

ORGANİZASYONLARDA SOSYAL DUYARLILIK

Prof.Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Selçuk Üni. Konya İİBF İşletme Bölümü

Dr. Şevki ÖZGENER

Selçuk Üni. Karaman İİBF İşletme Bölümü

ÖZET

Son yıllarda birçok yönetici ve yönetim bilimci örgütsel sosyal sorumluluktan ziyade sosyal duyarlılık kavramı üzerinde durmaya başlamıştır. Örgütsel sosyal duyarlılık, işletme yöneticilerinin muntazam bir şekilde ilgilendikleri son derece pragmatik ve somut sonuçlarla ilişkili olan bir kavram olarak geliştirilmiştir. Sosyal duyarlılık, tepki gösterici ve onarıcı bir davranıştan ziyade öngörücü ve önleyici bir davranış olarak sosyal sorumluluğu görür. Yani, sosyal duyarlılık; sosyal zorunluluk ve sosyal tepkinin ötesine giden eylemleri ifade eder. Bu yüzden, bir organizasyon sosyal duyarlılık becerisini geliştirmelidir. Sosyal sorumluluk politikasını kurumsallaştırmalıdır. Ayrıca organizasyonun sosyal yönden duyarlılığını iyileştirmek, çok fazla çaba ve zaman harcanmasını gerektirmektedir. Bu makalenin amacı, örgütsel sosyal duyarlılık hakkında genel bir tartışma ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler

Sosyal Duyarlılık, Sosyal Sorumluluk, Sosyal Denetim, Sorunlar Yönetimi

1. GİRİŞ

Ekonomi giderek sosyalleşmekte, iş hayatının sorumlulukları artmaktadır. Günümüzde işletmelerin kendi çıkarlarının yanı sıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren önemli bir yükümlülüğe sahip olması düşüncesi giderek yaygınlaşmaktadır. Büyük toplum, iş adamının kendi rolünü kavramış olduğu toplumdur. İşletmelerin toplumsal öncelikler ve beklentileri karşılayacak şekilde faaliyetlerini sürdürmesi, yöneticilerin sosyal değerlerin önemini kavramasını gerektirir. Toplum, iyi bir vatandaş olarak işletmelerin sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunmasını her geçen gün daha fazla talep etmektedir. Bu anlayış, hem toplumda olumlu bir imaj yaratmak hem de insani değerlere önem veren, iyimser, sağlıklı ve aktif bir toplum yaratmak bakımından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada esas olarak, organizasyonlarda sosyal duyarlılık konusunun çeşitli yönleriyle ele alınması ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

2. SOSYAL DUYARLILIK KAVRAMININ TANIMI VE NİTELİĞİ

Sosyal duyarlılık; yöneticilerin sosyal sorumluluk alanlarını önceden tahmin edebilmesi, belirleyebilmesi ve yönetebilmesi için örgütsel karar süreçlerinin geliştirilmesini ifade eder. İş örgütlerinde çok sık uygulandığından dola-

yı *şirket sosyal duyarlılığı* şeklinde de ifade edilmektedir. Diğer örgüt tipleri açısından da sosyal duyarlılığının önemli olduğu unutulmamalıdır. Örneğin; kâr amacı gütmeyen okullar ve hastanelerin, çeşitli çıkar gruplarının beklentilerindeki değişimleri izlemesi ve bu değişimlere ayak uydurma çabası içine girmesi önemli bir sorumluluktur (Bartol ve Martin, 1994; 112).

Sosyal duyarlılık; bir organizasyonun sosyal çevresindeki sorunlara ve kısmen baskılara tepki gösterme veya cevap verme yeteneğidir (Bartol ve Martin, 1994; 112). Sosyal duyarlılık, organizasyonların sosyal sorunlara çözüm getirmek için gösterdikleri tepkilerin hızı ve etkinliğiyle ilgilenmektedir.

Sosyal sorumluluk ile sosyal duyarlılık arasındaki fark, sosyal duyarlılığın işletmenin iç bünyesi ile ilgili olmasıdır. Sosyal duyarlılık konusunda yasal zorlayıcılığı yoktur. İşletmenin sosyal konularda duyarlı davranması kendi isteğine bağlıdır. Böyle olmakla birlikte, yinede toplumun artan baskısı işletmenin sosyal konularda daha duyarlı olmasına neden olmuştur. Yönetimin amacı yalnızca işletme politikalarını belirlemek ve uygulamak değil, aynı zamanda müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmetlerle ilgili doğru kararları vermektir. Çünkü işletme bir ürün ve hizmeti neden ürettiğini bilmelidir. Ancak eyleme geçmek için sadece karar vermek yeterli olmayabilir. "Bu nedenle, işletmenin sosyal taleplere vereceği tepkinin niteliği önem kazanmaktadır. İşletmenin bütün yaşamı boyunca çıkardığı düzenlemeler ve benimsediği davranış kalıpları bu tepkilerin niteliğini ortaya koymada önemli ipuçlarıdır. İşletmenin sosyal sorunlarla ilgili olarak kendi bünyesinde oluşturduğu ve geliştirdiği tepkiler ve davranış biçimleri *içsel duyarlılık* olarak ifade edilmektedir" (Ackerman ve Bauer, 1976; 3).

Kısacası, sosyal duyarlılık, bazı çıkar gruplarının gereksinimlerini karşılamak için yasal ve ahlâki standartları aşan bir organizasyon davranışdır. Burada yönetim çeşitli değişimleri öngörme ve uygun önlemleri alma beklentisi içindedir. Yönetim, toplumsal sistem tarafından belirlenen rolünü kabul etmiştir. İşletmeler çevresel ve sosyal çıkarlar için faaliyetlerini yeniden düzenlemektedir. Bu çıkarların dengelenmesi ve geliştirilmesi için yasaların çıkarılması yönünde çaba göstermektedir. Sosyal duyarlılık daha çok işletmenin sosyal sorunlara karşı göstereceği tepkinin ne olması gerektiği üzerinde durmaktadır (Bartol ve Martin, 1994;112-113).

Sosyal yönden duyarlı bir davranış, işletmenin performansı ile ilgili sonuçları ve hissedarların kazançlarını sınırlamaz. Aksine, işletmenin sağlığını iyileştirmektedir. Örneğin; temel sosyal sorunları çözümleyen işletmeler, aynı zamanda zor durumdaki devlet görevlilerine de yardımcı olmaktadır. Sosyal yönden duyarlı bir yönetim anlayışı, çok güçlü bir işe bağlılığı, işbirliğini, güç zamanlarda daha çok esneklik ve yüksek düzeyde verimliliği beraberinde getirir (Bovée, vd., 1993; 108). Sosyal yönden duyarlı bir organizasyon, sosyal performansı önemser. Bir organizasyonun sosyal performansı, toplumun değişen beklentilerini analiz ederek sosyal taleplerine cevap verebilmek için sistematik bir yaklaşım belirlemeyi ve sosyal sorunlara ilişkin uygun çözümler getirmeyi kapsar (Stoner ve Freeman, 1989; 114).

3. SOSYAL YÖNDEN DUYARLI ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

Sosyal yönden duyarlı organizasyonların özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

1. Sosyal yönden duyarlı organizasyonlar, sosyal taleplere esnek ve yaratıcı bir tepkide bulunurlar (Mahoney, 1992; 14-15). Bu organizasyonlar kendi istek ve gereksinimlerinden ziyade diğer çıkar gruplarının istek ve gereksinimleri üzerinde odaklanmakta ve çıkar gruplarıyla birlikte onların gereksinimlerini karşılamayı amaçlamaktadır. Çünkü günümüzde artık çıkar grupları üretime fiilen katılmaktadır.

2. Sosyal açıdan duyarlı organizasyonlar, sosyal sorunların çözümünde reaktif bir tutumdan ziyade proaktif bir tutum sergilemektedirler (Werhane ve B'Andrade, 1992; 22). Örneğin; Pasific Bell, çalışanları için yoğun bir AIDS eğitim programı başlatmıştır. AIDS'e ilişkin Pasific Bell'in tepkisi, bir proaktif yaklaşım olarak düşünülebilir. Çünkü bir intibak stratejisinin ötesine gitmektedir (Boone ve Kurtiz, 1992; 79).

3. Sosyal yönden duyarlı organizasyonlarda yönetim, sosyal sorunlar konusunda bilinçlidir. Bu tür sorunların çözümü için gerekli bağlantıları kurma, eyleme geçme ve aracı olabilme becerisine sahiptir (Ackerman ve Bauer, 1976; 3).

4. Sosyal yönden duyarlı organizasyonlarda yönetim, toplumsal sistem tarafından belirlenen rolünü kabul etmiştir. İşletmeler çevresel ve sosyal çıkarlar için faaliyetlerini yeniden düzenlemekte, bu çıkarların dengelenmesi ve geliştirilmesiyle ilgili yasaların çıkarılması yönünde çaba göstermektedir (Bartol ve Martin, 1994; 112-115).

5. Sosyal yönden duyarlı organizasyonlar, ekonomik, yasal, sosyal ve ahlaki sorumluluklarını kabul ettiklerinden ve toplumda üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olduklarından çevreleriyle olan ilişkilerinde karşılıklı bilgi alışverişine önem verirler. Aynı zamanda bu organizasyonlar, öğrenen organizasyon anlayışını benimserler. Açıklığı saygının bir parçası olarak görürler. Karar verirken insani değerleri ön planda tutarak hem örgüte hem de topluma faydalı olmayı amaçlamaktadırlar. Bu bakış açısı, sosyal performansı destekleyici rol oynamaktadır.

6. Sosyal yönden duyarlı organizasyonlar, eko-sistemin bütünlüğüne, insan haklarına ve müşteri güvenliğine saygı duyar ve kasıtlı zarar vermemeyi temel ilke edinir.

7. Sosyal yönden duyarlı organizasyonlar, yerel kültüre saygı duyar ve onunla birlikte çalışmayı ilke edinir (Faiteih, 1996; 581-609).

4. SOSYAL DUYARLILIK YÖNETİMİ

Günümüzde birçok işletme sosyal faaliyetlerle ilgilenmektedir. Toplumların beklentilerinin sürekli değişmesi ve toplumun artan baskısı, işletmelerin sosyal yönden duyarlı olmalarını zorunlu kılmaktadır. Sosyal duyarlılık, bir iş-

İşletmenin sorunlarını çözmek ve çevresiyle ilişkili fırsatları yakalamak için tasarladığı genel stratejilerin ayrılmaz bir parçasıdır. Organizasyonlar bir gecede sosyal yönden duyarlı olamaz. Bu süreç zaman alır. Yeni tutumların geliştirilmesi, yeni yaklaşımların öğrenilmesi, yeni politikalar ve eylem programlarının tasarlanması gerekir. Sosyal duyarlılık süreci; çevre analizi, stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin uygulanması ve kontrol gibi dört temel ögeden oluşur. Bu ögeler aşağıdaki gibi ayrıntılı olarak açıklanabilir (Certo ve Peter, 1990; 9-10):

4.1. Çevre Analizi

Sosyal duyarlılık yönetimi çevresel analizle başlar. Bir organizasyonun çevresel değişime uyum sağlamaksızın başarılı olması ve hatta varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Uyum sağlama, organizasyonun geleceği açısından kritik öneme sahip sorunlar ve eğilimleri saptama ve değerlendirmeye yönelik bir çaba içine girmeyi gerektirmektedir. Gelecekteki değişimleri ve etkilerini tahmin ederek organizasyonun en kötü sorunlardan kaçınmasını sağlar. Ayrıca organizasyonun ortaya çıkması kaçınılmaz olan sorunlara karşı hazırlanmasını ve olası fırsatlardan yararlanabilmesini sağlar. Çevresel analiz sayesinde potansiyel çevresel değişime ilişkin uyarı sinyallerinin belirlenmesi, çevredeki spesifik eğilimlerin ve sorunların izlenmesi, çevresel değişimin gelecekteki yönünün tahmin edilmesi ve organizasyonlar açısından değişimin etkisinin ve öneminin anlaşılması mümkün olmaktadır (Frederick, Davis ve Post, 1998; 107-110). Organizasyonun misyon raporları ve hedefleri, hangi alanlarda sosyal yönden duyarlı olması gerektiğini saptamada yol gösterici rolü oynar. Bu analiz, ekonomik ve teknolojik ortamda birbirleriyle ilişkili stratejik sosyal sorunları belirlemeyi amaçlamaktadır. Organizasyonun dışsal çevredeki sosyal talepler ve beklentileri izleyebilmesi ve analiz edebilmesi için bazı araçlara gereksinim duyulmaktadır. Bu araçlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Bové, vd., 1993; 113-114):

4.1.1. Sosyal Tahminleme (Social Forecasting):

Sosyal tahminleme; sosyal eğilimleri belirleme, bu eğilimlerin örgütsel açıdan önemini değerlendirme ve örgütün tahminleme programlarıyla bu değerlendirmeleri entegre etmeye yönelik sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. Sosyal tahminlemede iki temel yaklaşımdan yararlanılmaktadır. Birincisi, sosyal tahminlemede fütüristlerden yararlanılmaktadır. Fütüristler(futurists); çevredeki önemli eğilimleri izleyen ve örgüt üzerindeki etkilerini (genellikle gelecekteki 10 veya daha fazla yıl için) tahmin etmeye çalışan kişilerdir. İkincisi ise, organizasyonların sosyal tahminleme konusunda uzman olan danışmanlar ve araştırma şirketlerinden faydalanması ile ilgili yaklaşımdır.

4.1.2. Fikir Anketleri (Opinion Surveys)

Fikir anketleri; işletmeler ve temel iş yayınlarının sık sık çeşitli sorunlarla ilgili sosyal kaygılar konusunda toplumun görüşlerini öğrenmek ve izlemek için yaptıkları anketlerdir. Bu anketler, işletmenin çeşitli çıkar gruplarına kar-

şı sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine dair faydalı bir geribilirim sağlar. *Örneğin; Son zamanlarda ABD'de yapılan bir anket insanların sadece %31'nin iyi ahlâk ve ahlâki standartlara göre işletme yöneticilerini değerlendirdiğini ortaya koymuştur* (Bovée, vd., 1993; 113).

4.1.3. Sorunlar Yönetimi (Issues Management)

Sorunlar yönetimi, genel olarak toplumun, örgütün ve çalışanların geleceğini önemli ölçüde etkileyeceği düşünülen sosyal sorunları öngörümlemek ve ortaya çıkmadan bu sorunlara çözümler üretmek için kamu politikalarına uygun davranmayı ve kamu kuruluşlarıyla aktif olarak işbirliği içine girmeyi ilke edinen yönetim sürecidir. (Bovée, vd., 1993; 115-117). Başka bir ifadeyle, sorunlar yönetimi; sosyal sorunların analiz edilebilmesi, çözülebilmesi ve yönetilebilmesi için gerekli politikalar ve programlar bütünüdür. Sorunlar yönetimi, sosyal sorunlarla ilgili kamu politikalarının oluşturulmasında işletmelerin gönüllü katılımını amaçlamaktadır.

Sorunlar yönetimi; örgütü ilgilendiren önemli konularla ilgili olarak ortaya çıkan sosyal sorunların saptanması, bunların potansiyel etkilerinin analiz edilmesi ve etkili çözümlerin getirilmesi sürecidir. Genelde 10 ile 15 arasında sorun tayin edilmektedir. Ancak bu sayı örgütsel koşullara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Sorunlar yönetimi, çevresel güçler dolayısıyla ortaya çıkabilecek "sürprizleri" minimize etme ve çevresel değişime uyum için geleceğe dönük bir konumda olma imkanı sağlar. Uygun bir tarzda uygulanırsa, sorunlar yönetimi rekabetçi avantajın vazgeçilemez bir kaynağı olabilir. Bu türden analiz ve planları geliştirmede harcanan yönetsel çaba gerçek bir kriz durumunda yüksek düzeyde performansla sonuçlanabilir (Litz, 1996; 159). *"Örneğin; Monsanto Company'de şirket başkanının başkanlık ettiği üst kademe yöneticilerinden oluşan yönetim komitesi, şirketin çeşitli bölümlerinde yaptığı çalışmalarda kendilerini ilgilendiren 170 değişik sosyal sorun belirlemiştir. Yapılan çalışmalar sonunda bu liste Monsanto iş çevresini ilgilendiren kritik öneme sahip 5 sorunla sınırlandırılmıştır. Bunlar; (1) dürüst ticaret, (2) biyo-teknolojik düzenlemeler, (3) düşünce ile ilgili uygun haklar, (4) tarım politikası ve (5) tehlikeli atıklar ve topluma bedeli olmaktadır. Sorunlar yönetimi sayesinde bu şirket, endüstri ve dış çevredeki gruplar arasındaki işbirliğini artırmada öncü rolü oynamıştır. Daha sonra Monsanto tehlikeli atık yerlerinin tümüyle temizlenmesini hızlandırmaya yardımcı olma konusunda çevresel gruplarla sanayinin bir araya gelerek kurdukları bir ortaklık olan Clean Sites Inc.'nin kurulmasına aracılık etmiştir"* (Bovée, vd., 1993; 117).

4.1.4. Sosyal Tarama veya Gözlem (Social Scanning)

Bir örgütün sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini önemli ölçüde etkileyen ve hatta bir tehdit unsuru niteliğinde olan değişimlere ilişkin somut belirtiler ve bulguları ortaya çıkarmak için işin çevresindeki çeşitli unsurların genel

bir analizini ifade eder. Sorunlar yönetiminden farklılık gösterir. Sosyal taramalar genelde biçimsel olmayan ve biraz da sistematik olmayan bir esasa dayalı olarak yapılmaktadır. Genelde yöneticiler, önemli potansiyel örgütsel etkilere sahip olan faktörlere kendi deneyimleriyle dikkat çekmektedirler. Ayrıca onlar daha önce ele alınan yöntemlerde olduğu gibi daha çok sistematik değerlemelerle sağlanan verilere güvenmektedir. "Örneğin; *Minolta Company'nin üst yöneticileri, ABD'deki sosyal beklentilerin değerlendirilmesiyle ilgili olarak Japon şirketlerinin ABD'deki şubelerinin şirket sosyal sorumluluğu konusunda ABD standartlarına göre dikkat çekici ödemeler yaptıklarını iddia etmektedir. Hatta ABD'de faaliyet gösteren birçok Japon şirketini olumsuz biçimde etkileyen temel sosyal eğilimlerin bir değerlendirmesini yapmışlardır. ABD, hibe veren(bağış yapan) yabancı şirketler için vergi indirimini iki katına çıkarmıştır. Bu nedenle Japon şirketleri çok fazla bağış yapmaktadırlar. Bu durum, yöneticilerin sık sık çevreyi gözlemlemenin gerekliliğini kavraması ve örgütleri etkileyen önemli eğilimleri dikkate alması gerektiğini ortaya koymaktadır.*" (Bovée, vd.; 1993; 118).

4.1.5. Sosyal Denetim

Sosyal denetim kavramı ilk olarak 1950'li yıllarda Howard R. Boven tarafından ortaya atılmıştır. Son zamanlarda işletmeler bu konuya ciddi bir şekilde ilgi duymaktadır (Koontz ve Weichrich, 1988; 611). Sosyal denetimin gelişme nedenleri; kanuni düzenlemelerin giderek azalması, şirket yönetimi ve sorumluluğu hakkında giderek artan kaygılar ve çıkar gruplarına karşı daha fazla sorumluluk olarak ifade edilebilir (Spear, 1997; 1-5).

Sosyal denetim, sosyal sorumluluk alanında örgütün performansını sistematik bir biçimde değerlendirme ve raporlamadır (Miner, Singleton ve Luchsinger, 1985; 453). Başka bir ifadeyle, sosyal denetim; bir işletmenin sosyal duyarlılığının ölçülmesidir.

Berkowitz'e göre, "sosyal denetim: sosyal olarak sorumlu fikirleri eyleme dönüştürmek, sosyal sorumluluk alanında işletmenin hedefleri, stratejileri ve performansını sistematik olarak değerlemek ve ölçmek için dikkatli bir şekilde çeşitli planlar ve programların izlenmesi sürecini kapsar (Berkowitz, vd., 1992; 104).

Sosyal denetimin temel amaçları: a) organizasyonun sosyal performansını gözlemek, b) sosyal olarak sorumlu bir biçimde yönetim stratejisini şekillendirmek ve c) kaynakları hakkında toplum, kamu ve diğer organizasyonları bilgilendirmek şeklinde ifade edilebilir (LABAT-Anderson, 1997; 4).

Sosyal denetimlerin neleri kapsayacağı hususunda ihtilaflar mevcuttur. Sosyal denetim genellikle sosyal gelişme programları, kurumsal gelişme, sosyal ve kültürel algılar, hükümetin rolü, istihdam ve eğitim, toplumun genel sağlığı, içsel iletişim, topluluk ilişkileri, çıkar gruplarıyla iletişim ve işletme sorunlarını kapsar (LABAT-Anderson, 1997; 1-5). Son derece titiz yapılan bir sosyal denetim bile sonuçların biraz soyut olması ve tam olarak ölçülmesinin

güç olması nedeniyle finansal denetimin kesinliğinden yoksundur. Bu durum sosyal performansın ne olduğu konusunda farklı yorumlara neden olmaktadır. Finansal denetimlerin kesinliğinden yoksun olmalarına rağmen, sosyal denetimler sosyal performansı gözlemek isteyen yöneticiler için gerekli bilgiyi sağlayabilir. En azından organizasyonun karşılaştığı belli başlı önemli sosyal sorunları saptayabilir, performans ölçülerini geliştirebilir ve böylece organizasyonun performansını değerlendirebilir (Longenecker ve Pringle, 1981; 85). Günümüzde bazı işletmeler giderek artan bir şekilde sosyal denetimler vasıtasıyla sosyal performanslarını değerlendirmektedirler. *Örneğin; Atlantic Richfield ve General Motors gibi bazı şirketler, topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmek ve/veya toplumda olumlu bir izlenim bırakmak için sosyal performans konusunda özel raporlar hazırlamaktadır. Yine, bir dondurma üreticisi olan Ben & Jerry's Homemade Inc. son zamanlarda yıllık raporuna dört sayfalık bir sosyal denetim raporunu da eklemektedir* (Hodgetts ve Kuratko, 1991; 676).

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediği çeşitli şekillerde denetlenebilir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Boveé, vd., 1993; 114 ve Koontz ve Wehrich, 1988; 611):

1. İlgili Çıkar Gruplarının Denetimi: Bu denetim türü, işletme dışındaki çıkar grupları vasıtasıyla yapılmaktadır. İşletmenin ilgili çıkar gruplarının menfaatlerini dikkate alması, kavraması ve örgütsel tepkileri değerlemesine ve buna göre uygulamalarını yönlendirmesine yardımcı olur. Örneğin; hükümetin düzenlemeleri ve kontrolü, işletme dışı grupların etkisi, rekabet ve pazarın işleyişi bu tür denetimlere girer.

2. Güvenlik Denetimi: Bu denetim türü, bir organizasyonun en iyi şekilde nasıl kontrol edileceğini ve iş ile ilgili tehlikelerin nasıl en aza indirgenebileceğini veya elimine edilebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3. Çevresel Denetim: Çevresel denetim; doğal çevreyle ilgili potansiyel risk durumunu kesin bir şekilde tahmin etmeye çalışarak bu alandaki örgütsel çabaları yönlendirme ve potansiyel çözümler belirleyip sunma amacını taşımaktadır.

4. İşletmenin Kendi Kendini Denetlemesi: İş stratejilerinde ve uygulamalarında sosyal yönden sorumlu işletmeler, sosyal sorumluluğun çeşitli alanlarındaki performanslarını sistematik bir biçimde değerleyen ve raporlayan bir sosyal denetim mekanizması çalıştırabilirler. Bu tür denetimlerde işletmeler sosyal performanslarını kendileri değerlemektedir.

4.2. Stratejilerin Belirlenmesi

Sosyal sorumluluk alanları belirlendikten sonra sosyal duyarlılık stratejilerinin belirlenmesi gerekir. Strateji, organizasyonun misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmede çevreyle bağlantı kurma mekanizmasıdır. Strateji seçimi, en iyi yaklaşımın ne olduğuna karar verme ve elverişli alternatifler arasında seçim yapma sürecidir. Etkin bir stratejiyi belirlemede, a) işletmenin güçlü ve

zayıf yanlarına ilişkin gerçekçi bir değerlendirme, b) işletmenin misyonu, amaçları ve hedeflerine ilişkin açık bir düşünce, c) yönetimin muhtemel sosyal sorunları algılama felsefesi ve d) yöneticinin kontrol edilemeyen ekonomik ve ekonomik olmayan dışsal faktörlere ilişkin algısı önemli rol oynar (Hay, Gray ve Smith, 1989; 1).

Sosyal duyarlılık stratejileri, reaktif (olayların ardından giden), savunmacı ve intibak niteliği taşımayan stratejilerdir. Sosyal duyarlılık stratejileri, intibak stratejisinin ötesine giden proaktif bir nitelik taşımaktadır (Hodgetts ve Kuratko, 1991; 670). Bu türden bir strateji sorunları öngörümleyici ve önleyici bir yaklaşımı benimsemektedir. Sosyal yönden duyarlı organizasyonlar henüz ortaya çıkmamış, ancak ortaya çıkması muhtemel sosyal sorunları öngörebilen önceden önlem alan ve sürekli bir çözüm arayışı içinde olan geleceğe dönük bir strateji izlemektedir (Boone ve Kurtiz, 1992; 79). Sosyal sorunlar olağan işletme faaliyetlerinin bir parçası olarak düşünülmektedir. Çoğu zaman yönetim ve çalışanlar sosyal sorunlar konusunda bilinçli olduğu için sorunlar ortaya çıkmadan önlem almaktadırlar.

4.3. Stratejilerin Uygulanması

Bu aşama, belirlenen stratejilerin uygulamaya konulmasını kapsar. Stratejiyi seçmek yeterli değildir. İşletmenin hedeflerine ulaşması için stratejileri uygulaması gerekir. Bu nedenle, üst yönetim bir plan hazırlayarak stratejilerin uygulanması için ilgili bireyler veya örgütsel birimlerin sorumluluklarını belirlemelidir. Bu aşamada sosyal talepler ve beklentilerin gözlemlenmesi kadar organizasyonların içsel sosyal tepki mekanizmalarını geliştirmesi de önemli ve gerekli olmaktadır. İçsel sosyal tepki mekanizmalarının işleyişini kolaylaştırmak ve belirlenen sosyal duyarlılık stratejilerini uygulamak için organizasyonların yararlandığı belli başlı mekanizmalar şunlardır (Boveé, vd., 1993; 114-115):

4.3.1. Bireysel Olarak Yönetici Atama

Organizasyonlar karşılaştıkları kritik sosyal sorunları ele almak, çözmek ve olumsuz etkilerini en aza indirmek için belirli alanlarda bireysel yöneticiler atayarak ve onlara izin vererek, onlardan bir sosyal tepki mekanizması olarak yararlanabilirler.

4.3.2. Geçici Komiteler Kurma ve İşbirliği Yapma

Bu mekanizmada, birkaç kişiden oluşan bir komite sınırlı bir zaman periyodu içinde kritik sosyal sorunlarla ilgilenmek için atanmaktadır. Gerekli eylem tamamlandığında ya da amaca ulaşıldığında bu komite dağılmaktadır. Geçici komiteler ve işbirliği, özellikle önemli bir sosyal sorun aniden ortaya çıktığı zaman etkili olabilir. Çünkü organizasyonun çeşitli bölümlerinden girdilere gereksinim duyulmaktadır. Geçici bir işbirliği mekanizmasının kurulması kısa sürede çözülmesi gereken sosyal sorunlar için hayati önem arz etmektedir.

4.3.3. Daimi Komiteler Kurma

Daimi komitelerden yararlanmanın birçok seçeneği vardır. Fortune, yaptığı bir araştırmada ABD'de 500 büyük şirketten en az 100 tanesinin sosyal sorunlarla ilgilenen ve yönetim kurulunun üstünde yer alan özel komiteler sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu komiteler genellikle kamu politikası komiteleri, halkın sorunlarıyla ilgilenen komiteler ve sosyal sorumluluk komiteleri şeklinde ifade edilmektedir. Diğer daimi komite türleri ise, yöneticilerden oluşan komiteler, tüm yönetim kademelerindeki üyelerden oluşan komiteler ve en yüksek düzeydeki komitelere kritik sorunları ileten karar düzeyindeki komitelerdir.

4.3.4. Halkla İlişkiler Departmanı

Birçok organizasyon sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetleri koordine eden, henüz ortaya çıkmış sosyal sorunları tayin eden ve bu sorunların çözümü için tavsiyelerde bulunan daimi departmanlara sahiptir. Bu departmanların birçok alternatif ismi olmakla beraber sık sık halkla ilişkiler departmanı olarak ifade edilmektedir. Günümüzde tüketicilerin geçmişle kıyaslanmayacak derecede belirli bir bilinç düzeyine erişmeleri toplumda faaliyet gösteren her organizasyonu etkiler hale gelmiştir. Bu durum halkla ilişkilerin gelişmesinin ve artan ölçüde önem kazanmasının temel sebebi olmuştur. "Her organizasyonun kendi kamuoyu ile mümkün olabilecek en iyi ilişkiler geliştirme ve kendi faaliyetleriyle ilgili bir olumlu tanıtım yapma arzusu, işletmelerde halkla ilişkiler departmanını yaygınlaştırmayı sağlamıştır. Amerika'da büyük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada anketi cevaplayan 400 kişiden 361'i işletmelerinde bir halkla ilişkiler departmanı olduğunu ifade etmiştir" (Evans ve Berman, 1997; 541). Halkla ilişkiler departmanı, işletmenin hükümet, toplum ve diğer dışsal çıkar gruplarıyla ilişkilerini ve bu konudaki faaliyetleri koordine etme, sosyal sorunları belirleme, toplumsal eğilimleri tahmin etme, sosyal çevreyi analiz etme, işletme yönetimine gerekli bilgiyi iletme ve belirli dışsal çıkar gruplarının gereksinimlerini karşılamaya yönelik programlar geliştirmekten sorumludur (Boveé, vd., 1993; 115). Ayrıca halkla ilişkiler departmanı, işletme ve faaliyetleri hakkında ilgili tüm çıkar gruplarını bilgilendirir ve böylece karşılıklı güvne dayalı ilişkiler geliştirir. Yönetimdeki karmaşıklığın olumsuz sonuçlarını gidererek yönetsel etkinliği artırır.

Kısacası, halkla ilişkiler, sosyal yönden sorumlu bir davranışın kurumsallaşması ve hedef kitleleri kazanmak için olumlu bir imaj yaratılması açısından büyük önem arz etmektedir (Can, v.d., 1994: 281-283 ve Aksulu, 1991; 22-23).

4.3.5. Ortaklık Kurma

Aynı sorunlarla ilgilenen gruplar ya da birbirine rakip olan firmalar bir ortaklık kurarak sosyal sorunlar için karşılıklı olarak kabul edilebilir çözümler sunmayı amaçlayabilir ve böylelikle sosyal açıdan sorumlu davranışın kurumsallaşmasına katkıda bulunabilirler. Amerika Birleşik Devletleri'nde işletmelerin çok yaygın olarak başvurdukları bir yöntemdir.

4.3.6. İşletmelerin Yöneticilerini Geçici Olarak Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda İstihdam Etmesi

ABD, İngiltere ve Kanada gibi Batı ülkelerinde birçok işletme, yöneticilerini geçici olarak kâr amacı gütmeyen organizasyonlara ödünç vermektedir. Bu işletmenin kâr amacı gütmeyen organizasyonların ilgilendikleri sosyal sorunlara olan ilgisini ve duyarlılığını gösterir. Geçici olarak kâr amacı gütmeyen işletmelere ödünç verilen yöneticiler kendi işletmelerindeki ücretlerini almaya devam etmektedir. Burada amaç, yöneticilerin sosyal sorunlarla ilgilenen organizasyonların işleyiş mekanizmalarını daha iyi kavramalarını ve sosyal sorunlara çözüm getirirken bilinçli bir şekilde davranmalarını sağlamaktır. Hatta bazı yönetim danışmanları ve uzmanlar sorunlarına yeni bir bakış açısıyla yaklaşmak için bu uygulamayı benimseyen işletmelere kendi yöneticilerinin yokluğundan yararlanarak dışarıdan geçici olarak yönetici istihdam etmelerini tavsiye etmektedir.

4.3.7. Hayır İşleri, Yardım ve Bağış Kampanyaları

Hayırseverlik; hümanist, hayırsever ve eğitim ile ilgili kuruluşlara para, zaman, mal ve hizmetlerin hibe edilmesini ifade eder. Şirket yardımseverliği ise, toplumun vatandaşları olarak işletmelerin kendi çıkarlarını hemen hemen hiç dikkate almayarak bağış yapma ve yardımda bulunmayla ilgili ödevleri olduğunu geleneksel olarak varsaymaları şeklinde ifade edilmektedir. Son yıllarda yaygınlaşan bu sorumlu davranış türü, sosyal sorunların çözümü konusunda etkinliğini giderek artan ölçüde hissettirmektedir.

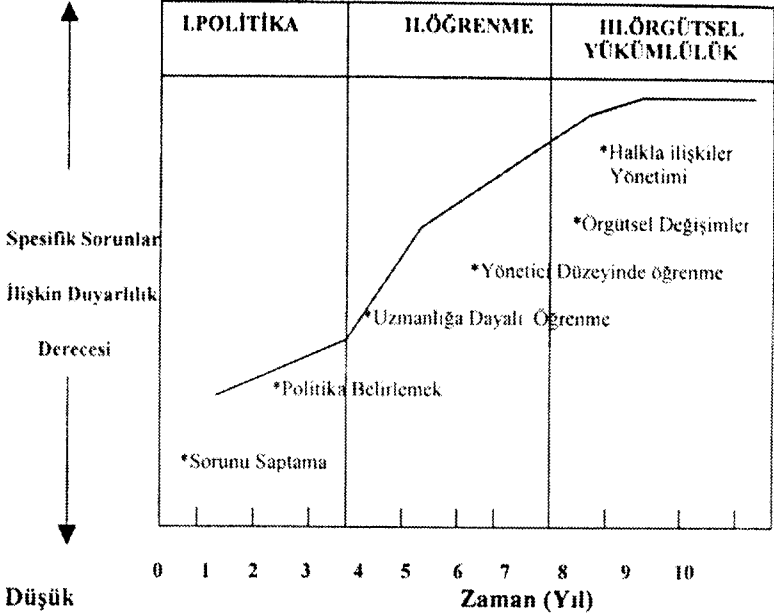
4.3.8. Hedefle İlişkili Pazarlama

Müşteriler mal ve hizmetleri satın aldıkları zaman belirli bir hedefle ilişkili olarak işletmenin toplumsal sorunlara belli bir miktar katkıda bulunma isteği *hedefle ilişkili pazarlama* şeklinde ifade edilir. İşletme uygun bir hedefi seçtikten sonra genel olarak konu kamuoyuna ilan edilmekte ve katkıların nasıl sağlanacağı belirtilmektedir. Birçok işletmede bu kurumsallaşmış sosyal sorumluluk biçimi diğer sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetleri tamamlayıcı niteliktedir. Bu yöntem, satın alma esnasında müşterilerin kendilerini iyi hissetmesini sağlar. *Singapur'daki en büyük parfümeri mağazaları zinciri olan The Body Shop'un müşterilerinin satın alacakları her ürünün fiyatının %10'u kadar bir katkıyı Türkiye'deki depremzedelere bağışlayacağı şeklindeki kamuoyu duyurusu hedefle ilişkili pazarlamaya ilişkin iyi bir örnek olabilir.*

4.4. Kontrol

Bir strateji, sonuçlara ilişkin bir denetimden ve değerlemeden yoksun ise, az anlamlı olur ve hatta başarısız olur. Birisinin, stratejinin belirlenen sorumluluklar çerçevesi içinde ilgili birey veya örgütsel birim tarafından en iyi şekilde uygulanıp uygulanmadığını değerlemesi gerekir. Sosyal duyarlılığı gerçekleştirmek için üstlenilen stratejik kontrol faaliyetleri, uygulanan stratejilerin sonuçlarını değerlemeyi, ölçmeyi ve gerekirse değiştirmeyi kapsar. Strate-

jik kontrol, organizasyonun toplumdaki genel yaşam kalitesini iyileştirip iyileştirmediği veya düşürüp düşürmediği üzerinde odaklanır. İşletme, stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması için yeterli bilgi sağlayacak ve gerekli kontrolleri yapacak bir biçimsel veya biçimsel olmayan bilgi ve kontrol sistemi kurmalıdır. Etkin bir kontrol sistemi gerçek başarıları izler ve muhtemel sorunlar için bir erken uyarı sistemi sağlar. "Örneğin; Procter&Gamble müşterilerinin şikayetleri ve bilgi taleplerine cevap vermek için müşteri hizmetleri departmanını kurmuştur. Son bir yıl içinde ürünleriyle ilgili 670,000 mail ve telefon bağlantısı almıştır. Müşteri hizmetleri departmanında 70 kişi çalışmaktadır. Bunların 30'u telefon bağlantılarına cevap vermekte ve geri kalanı ise, mektup-



lara cevap vermekte ve verileri analiz etmektedir. Açıkçası, bu stratejilerin uygulanması önemli ölçüde harcama ve çaba gerektirmektedir. Yönetim, ürün sorunları konusunda "bir erken uyarı sinyali" sağlamada bu sistemin çok etkili olduğunu düşünmektedir" (Sturdivant ve Vernon-Wortel, 1990; 10).

5. ACKERMAN'IN SOSYAL DUYARLILIK MODELİ

Mikro düzeydeki kuramcı Robert W. Ackerman işletmenin sosyal çabalarının temel amacının sorumluluk değil, duyarlılık olması gerektiğini ileri süren ilk düşünürlerdendir (Stoner ve Freeman; 1989; 113). Ackerman, büyük organizasyonların sosyal yönden duyarlı politikaları nasıl uygulayacağına ilişkin bir model geliştirmiştir (Şekil.1). Bu modelde ortaya konan sosyal duyarlılık süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Frederick, Davis ve Post, 1998; 111-112):

I. Politika Aşaması: Bir organizasyonun üst kademe yöneticileri mev-

cut sorunu öğrenir. Bu aşamada hiç kimse organizasyonun sorunla ilgilenmesini istemez. Üst düzeydeki bir yetkili sadece sorun ile ilgili işletme politikasının yazılı ve sözlü bir raporunu vererek bilgilendirir. Bu aşamada organizasyon faaliyetinde bulunduğu ve gereksinimlerini karşıladığı çevresini dikkate almaktadır. Bu tepki çıkar gruplarının beklentilerinde değişme olduğunda ya da sistematik çevresel analiz yapıldıktan sonra sonuçlandırılabilir. Çıkar gruplarının baskısı olsun veya olmasın, yönetim ortaya çıkan sorunlar, endişeler ve sosyal eğilimlere ilişkin bir tepkinin gerekli olduğunu çevresel analiz sayesinde kavramaktadır.

Bu aşamada üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından dikkatli bir şekilde geliştirilen politikalar, işletmenin sosyal sorunlara ilişkin tepkisinin şekillenmesinde yol gösterici rolü oynamaktadır.

II. Öğrenme Aşaması: Organizasyon sosyal sorunlarla ilgilenmek, onları incelemek ve çözüm yollarını önermek için uzman personel çalıştırır veya dışarıdan danışmanlar istihdam eder. Bu noktaya kadar organizasyon niyetlerini açıklama ve planlarını tasarlamayla ilgili olarak kendisini sınırlamaktadır. Bir sosyal sorun belirlendikten ve bir genel politika benimsendikten sonra organizasyon sorunu nasıl çözeceğini ve yeni politika çalışmasını nasıl yapacağını öğrenmelidir. Burada iki tür öğrenmeye gereksinim duyulmaktadır. Bunlar; uzmanlığa dayalı öğrenme ve yönetici düzeyinde öğrenme olmaktadır. Uzmanlığa dayalı öğrenmede organizasyon yönetici ve çalışanlarına tavsiyede bulunmak ve yol göstermek için sosyo-teknik bir uzman istihdam etmektedir. Organizasyon değişik sosyal sorunlarla ilgilendiği zaman sosyal duyarlılığın ilk aşamalarında sosyo-teknik uzmanın işletmeye getirdiği teknik bilgi türü hayati derecede önem taşır. Yönetici düzeyinde öğrenmede ise, çalışanların sosyal bir sorunla baş edebilmesi için gerekli olan bilgiler, yeni politikalar ve prosedürleri bilen ve organizasyonun günlük faaliyetlerini yöneten üst yönetici tarafından verilmektedir. Sosyal duyarlılık hem hat yöneticilerinin hem de kurmay uzmanların her yönüyle işbirliğini ve bilgisini gerektirir.

Şekil.1.Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

Kaynak: (Frederick, vd., 1998;110)

III. Örgütsel Yükümlülük Aşaması: Bu uygulama aşamasıdır. Sosyal duyarlılığı tümüyle başarmak için bir organizasyonun yeni sosyal politikasını kurumsallaştırmak gerekir. Sosyal sorunlar yönetimin sorunudur. İlk aşamada öğrenilen politika ve prosedürlerin, işin doğal bir parçası olarak düşünülmesi gereği, organizasyonun her kademesinde öncelikle kabul edilmektedir. Artık işletme politikasını sürekli faaliyetleriyle bütünleştirir. Ne yazık ki, uygulama çoğu kez yavaş olmaktadır. Geçmişte büyük şirketlerde kirlilik kontrolü ve istihdamda fırsat eşitliği gibi sosyal sorunlar göz önüne alındığında birinci aşamadan üçüncü aşamaya geçiş süresi ortalama 6 ile 8 yıl olmuştur. Hatta hükümet veya kamuoyu işletmeyi eyleme geçmeye zorlayınca kadar uygulama mümkün olmamıştır. Çünkü o ana dek işletme işe başlama kabiliyetini yitirmişti. Ancak bazı firmalar diğerlerinden daha esnektiler. Yine, bazı sosyal sorunların üstesinden gelmek daha kolay olabilir. Aynı zamanda işletmelerin sosyal sorunlara ayırdığı zaman önemli ölçüde değişiklik gösterebilir. Her ha-

lükarda değişime direnme ve örgütsel baskılar nedeniyle bir organizasyonun sosyal yönden duyarlılığını iyileştirmek, önemli ölçüde çaba ve zaman harcanmasını gerektirir. Bu yüzden, Ackerman, yöneticilerin sonuçlar üzerinde yüksek düzeyde yönetsel etkinliğe sahip olabilmesi için sorunları bir yaşam döngüsü içinde ele almaları gerektiğini tavsiye etmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığı sağlayarak ve performans beklentilerini değiştirerek faaliyet gösteren birimlerin sosyal sorunlara çözüm getirmelerini teşvik etmenin sosyal duyarlılık açısından son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır.

6. SONUÇ

Toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmanın uzun vadede işletmelere fayda sağlayacağı inancı, doğru yatırım teorisi, hükümet düzenlemeleri ve müdahalesinden uzak kalma düşüncesi organizasyonların sosyal yönden duyarlı olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle, organizasyonların faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz etkilerini bilinçli bir şekilde değerlendirip, olumsuz etkilerine karşı önlem alması ve bu konuda toplumu bilgilendirmesi giderek önem kazanmaktadır. Organizasyonların ilişkilerinde bireysel haklara saygı, sorumlu tavsiye ve ahlaki düşünme gibi ilkeleri benimsemesi toplumda kendilerine saygınlık kazandıracaktır. Unutulmamalıdır ki, işletmenin geleceği, toplumun değişen beklentilerine gösterdiği tepkinin kalitesine bağlı olacaktır. Bu nedenle, işletmeler toplumun çıkarlarıyla tutarlı bir şekilde faaliyet göstermeli ve sosyal sorunların çözümünde proaktif bir tutum içine girerek sorumluluklarının bilincinde olmalıdırlar.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- Aksulu, İ. (1991). İşletmeler Açısından Halkla İlişkilerin Önemi. *Pazarlama Dünyası*, Sayı: 27.
- Ackerman, R. - Bauer, R. (1976). *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Virginia: Reston Publishing Company Inc.
- Bartol, K. M. - Martin, D. C. (1994). *Management*, New York: McGraw-Hill Inc.
- Berkowitz, E. N.- Kerin, R. A.-Hartley S. W. - Rudelius, W. (1992). *Marketing*, Third Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Boone, L. E. - Kurtiz, D.L. (1992). *Management*, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Boveé, C. L.- Thill, J. W.-Wood, M. B. - Pavel, G.P. (1993). *Management*, New York: McGraw-Hill Inc.
- Can, H.- Tuncer, D. -Ayhan, Y. (1994). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 3.Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, Eylül.
- Certo, S. C. - Peter, J. P. (1991). *Strategic Management Concepts and Applications*, Second Edition, New York: McGraw-Hill Inc.

- Evans, J. R. - Berman, B. (1997). *Marketing*. Seventh Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Faiteih, K. (1996). *International Management Across Cultural and Functional Perspective*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River.
- Frederick, W. C.- Davis, K. - Post, J. E. (1998). *Business and Society: Corporate Strategy, Publicity, Ethics*, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill Pub. Com.
- Hay, R. D.- Gray, E. D. and Smith, P.H. (1989). *Business&Society: Perspectives on Ethics&Social Responsibility*, Third Edition, Ohio, Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Hodgetts, R. M. - Kuratko, D. F. (1991). *Management*, Third Edition, San Diego: HBJ Inc.
- Koontz, H. and Wehrich, (1981). *Management*, Nineth Edition, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Longenecker, J. G. and Pringle, C. D. (1981). *Management*, Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co., A Bell&Howell Company.
- Mahoney, J. (1992). *Teaching Business Ethics in The UK, Europe and The USA*, London: The Athlone Press, London&Atlantic Highlands.
- Miner, J.B.- Singleton, T.M. - Luchsinger, V. P. (1985). *The Practice of Management*, Columbus: Charles E. Merrill Publishing.
- Stoner, J. A.F. - Freeman, R. E. (1989). *Management*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., A Division of Simon&Schuster.
- Sturdivant, F. D. - Vernon-Wortel, H. (1990). *Business&Society: A Managerial Approach*, Fourth Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc., Homewood.
- Werhane, P. - B'andrabe, K. (1992). *Profit and Responsibility Issues in Business and Professional Ethics in Religion and Society*, New York: The Edwin Mellen Press.

Dergiler ve Süreli Yayınlar

- LABAT-Anderson (1997). Final Social Audit Report, at <http://www.fex.com>.
- Litz, R. A. (1996). A Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. *Journal of Business Ethics* 15.
- Spear, R. (1997). Social Audit and the Social Economy: Approaches and Issues. CRU, Open University, Milton Keynes, UK, at <http://www.ny.airnet.ne.jp/ccij/spear-ze.htm>.