

İşletmelerde çatışma yönetimi: Çıkar çatışması “nitel bir araştırma”

Conflict management in companies: Conflict of interest “a qualitative research”

Abidin Ozan Onağ¹ 

Sibel Ünsal² 

¹Dr. Öğr. Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Türkiye, ozan.onag@cbu.edu.tr

ORCID: 0000-0001-8117-339X

²İnsan Kaynakları, Vestel, Manisa, Türkiye, sibel.unsal@vestel.com.tr

ORCID: 0000-0002-8601-0765

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Abidin Ozan Onağ,

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Türkiye, ozan.onag@cbu.edu.tr

Öz

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde var olan çatışma türlerinden çıkar çatışmasını ortaya koymak ve bu çatışma türüne neden olan etkenleri ortadan kaldırmaktır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2021 yılında Manisa ilinde özel bir firmada farklı pozisyonlarda çalışan, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 8 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada, katılımcılara çıkar çatışmasına yönelik sorular sorulmuştur. Veriler, görüşme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Görüşmeler ortalama 40 dakika sürmüştür. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Analizler neticesinde çıkar çatışması kavramı ile ilgili temalar olarak; çıkar kavramı ile birlikte anılan kavramlar ve bu kavramın çağrıştırdıkları, çıkar çatışması kavramına dair bilgi seviyesi, çıkar çatışması izlenimi yaratan durumlar, çıkar çatışmasının işletmelerde sebep olduğu durumlar, çıkar çatışmasının yaşanmamasına yönelik yapılması gerekenler, çıkar çatışmasına şahit olma durumu, iş yerinde çıkar elde etme odaklı bir duruma tanık olduğunda verilecek tepki ve çıkar çatışması yaşanması halinde tercih edilecek davranış şeklidir. Mevcut çıkar çatışmaların önlenmesi için işletme yöneticilerinin, işletme içi liyakate önem vermesi, işletmede çıkar çatışması olarak örgütsel düzeyde önlemler alması, çalışanlara işletme içinde çıkar çatışmasına neden olacak davranışların anlatılması ve çıkar çatışması yaşanması halinde caydırıcı yaptırımlar uygulanması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çıkar, Çıkar Çatışması, Çatışma Yönetimi

Jel Kodları: M52, M31, E24

Abstract

The research aims to expose the conflict of interest, which is one of the existing conflict types in companies, and eliminate the factors causing this type of conflict. In the research, the case study method, one of the qualitative research methods, was used. The study group of research consisted of 8 white-collar employees who voluntarily participated in the research in different positions for a private company in Manisa province in 2021. In the study, questions about conflict of interest were asked of the participants. The data were obtained by using the interview method. The interviews lasted an average of 40 minutes. In addition, the descriptive analysis method was used to analyse the data. As a result of the analysis, themes that related to the concept of conflict of interest were; The concepts mentioned together with the concept of interest and the connotations of this concept, Knowledge level about the conflict of interest, Situations that give the impression of conflict of interest, Situations caused by the conflict of interest in companies, What to do to avoid conflict of interest, Witnessing a conflict of interest situation, Response to witnessing a profit-oriented situation at work and Preferred manner in case of conflict of interest. In order to prevent existing conflicts of interest, it is recommended that managers must give importance to internal merit, take measures at the organizational level as a conflict of interest in the company, explain the behaviours that will cause a conflict of interest to the employees in the company, and apply deterrent sanctions in case of a conflict of interest.

Keywords: Conflict, Conflict of Interest, Conflict Management

Jel Codes: M52, M31, E24

Atf/Citation: Onağ, A., O., & Ünsal, S., İşletmelerde çatışma yönetimi: Çıkar çatışması “nitel bir araştırma”, bmij (2022) 10 (4): 1256-1272, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i4.2130>

10 (4): 1256-1272, doi:

<https://doi.org/10.15295/bmij.v10i4.2130>

Extended Abstract

Conflict management in companies: Conflict of interest “a qualitative research”

Literature

Research subject

Conflict of interest is a situation that arises with the interaction of primary interest, which can also be called secondary interest, which can be called private interest. For a conflict of interest to be mentioned in a situation, the primary interest and the secondary interests must conflict with each other (Lo and Field, 2009: 46). For this reason, after analyzing the concepts of interest and conflict, it would be more appropriate to conduct a more in-depth analysis of the conflict of interest.

The subject of the study is to reveal the factors that cause the conflict of interest, which is one of the types of conflict and to propose solutions that will prevent the emergence of conflicts of interest.

Research purpose and importance

The research aims to reveal the conflict of interest, which is among the types of conflict, and the methods of preventing this conflict. When the literature on conflict of interest and conflict management is examined, it is seen that this subject is mostly dealt with in public enterprises. However, in today's business world, it is possible to state that conflicts of interest frequently arise in private businesses with different structures, such as family companies and public enterprises. Therefore, it is necessary to direct these processes with different conflict management approaches. Therefore, the most important contribution of this research to the literature is in this area.

Contribution of the article to the literature

Conflict of interest is seen as a factor that reduces business productivity and performance because it hurts employees. The themes that emerged from the participant interviews contribute to the literature by revealing the existing or possible causes of conflict of interest within the enterprise.

Design and method

The research was created with the case study pattern, one of the qualitative research methods.

Research type

Qualitative research methods were used in the research.

Research problems

What factors and prevention methods cause conflicts of interest in businesses?

Data collection method

An in-depth interview technique was used to collect the data for the research. The interviews lasted an average of 40 minutes.

Quantitative/qualitative analysis:

In the analysis of the data, the descriptive analysis method, one of the qualitative research analysis methods, was used.

Findings and discussion

When the details of evaluating the concept of conflict of interest in businesses are examined, according to the results of this research, it is seen that the participants generally associate this concept with other concepts focused on concepts associated with obtaining benefits. In addition, it is seen that negative meanings are attributed to this concept in general. In addition, it is seen that the concept of interest is often handled with the values attributed to tangible and physical elements instead of intangible elements.

It has been determined that the most important steps to prevent conflicts of interest in enterprises are establishing an institutional structure, creating an effective control mechanism, and determining job descriptions in the workplace. In addition to the approaches to the corporate structure and management, it is seen that it is important for individuals to continue their business processes with an approach that focuses on the institution's interests to avoid conflicts of interest.

Findings as a result of the analysis

As a result of the analyzes; themes that related to the concept of conflict of interest were; The concepts mentioned together with the concept of interest and the connotations of this concept, Knowledge level about the conflict of interest, Situations that give the impression of conflict of interest, Situations caused by conflict of interest in companies, What to do to avoid conflict of interest, Witnessing a conflict of interest situation, Response to witnessing a profit-oriented situation at work and Preferred manner in case of conflict of interest and subthemes were; Obtaining benefits intended for personal or acquaintance, Unethical concepts such as bribery and corruption, Earning financial gain, Directing business processes towards individual interests, Internal position changes in company, Decreased work motivation, Responsibilities of company management, Corporate structure, Merit in company, An effective audit, control mechanism, Clarification of job descriptions, Gifts that have only a use-oriented function and have no monetary value does not accepted as unethical, Warning behaviour for individuals or the relevant manager, Avoiding situations that will create a conflict of interest, Keeping corporate interests ahead of individual interests found.

Limitations of the article

The study is limited to 8 white-collar employees working in a private business in Manisa.

Giriş

İşletmeler içinde insan faktörüne dair pek çok karmaşık detayı barındıran ve işleyiş açısından bu karmaşık detayların doğru yönetilip yönlendirilmesine gereksinim duyan yapılardır. Sektör ayırt etmeksizin veya ekonomik büyüklüğü ne olursa olsun her işletme kendi yapısı ölçüsünde bireylerden kaynaklı olumlu ve olumsuz pek çok unsurun dinamik bir yapıda bir araya gelmesi ile süreçler yönetilmektedir. Özellikle küresel ölçekte bir rekabetin yaşandığı günümüz işletme dünyasında küçük detayların büyük sonuçlar yarattığı da düşünülürse insan faktörü kaynaklı detayların tutarlı ve isabetli bir şekilde yönetilmesinin işletmeler açısından taşıdığı önem de ortaya çıkmaktadır.

İnsan faktörünün işletme süreçlerine en fazla etki ettiği alanların başında çıkar çatışmaları ve çatışma yönetimi ile ilgili konuların geldiği varsayılmaktadır. Çoğu zaman bireysel çıkarlar ile kurumsal çıkarlar arasında kalan işletme çalışanları aldıkları kararlarla işletmeleri açısından önemli sonuçlara yol açabilmektedir. Özellikle işletme çalışanları ile tedarikçiler gibi diğer işletme paydaşları arasındaki ilişki veya işletme içinde yetki kullanımı, iş yükü, terfi, mesai gibi detaylarda çalışanlar arasında ortaya çıkan çıkar çatışmaları doğru yönetilmediği takdirde işletmeler için kritik kayıplara yol açabilmektedir.

Her ne kadar literatürde çıkar çatışması ve çatışma yönetimi kaynaklı durumlar ağırlıklı olarak kamu kuruluşları özelinde değerlendiriliyor olsa da özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler açısından da bu konunun ele alınması hem işletme yönetimleri hem de işletme çalışanları açısından büyük öneme sahiptir. Çıkar çatışması kamu çıkarı olarak da adlandırılabilir bir kavram olan birincil çıkar ile özel çıkar olarak adlandırılabilir ikincil çıkarın etkileşimi ile ortaya çıkan bir durumdur. Bir durumda çıkar çatışmasından bahsedilebilmesi için birincil çıkar ile ikincil çıkarların birbirleriyle ters düşmesi ve çatışma halinde olması gerekmektedir (Lo ve Field, 2009: 46).

Çatışma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Thakore (2012), işletmelerde alt birimlerde çalışanların birbiriyle etkileşimde olmaları için daha fazla fırsat vermelidir. Çalışanlar arasında, etkileşim arttıkça, iş yerlerine karşı daha fazla anlayış geliştirmekle beraber, ortak çıkarları ve önceliklerini daha iyi belirleyecekler bu durumda da çatışmalar azalmaya başlayacaktır. Madalina (2016), çatışma yönetimi sürecinde iletişimin rolüne vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde, Lee, Zhang, Sung, Lee ve (2022) yaptıkları çalışmada, iş yerlerindeki simetrik iletişimin artırılmasıyla iş yerlerindeki çatışmanın azalacağını buna bağlı olarak da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağını bulmuşlardır. Ni, Zheng ve Liang (2022) çalışanlar arasında ortak çıkar ve ihtiyaçlara duyarlılık, inançlar, tutumlar, çalışanlar arasındaki arkadaşça tutumlar sayesinde iyi iletişim kurabilmekte dolayısıyla örgüt içerisinde işbirlikçi bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Kalafatoğlu (2022) bilinçli farkındalığın işbirlikçi çatışma yönetimi stillerine olan etkisinde duygusal zekânın aracı rolü incelenmiştir. Benzer şekilde Kılıçaslan (2014), örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisini kuramsal olarak incelemiştir.

Karcioğlu ve Alioğulları (2012) bankada çalışanlarının iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların en fazla işin yapılma şeklinden kaynaklanan nedenlerden dolayı ortaya çıktığı bulunmuştur. Bununla birlikte, yönetimden kaynaklanan sebepler ve en sonda kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenler izlenmektedir. Çıkar çatışması da örgütlerdeki çatışmaların önemli bir bölümü alt gruplardaki çalışanların değer ve çıkarlarının birbirleriyle ya da çalıştıkları örgütün çıkarlarıyla uyuşmamasından kaynaklanabildiği ifade edilmektedir (Kılınç, 1985). Sığı ve Dinçer (2013), işletmelerdeki çatışma yönetimi tarzı ile liderlik tarzının uyumlandırılmasını incelemiştir. Abdullah (2021), liderlik stilleri ile çatışma stilleri arasındaki ilişkilere değinmiştir. Bununla birlikte çatışma yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki çalışmaların da olduğu görülmektedir (Hussein, Mamary ve Hassan, 2017; Okoli, Kelechi Charles ve Chinenye, 2018; Tolera, 2018)

Araştırmalar incelendiğinde çatışma kavramının yönetilmesinin iletişim, liderlik, duygusal zeka, örgütsel bağlılık kavramları ile ilişkilendirilerek incelendiği görülmüştür. Ancak alan yazın incelendiğinde spesifik olarak çıkar çatışmasının nedenleri üzerine yapılmış çalışmalar olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada işletmelerde sıklıkla karşılaşılan ve doğru yönlendirilmediğinde işletmenin işleyiş ve iş yapış süreçleri üzerinde pek çok etki yaratan bir unsur olan çıkar çatışmasının ve çatışma yönetiminin incelenmesi amaçlanmaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırmanın alan yazına en önemli katkısının çıkar çatışması kavramının nedenleri ve çözüm önerilerinin açık bir biçimde ortaya konulacak olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmada, çıkar çatışmasına neden olan etkenler ve çözüm önerileri nelerdir problemine çözüm aranmaya çalışılmıştır.

Literatür taraması

Çıkar kavramı

Çıkar bireylerin iradelerinin ve eylemlerinin belirli bir yönde ilerlemesini sağlayan nesnel koşullardır. Bu anlamda herhangi bir işte elde dolaylı veya dolaysız olarak sağlanan menfaat, fayda, yarar olarak da açıklanabilecek bir kavram olan çıkar maddi olabileceği gibi maddi olmayan özellikte de olabilir (Haçerlioğlu, 2008: 499). Çıkar kavramının en genel haliyle bireysel çıkar ve kamu çıkarı olarak iki temel grupta incelemek mümkündür.

Kavramsal olarak bireysel çıkar bireyin kişisel çıkarlarına olan düşkünlüğü, bu nedenle bencil davranışlar göstererek kendisine, ailesine veya kendi belirlediği başka birey gruplarına menfaat sağlayacak şekilde hareket etmesi olarak tanımlanabilir. Öte yandan kişisel çıkar, bir bireyin çıkar elde etmesi (para, iş gibi) ya da ailesine, arkadaşlarına çıkar sağlaması olarak da ifade edilmektedir (Martin ve Gabard, 2001: 315).

Kamu yararı (çıkartı) kavramı ise, kamu yönetiminin eylem ve uygulamalarında; toplumun bir kesiminin ya da tamamının yararını kollamaya yönelik temel ve genel hedef olarak kavramsallaştırılmaktadır. Kamu çıkarı yerine; kamu yararı, toplum yararı, ortak iyilik, kamu iyiliği, toplumun iyiliği, toplumsal refah, genel refah, genel yarar gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Bozkurt, Sezen ve Ergun, 1998: 132).

Çatışma kavramı

Karşıtların kavgası olarak açıklanabilecek olan çatışma kavramı (Haçerlioğlu, 2008: 43), bireyler ya da toplumlar arasında anlaşmazlık, uyuşmazlık ve çekişme durumu (Seyyar, 2003: 86); tercih edilen seçenekler noktasında bireyin ya da bir grubun problemlerle karşılaşması ve bunun neticesinde karar verme mekanizmalarında bozulma olarak tanımlanmaktadır (Seval, 2006: 246). Anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın ana unsurları arasında değerlendirilebilir. Bahsi geçen unsurların var olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek ve görüşlerini uygulamak için çaba içine girmektedirler. Organizasyonlarda çatışmalar farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların özelliklerine ve gerçekleşme düzeyine göre sınıflandırılması mümkündür (Şimşek, 2002: 290).

Örgütsel çatışmada ilk olarak işlevsel ve işlevsel olmayan çatışma ayrımı yapılmaktadır (Koçel, 2011: 507). İkinci olarak, çatışmanın organizasyon içindeki konumuna göre; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir-komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma olarak üçlü sınıflandırma yapılmaktadır (Ertürk, 2009: 222).

Çatışma, bireyin hem kendisi hem de iki veya daha fazla birey ve grup arasında farklı sebeplerle ortaya çıkan anlaşmazlık şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Çatışma türleri, rol alan taraflar açısından değerlendirildiğinde; örgütler arası, gruplar arası, kişiler ve gruplar arası, bireyler arası ve kişilerin kendi içindeki çatışmaları olarak beş başlık altında sınıflandırılmaktadır (Seyyar, 2007: 186).

Bireysel açıdan aynı ya da birbirine zıt olan iki durumdan birini seçmek durumunda kalan kişinin yaşadığı kararsızlık ve uyuşmazlık durumu şeklinde ifade edilerek (Genç, 2004: 253) kişisel (içsel) çatışmaya vurgu yapılmaktadır. İçsel çatışma, bireyin karar alternatifleri arasında tercih yapamaması ve karar vermede zorluk yaşaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Seval, 2006: 247).

Çıkar çatışması kavramı ve kapsamı

Bir kurumda ya da gelişen bir durumda çıkar çatışmasının söz konusu olabilmesi için üç temel unsurun varlığı gereklidir. Bu üç temel unsur ise çıkar, ilişki-yakınlık ve karar verme olarak sıralanabilir (Davis ve Stark 2001: 8). Bu yaklaşıma göre kamu görevlisinin ya da işletme çalışanının karar verme noktasında kamunun ya da işletmenin çıkarı yerine bireysel çıkarlarını gözetererek hareket etmesi veya yakınlarına herhangi bir çıkar sağlaması halinde çıkar çatışmasının ortaya çıkması mümkündür. Bu bağlamda, çıkar çatışması durumunun ortaya çıkabilmesi için gerekli olan koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mafunisa, 2003: 5-6):

- Birinci olarak, çıkar çatışmasında bireysel mali veya ekonomik bir çıkar bulunması gereklidir.
- İkinci olarak, kamu veya işletme yararına dair bir durum oluşmalıdır.
- Son olarak, kamu ya da işletme tarafından bireye verilen yetki ve sorumluluklarla özel çıkarların çatışması gerekmektedir

Çıkar çatışmasını önleme yolları

Çıkar çatışmasının önlenmesi kapsamında çeşitli sınırlardan bahsetmek mümkündür. Bu kısıtlamalar çok geniş bir ölçüğe sahiptir. Toplumsal normlardan, denetlemeler, yasalardan cezalara kadar pek çok farklı unsur çıkar çatışmasının önlenmesi kapsamında değerlendirilebilmektedir. Fakat toplumsal normlar göreceli olarak değişken olabileceği için yasal ve idari düzenlemeler bu anlamda daha etkin olabilmektedir (Demmke, Bovens, Henökl, Van Lierop, Moilanen, Pikker ve Salminen 2007: 159).

Kurallar ve standartlar

Kurallar ve standartlar yasalarla düzenlenen unsurları içerebildiği gibi kurumların iş yapış şekillerinde zamanla oturmuş yapılardan da kaynağını alabilmektedir. Çıkar çatışması ve bunu önlemekle ilgili kurallar ve standartlar denildiğinde öncelikle akla gelen yolsuzluk ve uygunsuz davranış olanaklarını azaltmasıdır. İkincisi, çıkar çatışmalarını belirlemek, ortaya çıkarmak ve yönetebilmek için etkin politikalar tasarlanması; yanlışlıkla sebebiyle asılsız suçlamaların daha kolay ve verimli bir biçimde ele alınabilmesi anlamını taşır (Zibold, 2013).

Üçüncüsü, yaygın yolsuzluk ve görevi kötüye kullanma ile ilişkili bir konuyu ele alarak kurum iyi bir yönetim için kararlılığını gösterebilir. Dördüncüsü, bir kurum olarak herkes tarafından görülebilen şeffaflığı ön plana alan bir sistem, halkı ve yanlış düşünceler tarafından etkilenmemiş ve adil bir yolla uygun rolünü yerine getiren kurum ile anlaşanları göstermek olacaktır. Beşincisi, bir çıkar çatışmasını belirlemek, açıklamak ve yönetmekteki başarısızlık ciddi yolsuzlukların sık sık gerçekleşmesidir ve bu sebeple çıkar çatışmasını yönetmek; önemli bir yolsuzluk önleme stratejisini de beraberinde getirmektedir (Lalazarian, 2001: 6). Aşağıda Tablo 1.'de bu etkiler özetlenmektedir.

Tablo 1: Kurallar ve Standartların Etkileri

Olumlu Etkiler	Olumsuz/Yan Etkiler
<ul style="list-style-type: none"> Katı şekilde uygulandığında kurallar caydırıcı bir etki yaratmaktadır. Çıkar çatışmasına yol açmamak adına nelere izin verildiğine dair net yönlendirmeler yapar. Bireylerin bu alandaki beklentileri her zaman yüksek olduğu katı kural ve standartların uygulanması bir zorunluluktur. Esnek olmayan kurallar kamu ya da işletme yararı ile çatışma durumunda bulunan bireysel çıkarlara ilgili kurumca izin verilmesi ihtimalini azaltır. Kamu ve medya iç denetimin herhangi bir biçimini bir daha tolere edemez. Bu nedenle, kontrolün harici biçimleri güvenilirlik ve hesap verebilirliği arttıracaktır. Gerek kamu gerekse de işletmeler ilgili kural ve standartlar yoluyla etik açıdan zorlanan durumlarda daha hassas davranmak durumunda kalır. Kamu kurallarının açık standardının varlığından ve net yasaklamalardan yararlanır. Etiğin önemsemek siyasi olarak önemlidir. Vatandaşlar kontrol ve hesap verebilirliği daha çok destekler. 	<ul style="list-style-type: none"> Her ne kadar olumlu etkisi yüksek olsa da kural sayısının arttırmak her zaman güveni arttırmayabilir. Hatta bazı durumlarda çok fazla kural kullanımı ters yönde bir güven etkisi bile yaratabilmektedir. Her ne kadar kurallar bir zorunluluk olsa da yolsuzluk ve çıkar çatışmasının tamamen kurullarla yok edilebileceğine dair bir kanıt yoktur. Etik kuralların tasarımı sıklıkla eksik ya da yetersizdir. Bunun nedeni bu kuralların yeniden gözden geçirilmesine neden olan skandallar gibi durumlara verilen tepkinin fazla aceleci bir şekilde gerçekleşmesidir. Çok katı kurallar yasa yapıcının gizliliğini ihlal eder. Çoğu zaman katı kurallar yüksek seviyede bütünlükten uzaktır. Detaylı çıkar kayıtları zorlukla yönetilebilir. Katı kurallar istihdam sorunları üzerinde olumsuz etki yapar veya yetenekli insanların önemli pozisyonları kabul etmesini caydırır.

Kaynak: Lalazarian, 2001: 6

Araştırmanın yöntemi

Araştırmanın modeli

Gerçekleştirilen araştırma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması deseni ile oluşturulmuştur. Nitel araştırma kavramsal olarak görüşme, gözlem, belge analizi gibi farklı alternatif veri toplama tekniklerinin eşliğinde araştırılan algıların ve olayların doğal akışı içerisinde, gerçekçi ve bütünsel bir yapı ile ortaya konulmasını temel alan bir araştırma süreci şeklinde tanımlanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmanın çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, 2021 yılında Manisa ilinde faaliyet gösteren bir özel işletmenin farklı kurum içi pozisyonlarda çalışmakta olan, genellikle büro çalışanları veya yönetici olarak anılan maaşlı profesyoneller olarak tanımlanan 8 beyaz yakalı personelden oluşmaktadır. Katılımcılar "K" harfi ile kodlanmış olup, araştırmanın katılımcılarının bazı özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	İşyerinde Çalışılan Pozisyon
K1	Erkek	İthalat Bölüm Müdürü
K2	Erkek	Satın Alma Mühendisi
K3	Erkek	Lojistik Sorumlusu
K4	Erkek	İdari İşler Personeli
K5	Kadın	Genel Müdür Asistanı
K6	Kadın	Depo Sorumlusu
K7	Kadın	Planlama Sorumlusu
K8	Kadın	Nakliye Sorumlusu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Veri toplama araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında derinlemesine görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. En temel tanımıyla görüşme araştırılan konu kapsamında katılımcıların konuyla ilgili duygu ve düşüncelerini anlatma ve aktarma faaliyetidir. Bu faaliyetin birincil amacı bireylerin bakış açılarını anlamaya çalışmaktır. Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler yoluyla görüşülen katılımcıların ilgili konuya dair tutumları, deneyimleri, niyetleri, yorumları ve tepkileri gibi detayların ortaya konulması mümkün olabilmektedir. Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi şeklinde farklı görüşme teknikleri vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, Sönmez ve Alacapınar, 2011: 108). Araştırma soruları hazırlanmadan önce literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasından sonra araştırma soruları oluşturulmuş ve alanında uzman 1 akademisyene sorular incelenmiş sonrasında özel sektörde çalışan 2 kişiye sorular yöneltilmiş soruların anlaşılabilirliği ortaya konulduktan sonra, çalışma grubuna sorular yöneltilmiştir. Araştırma verilerinin derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanması aşamasında katılımcılara aşağıdaki tabloda yer alan soru seti sorulmuş ve yanıtları kaydedilmiştir. İşletmede farklı pozisyonlarda görev alan 8 kişi ile ortalama minimum 35 maksimum 45 dakika süren görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerden elde edilen bulgular üzerinde çalışma derinleştirilmiştir.

Tablo 3: Görüşme Soruları

Soru No	Soru İfadesi
1	Çıkar kavramı sizde neleri çağırıştırıyor?
2	Çıkar çatışması kavramı ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
3	İşletmelerde çalışanların çıkar çatışması yaşamaması için ne tür önlemler alınmalı?
4	Çalıştığınız kurumda ya da çevrenizde herhangi bir çıkar çatışması durumu ile karşı karşıya kaldınız mı?
5	Görev yaptığınız kurumda iş arkadaşlarınızdan birinin bir müşteri ya da tedarikçiden hediye aldığını görürseniz nasıl davranırsınız?
6	Herhangi bir çıkar çatışması durumunda kaldığımızda nasıl davranırsınız?

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir

Verilerin analizi

Araştırmada verilerin analizinde, “betimsel analiz” yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz yöntemi, verilerin daha anlaşılır bir biçimde çözümlenmesine aynı zamanda neden-sonuç ilişkilerinin derinlemesine incelenerek sonuçlara ulaşılmasına ve bulguların yorumlanmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmektedir. Betimsel analiz, dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulması, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanmasını içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016) Bu çalışmada da görüşme yönteminde veriler, ses kayıt cihazı kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler bilgisayar ortamında düz metin haline dönüştürülerek okunmuş ve bulgulara ait temalar ve alt temalar oluşturulmuştur.

Araştırma bulguları

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda değerlendirilmeye konu edilecek çeşitli ana temalar oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan elde edilen bu ana temalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4: Görüşmelerden Elde Edilen Tema ve Alt Temalar

Temalar/Alt Temalar
<i>Çıkar kavramı ile birlikte anılan kavramlar ve bu kavramın çağrıştırdıkları</i>
<ul style="list-style-type: none"> Kişisel ya da tanıdıklara yönelik fayda elde etme Rüşvet, yolsuzluk gibi etik dışı kavramlar
<i>Çıkar çatışması kavramına dair bilgi seviyesi</i>
<i>Çıkar çatışması izlenimi yaratan durumlar</i>
<ul style="list-style-type: none"> Maddi kazanç elde etme İş süreçlerini bireysel çıkar doğrultusunda yönlendirme İşletme içi pozisyon değişiklikleri
<i>Çıkar çatışmasının işletmelerde sebep olduğu durumlar</i>
<ul style="list-style-type: none"> İş motivasyonunda azalma
<i>Çıkar çatışmasının yaşanmamasına yönelik yapılması gerekenler</i>
<ul style="list-style-type: none"> İşletme yönetiminin sorumlulukları Kurumsal yapı İşletme içi liyakat Etkin bir denetim kontrol mekanizması Görev tanımlarının belirginleşmesi
<i>Çıkar çatışmasına şahit olma durumu</i>
<i>İş yerinde çıkar elde etme odaklı bir duruma tanık olduğunda verilecek tepki</i>
<ul style="list-style-type: none"> Sadece kullanım odaklı işlevi olan, maddi değere sahip olmayan hediyelerin etik dışı kabul edilmemesi Bireyleri veya ilgili yöneticiyi uyarma davranışı
<i>Çıkar çatışması yaşanması halinde tercih edilecek davranış şekli</i>
<ul style="list-style-type: none"> Çıkar çatışması yaratacak durumlardan kaçınma Kurumsal çıkarları bireysel çıkarların önünde tutma

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Çıkar kavramı ile birlikte anılan kavramlar ve bu kavramın çağrıştırdıkları

Kişisel ya da tanıdıklara yönelik fayda elde etme

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre katılımcıların genel olarak çıkar kavramını fayda temelinde açıkladıkları ve bu kavramı bireyin kişisel veya çevresindeki tanıdıklarına yönelik bir fayda elde etme çabası ile bağdaştırdıkları görülmektedir. Elde edilen bu bulguya göre genel bir bakış açısıyla çıkar kavramına yönelik olumsuz çağrışımların daha fazla olduğunu söylemek de mümkündür.

“Bana göre çıkar kişilerin olaylardan veya durumlardan elde edecekleri fayda olarak açıklanabilir. Yani aslında çıkarın temelinde fayda elde etmenin olduğunu düşünüyorum. Klasik bir yaklaşımla bir işe girmeniz için o işten bir çıkarınızın olması gerekir. Sizin için avantaj yaratacak ya da sizin istediğiniz kişiler için fayda sağlayacak bir şeyler olmalı. Bu anlamda çıkar benim veya sevdiğimlerin işine gelecek her şey olabilir (K1)”.

“Çıkar bireylerin fayda sağladığı unsurlarla ilgili bir kavram bence. Genellikle özellikle iş hayatı söz konusu olduğunda bu kavrama olumsuz anlamlar da yüklenabiliyor. Yani yapılan bir işten veya alınan bir karardan kendine çıkar sağlamak gibi (K2)”.

“Ama genel olarak kişinin içinde olduğu bir durumdan fayda elde etmeye çalışması diyebilirim (K3)”.

“Çıkar kişinin faydasına olan, kişinin kendisine avantaj elde edeceği her türlü şey olabilir (K4)”.

“Kişinin lehine olacak her şeyi çıkar kapsamında değerlendirmek mümkün. Dolayısıyla öncelikle kişiyi elde edeceği fayda geliyor insanın aklına (K5)”.

“Çıkar kişini kendisi lehine olan unsurların tümü olarak açıklanabilir. Yani bireysel olarak bana fayda sağlayacak bir durum olduğunda o noktada benim çıkarımdan bahsetmem mümkün. Bir anlamda kişinin avantajına bir durum yaratma hali gibi de söylenebilir (K6)”.

“Genel olarak kişinin olan biten şeylerden kendisine bir fayda sağlamasının yolunu açan bir kavram çıkar (K7)”.

“Kapsamı çok geniş olabilecek şekilde süreçlerden kişisel fayda elde etme hali diyebilirim çıkar için. Tabi burada bireysel bir fayda durumu söz konusu. Bu maddi bir çıkar da olabilir veya iş yerinde bir pozisyon elde etme, bir yakınına yönelik bir fayda saplama gibi manevi bir şey de olabilir. En genel haliyle bir fayda sağlama halini çağrıştırıyor bu kavram bana (K8)”.

Rüşvet, yolsuzluk gibi etik dışı kavramlar

Katılımcıların görüşmeler sırasında yaptıkları saptamalar incelendiğinde çıkar kavramı ile bağdaştırılan kavramlar arasında genel olarak rüşvet, yolsuzluk gibi etik dışı unsurların sıklıkla dile getirildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra bu çağrışımında güncel basın yayın organlarında ele alınan konuların da önemli etkisi olduğu görülmektedir.

“Bir anlamda yolsuzluk gibi olumsuz kavramlarla da bir arada anılabiliyor. Tabi bu kavramı kimi zaman rüşvet gibi konuların geçtiği yerlerde de duyabiliyoruz. Hatta galiba sıklıkla çıkar bu tür yolsuzluk, rüşvet alma gibi davranışlar özelinde değerlendirmek mümkün. Fakat özellikle iş hayatı açısından çıkar kişinin çok dikkat etmesi ve olumsuz bir işin içinde olmama konusunda özen göstermesi gereken bir kavram (K2)”.

“Çıkar kelime anlamı olarak söylemiyorum ama pek de olumlu şeyleri çağrıştırmıyor bana. Yani genellikle bir işten çıkar sağlamak gibi deyimler hep dilimize olumsuzlukları aktarmada yerleşmiş. Belki de o nedenle çıkar denilince insanın aklına yolsuzluk, rüşvet gibi şeyler geliyor galiba (K3)”.

“Hatta günümüzde özellikle haberlerde ya da gazetelerde çıkar söz konusu olduğunda hep birilerinin çoğu zaman rüşvet, yolsuzluk gibi davranışlarla kendisine çıkar sağladığına dair unsurlara denk gelmek mümkün. Aslında anlam olarak olumsuz bir anlamı olmasa da galiba bizim aklımızda hep olumsuz şeyleri canlandırıyor (K4)”.

“Bir de tabi çıkar sağlamak gibi tabirleri düşünce yolsuzluk içeren davranışları çağrıştırdığını da söyleyebilirim. Ama genel olarak çıkar denildiğinde kişinin fayda elde etme isteği geliyor aklıma (K5)”.

“Tabi ne çağrıştırdığına gelince bizim ülkemiz özelinde bakarsak biraz tatsız durumları da çağrıştırıyor. Yani özellikle çeşitli yolsuzluklarla ilgili durumlarda çok sık kullanılan bir kavram çıkar. Çıkar elde etmek filan denildiğinde hep olumsuz koşullar aklımıza geliyor (K6)”.

“Çıkar ya da çıkar sağlamak genellikle bende negatif veya etik olmayan durumları çağrıştırıyor. Bir işi yapmak için birinden maddi fayda elde etmeye çalışmak veya bir konuma gelmek için birileriyle ortak hareket etmek gibi davranışlar hep çıkarı çağrıştıran şeyler diyebilirim (K7)”.

Ayrıca katılımcıların çıkar kavramı ile ilgili görüşlerinde mutlaka iş hayatına dair detaylara atıflarda buldukları görülmektedir. Bu anlamda katılımcıların çıkar kavramı ile iş hayatına dair unsurlar arasında kuvvetli bir bağ kurdukları şeklinde bir yorum yapmak mümkündür.

“Genel olarak iş hayatının içinde çalışılan işletmenin veya görevinizin çıkarına uygun hareket etmek ise olumlu bir durum haliyle. Bu açıdan iş yerinin çıkarına hareket edip kişisel çıkarlara odaklanmamak gerektiğini söyleyebilirim (K3)”.

“İş hayatı açısından çıkar tehlikeli bir kelime bence. Özellikle çıkar sağlamak gibi kullanım şekillerini düşününce insanı biraz tedirgin ediyor diyebilirim. O nedenle dikkatli yaklaşılması gereken konuları çağrıştırıyor diyebilirim (K4)”.

“Olumlu mu olumsuz mu diye sorarsanız özellikle iş hayatı içerisinde genel olarak yolsuzluk gibi olumsuz anlamlar içeren şeyleri çağrıştırdığını söyleyebilirim (K7)”.

Çıkar çatışması kavramına dair bilgi seviyesi

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre katılımcıların çıkar çatışmasına dair genel bir bilgi seviyesine sahip oldukları ayrıca iş hayatında çıkar çatışmasının yerine dair de bir farkındalıklarının olduğu görülmektedir.

“Çıkar çatışması karşılıklı iki tarafın bireysel çıkarlarının ters düşmesi durumunda ortaya çıkan bir durum olabilir. Ya da bireyin çıkarları ile örneğin çalıştığı kurumun beklentileri veya kuralları arasında bir farklılık olduğunda da bir çıkar çatışması ortaya çıkabilir (K1)”.

“Karşılıklı kişilerin bir olaydan beklentilerinin veya kazançlarının zıt durumda olması hali olarak açıklanabilir bu kavram. Kişilerin kendilerine fayda sağlamasını sağlayacak tercihler yapması bazen başka kişilerle ya da kurumlarla arasında bir çıkar çatışması oluşmasına sebep olabiliyor (K2)”.

“Çıkar çatışmasını iş hayatı açısından değerlendirirsem bazı özel durumlarda çalışanın kişisel çıkarlarıyla çalıştığı kurumun yararına olacak şeyler ters düşebiliyor. Örneğin zaman zaman biz bu tür durumları teslimat süreçlerinde görevli personelde yaşayabiliyoruz. Dış kaynak kullanımı aldığımız bazı teslimat durumlarında araç sürücüsü daha az yakıt tüketimi yapmak için olması gerekenin altında bir hızda aracını kullanıyor fakat bu durum bizim açımızdan teslimat süresinin uzaması ya da gecikmesine sebep oluyor. Sanırım bu çıkar çatışmasına verilebilecek bir örnek olabilir. Yani aslında aynı olayda farklı tarafların beklenti ya da fayda sağlayacağı durumların çatışması sonucu ortaya çıkan bir durum diyebilirim (K3)”.

“Farklı kişilerin kişisel çıkarlarının birbirleriyle ters düştüğü durumlar çıkar çatışmasının oluşmasına sebep oluyor. Ya da bazen kamu, özel şirketlerde kişilerin kendi faydasına hareket ederken işletmenin faydasını dikkate almadığı durumlar da buna örnek verilebilir. Sıkıntılı bir süreç haliyle. Özellikle işin içine maddi çıkar girdiyse ve buradaki çıkar çatışması kişinin lehine ama kurumun ya da kamunun aleyhine bir sonuç yaratıyorsa çok tehlikeli ve olumsuz bir durum olduğunu söyleyebilirim (K4)”.

“Çıkar çatışmasının işletmelerde işleyişi olumsuz etkileyen ve çalışanların iş yapma motivasyonunu aşağı çeken bir unsur olduğunu düşünüyorum. Kişisel çıkarların iş ortamında birbiriyle ters düşmesi ya da çalışanın çıkarları ile işletmenin çıkarlarının uyumaması halinde önemli sıkıntılar ortaya çıkıyor (K5)”.

“Öncelikle iş hayatı söz konusu olduğunda bireysel çıkarlara göre davranmanın yanlış olduğunu düşünüyorum. Bu tarz davranışlar söz konusu olduğundan çeşitli çıkar çatışmalarının doğması da kaçınılmaz. Bazı durumlarda bireylerin çıkarları ters düştüğünde veya kişinin beklentileri ile örneğin iş yerinin beklentileri uyumadığında çıkar çatışması ortaya çıkıyor diyebilirim. Tabi her iki taraftan da sıkıntılı bir durum bu. Bireyler arasındaki çıkar çatışmaları üçüncü bir tarafın olaya müdahil olması ile çözülebilir fakat bireyin çıkarları ile kurum çıkarları ters düştüğünde eğer birey kendi çıkarlarına yönelik davranıyorsa bunun fark edilmesi ve çözülmesi zaman alabiliyor (K6)”.

“İnsan faktörünün olduğu her yerde çıkar çatışması oluşmasını çok normal bulduğumu söyleyebilirim. Günlük hayatta da iş hayatında da çok sık karşılaştığımız bir şey aslında çıkar çatışması (K7)”.

“İş ortamında çıkar çatışması çalışanlar arasında husumet şeklinde de kendini gösterebilen bir kavram (K8)”.

Çıkar çatışması izlenimi yaratan durumlar

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre çıkar çatışmasının katılımcılarda iş hayatına dair maddi kazanç sağlama, iş süreçlerini bireysel çıkarlara göre yönlendirme, şirket içi kademelerde gerçekleşen değişimlerde ortaya çıkan haksız durumlar gibi kavramlarla bağdaştırıldığı görülmektedir.

Maddi kazanç elde etme

“Bazı durumlarda çalışanlar kendi çıkarlarını işletme çıkarlarının önüne koyarak hareket edebiliyor. Böyle bir çıkar çatışması halinde ise her iki tarafın da kaybettiğini söyleyebilirim. Özellikle maddi çıkarlar söz konusu olduğunda çıkar çatışması oldukça tehlikeli bir konu bence (K5)”.

İşletme içi pozisyon değişiklikleri

“Ama özellikle iş ortamında terfi ya da pozisyon değişimi gibi bireysel faydanın çok baskın hale geldiği noktalarda oldukça yıkıcı sonuçları olabiliyor bu durumun. Tabi alınan kararların ya da bireylerin tercih ettiği davranış şekillerinin etik boyutunun da sorgulanması önemli. Şirket çıkarı ya da kamu çıkarı ile bireysel çıkarların örtüşmediği noktalarda çıkar çatışması oldukça etik dışı ve sıkıntılı sonuçlar doğurabiliyor (K7)”.

İş süreçlerini bireysel çıkar doğrultusunda yönlendirme

“Hatta iş yükleri, mesai şekilleri gibi detaylar çıkar çatışması doğmasına sebep olabiliyor. Bu noktada ters düşen kişisel çıkarlardan ya da işletmenin çıkarlarının dışında hareket eden çalışan ya da yöneticilerden bahsetmek mümkün. Bunlar çıkar çatışmasının başlıca aktörleri oluyor genelde bildiğim kadarıyla (K8)”.

Çıkar çatışmasının işletmelerde sebep olduğu durumlar

İş motivasyonunda azalma

Elde edilen bulgulara yanı sıra katılımcıların çıkar çatışmasını iş hayatında buna tanık olan bireyler açısından iş motivasyonunu düşüren, olumsuz bir kavram olarak değerlendirdiklerini de söylemek mümkündür.

“Açıkçası bence özellikle böyle durumlarda yapılacak hatalı bir tercih çalışan konumundaki kişiyi zor durumda bırakabilir. Özellikle kamuyu ilgilendiren yolsuzluk temelli haberlerin veya olayların temelinde bu kavramın ciddi yerinin olduğunu düşünüyorum (K1)”.

“Bu kavram bende olumlu düşünceler uyandırmıyor açıkçası. Özellikle çalışma hayatında kurumsal çıkarlara uygun hareket etmeyen çalışanların bu tür çıkar çatışması durumlarında kendi çıkarlarına yönelik kararlar aldıkları için sıkıntıları ortaya çıktığını düşünüyorum (K2)”.

Katılımcı görüşlerine göre, çıkar çatışması çalışanların motivasyonun düşüren olumsuz bir kavramdır.

Çıkar çatışmasının yaşanmamasına yönelik yapılması gerekenler

İşletme yönetiminin sorumlulukları

Katılımcıların işletmelerde çıkar çatışmasının önlenmesine yönelik düşünceleri incelendiğinde bu konuda özellikle işletme yönetimlerinin sorumluluğunu ön plana çıkardıkları görülmektedir.

“Çıkar çatışmasının oluşmaması ya da ortadan kalkması için işletme yöneticilerine büyük görev düştüğünü söyleyebilirim. Mümkün olduğu kadar adaletli işleyen bir iş düzeninde çıkar çatışması oluşsa bile bu durumun çözülmesi daha kolay olacaktır. Bu adil ortamı yaratmak da yöneticilerin görevidir (K1)”.

“Çıkar çatışmasının neden ortaya çıkabileceğini, hangi durumlarda şirket ortamında bir çıkar çatışması oluşması ihtimalinin söz konusu olduğunu da iyi analiz etmek gerekiyor. Bu açıdan işletme yönetimine de önemli görevler düştüğünü söyleyebilirim (K2)”.

Kurumsal yapının tahsis edilmesi

İşletmelerde çıkar çatışmasının önlenmesi söz konusu olduğunda kurumsallığın sağlanmasının ilk akla gelen önleyici yaklaşımlardan biri olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bireylerin çıkar çatışmasından uzak kalma noktasında kişisel olarak da çaba göstermesi gerektiği düşünülmektedir.

“Şirketlerde kurumsallaşma seviyesi arttıkça çıkar çatışmasının önlenmesinin daha kolay olacağını düşünüyorum. Tabi yasal dayanakların ve kuralların oluşturulması ve etkin bir kontrol sisteminin kurulması da olası çıkar çatışması durumlarının çoğunda olumsuz bir durum oluşmadan söz konusu durumun ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır. Ayrıca çalışanların işletmeye yönelik aidiyetleri yükseltildiği takdirde kişisel çıkar ile kurum çıkarı arasında kalma gibi bir durumun olma ihtimalinin de azalacağını düşünüyorum (K5)”.

“Hepsinden önce oto kontrol yani bireyin kendisini kontrol etmesi bir zorunluluk. Ayrıca istihdam süreçlerinde daha objektif kriterlerle işe alım yapılması gerekiyor. Tabi şirkette herkesin görevinin belirgin olması ve bu görev tanımına uygun hareket etmesinin sağlanması da önemli (K6)”.

“Tabi bireylerin de özellikle iş ortamında kurumsal çıkarları bireysel çıkarlarının üzerinde tutmayı bilmeleri gerekiyor. Bunun olabilmesi için bireylerin eğitim seviyesinin yüksek olmasının da önemli olduğunu söyleyebilirim. Bir de iş yapış şekillerinin, görev dağılımlarının belirsizliğe yer bırakmayacak kadar net ortaya konması gerekiyor bence (K1)”.

İşletme içi liyakat

İşletmeler açısından çıkar çatışması konusunda önleyici özellikteki en önemli unsurlardan bir diğerinin de liyakat odaklı süreçlerin bir işletme kültürü haline getirilmesi olduğu görülmektedir.

“Şirket yapısı içerisinde mutlaka liyakate uygun hareket edilmesi gerekiyor. Yani bir kadro ataması veya görev değişikliği gibi durumlarda çalışanların adalet duygusu zedelenirse bir noktadan sonra çalışanlar kendi çıkarlarını kurum çıkarlarının önüne koymaya başlıyor. Bu durumda da kaçınılmaz olarak bir çıkar çatışması ortaya çıkıyor. Aslında gerçekçi olmak gerekirse çıkar çatışmasının tamamen önlenmesinin de çok mümkün olmadığını düşünüyorum (K7)”.

Etkin bir denetim ve kontrol mekanizması

İşletme süreçlerine dair etkin bir şekilde işletilen denetim kontrol mekanizmalarının çıkar çatışması ve çıkar elde etme kaynaklı durumlar açısından önemli bir caydırıcı unsur olarak değerlendirildiği görülmektedir.

“İşletmede etkin bir kontrol mekanizmasının oluşturulması şart bence. Bunun gerçekleştirilmesi belki çıkar çatışmasının ortaya çıkmasını engelleyemez ama en azından çıkar çatışması sonucunda şirket zararına oluşması muhtemel durumları engelleyebilir (K2)”.

“Çıkar çatışmasının oluşmasını önlemede şirket içi kontrol çok önemli bir yerde duruyor. Kontrol mekanizmasının iyi işlediğini bilen bir çalışanın bireysel çıkarının baskın çıktığı yerlerde bile bu mekanizmanın caydırıcı etkisi nedeniyle yanlış bir hareket içerisine girmeyeceğini düşünüyorum. Daha önce verdiğim örnekte de olduğu gibi örneğin aracın sürekli bir şekilde kontrol edildiğini ve izlendiğini bilen bir şoför her ne kadar işine gelmiyor olsa da bireysel çıkarına uygun olacak şekilde daha az yakıt tüketmesini sağlamak amacıyla olması gerekenden yavaş gitmeye veya yolda gereksiz molalar vermeye kalkışmayacaktır. Çünkü bunun fark edileceğini ve bunun sonunda kendisine bir yaptırım uygulanacağını bilecektir (K3)”.

“Çıkar çatışması kolay önlenilecek bir durum değil bence. Bunun sebebi bir noktadan sonra herkesin kendi çıkarını düşünmesinin kaçınılmaz olması. Ama tabi şirket içerisinde bazı noktalara dikkat edilmesi halinde en azından çıkar çatışması oluşmasının ihtimali azaltılabilir. Yazılı kurallar ve etkin bir denetim mekanizmasının bu

açıdan çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bir de her işin standart bir yapılış şekli olmalı ve bu işleyiş kişiden kişiye değişmemeli (K8)".

Görev tanımlarının belirginleşmesi

İşletme içindeki iş yapış biçimlerinin ve bu işleri yapacak kişilerin yetki ve sınırlarının belirlenmesi bir başka deyişle görev tanımlarının belirgin hale getirilmesi çıkar çatışması açısından bir başka önemli öleyici unsur olarak değerlendirilmektedir.

"Kurum içi şeffaflık çok önemli. Ancak şeffaf ve adil bir işletme yapısı ve çalışma ortamı yaratarak çıkar çatışmasının önüne geçebilirsiniz. Şirket içinde adil bir ödüllendirme yapısı kurulmalı veya olası pozisyon değişikliklerinde bu değişim için gerekli olan kriterler net bir şekilde ortaya konulmalı. Ayrıca şirket içindeki hiyerarşik ve görev tanımları da belirgin olmalı (K4)".

Çıkar çatışmasına şahit olma durumu

Katılımcıların tamamının an itibarıyla çalıştıkları işletmede herhangi bir çıkar çatışmasına tanık olmadıkları yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu bulgu bireylerin iş ortamına dair yaptıkları açıklamalarda bazı kişisel kaygılar nedeniyle her zaman objektif olmamayı tercih edebilecekleri gerçeği ile birlikte değerlendirilmelidir. Fakat özellikle önemli bir sayıda katılımcıların geçmiş iş deneyimlerinde çıkar çatışması olarak nitelenebilecek durumları da tecrübe ettikleri görülmektedir. Bu noktada araştırmanın özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirildiği de düşünüldüğünde çıkar çatışmasının sadece kamuya has bir durum olmadığı, özel şirketlerde de bu anlamda önemli örneklerin yaşandığı yorumunu yapmak mümkündür.

Ayrıca çıkar çatışması ya da kişisel çıkar elde etme temelli tanıklıkların genel olarak şirket içi pozisyon değişiklikleri, tedarikçilerle ilişkilerde fayda sağlama, çeşitli hediyeleri kabul etme gibi farklı şekillerde ortaya çıktığı da görülmektedir

"İş ortamında benim şahit olduğum böyle bir durum olmadı. Yakın çevrem açısından da bir şey duymadım açıkçası (K1)".

"Şu an çalıştığım kurumda herhangi bir şeye şahit olmadım. Fakat geçmişte çalıştığım kurumlardan bazılarında satın alma süreçlerinde görev alan kişilere tedarikçilerin özel bir ilgisinin olduğunu ve bu arkadaşların bazılarının da bu duruma herhangi bir engel çıkarmadıklarını gördüm açıkçası. Bu kimi zaman gelen bazı hediyeleri kabul etmek kimi zaman da ilgili tedarikçi ile iş süreçlerinin dışında da bir iletişim içerisinde olmak şeklinde gerçekleşebiliyordu. Bizim çalıştığımız alan ne yazık ki biraz bu tür durumların yaşanmasına açık bir alan. Özellikle tedarikçi firmalarla aranızda doğru bir mesafe bırakmadığınızda bu risk her zaman var (K2)".

Ben bugüne kadar herhangi bir çıkar çatışması örneği ile karşılaşmadım. Fakat bu tür şeyler mümkün olduğu kadar etrafa sezdirilmeden yapılan hareketler oluyor tahmin edebileceğiniz gibi. O nedenle bizim görmediğimiz bir şeyler oluyordur mutlaka (K3)".

"Ama şu an çalıştığım firmada bu yönde bir tanıklığım da olmadı açıkçası (K4)".

"Ben bugüne kadar hiç tanık olmadım. Ama her işletmede çalışanlar arasında bu tür konularda anlatılan şeyler vardır (K5)".

"Şu an çalıştığım yerde böyle bir duruma denk gelmediğimi söyleyebilirim yine de (K6)".

"Hayır, hiç böyle bir duruma tanık olmadım (K7)".

"Önceden çalıştığım yerlerde özellikle şirket içi pozisyon değişikliklerinde adam kayırma olarak niteleyebileceğim pek çok duruma denk geldiğimi söyleyebilirim. Zaten bu tür durumlar olduğunda hemen şirket içinde bir kazan kaynamaya başlıyor. Ayrıca yine önceki iş yerlerimden birinde bir çalışanın ciddi bir kişisel çıkar sağlama durumu nedeniyle iş akdine son verilip bazı yasal sıkıntılarla karşılaşmasını öğrenmiştik (K8)".

Bunun yanı sıra katılımcıların özellikle belediyeler, bankalar ve çeşitli kamu kurumlarına dair çıkar çatışması sonucu oluşan olumsuz durumlara dair yüksek bir algılarının olduğu, özellikle basın yayın organları yoluyla bu tür durumlara sıklıkla tanıklık etiklerini belirttikleri görülmektedir.

"Ama özellikle gündemi takip ederken gördüğümüz şeyler oluyor. Bankacılık sektörü veya çeşitli kamu kurumları, belediyeler gibi yerlerde çıkan haberlerden çıkar çatışmasının çok sık karşılaşılan bir konu olduğunu anlayabiliyoruz (K1)".

"Günlük hayat içerisinde basında çıkan haberlerden ya da etrafımızda başka şirketlerde çalışan tanıdıklarımızdan bu tür durumlarla ilgili bir şeyler duyduğumuz oluyor tabii (K4)".

“Çevremde tanık olduğun daha doğrusu durum hakkında bilgi sahibi olduğum bazı örneklerle denk geldim. Bir de belediyeler, çeşitli kamu kurumları, bazı bankalar gibi kuruluşlarda çıkar çatışması sonucu yolsuzluğa kadar giden süreçlerle ilgili her gün yeni bir şeyler duyuyoruz haliyle (K6)”.

İş yerinde çıkar elde etme odaklı bir duruma tanık olunduğunda verilecek tepki

Sadece kullanımı odaklı işlevi olan, maddi değere sahip olmayan hediyelerin etik dışı kabul edilmemesi

Katılımcıların bu konuya verdikleri yanıtlar incelendiğinde en çok dikkat çeken detayın işletmelerde temas halinde bulunan tedarikçiler veya müşterilerin özellikle satın alma, tedarik gibi departman çalışanlarına çoğunlukla kendilerini hatırlatma amacıyla verdikleri, düşük maddi değere fakat yüksek günlük kullanım işlevine sahip bloknot, kalem gibi hediyelerin çıkar sağlama, fayda elde etme gibi konuların dışında değerlendirildiği görülmektedir. Ayrıca işletme yönetiminin bilgisi dahilinde ve ilgili departmandaki tüm çalışanlara yönelik olarak bu tarz hediyelerin verilmesi halinde de bunun bir etik sorun olarak algılanmadığını da söylemek mümkündür.

“Öncelikle müşteri ya da tedarikçilerden zaman zaman özellikle personelin günlük kullanımında fayda sağlayabileceği takvim, not defteri, kalem gibi basit ölçekli hediyelerin gelmesi bizim süreçlerimiz açısından normal şeyler. Fakat tabi bu tür ufak çaplı hediyeler çoğu zaman kişisel olarak değil departmanlardaki personelin tamamının faydalanabileceği şekilde aktarılır bize. Dolayısıyla burada bir çıkar sağlama durumu oluşmuyor (K1)”.

“Satın almada çalışan herkese genel olarak verilen ufak ölçekli çeşitli hediyeler olur. Yani tedarikçiler iş ziyaretleri sırasında bizim gün içinde ihtiyaç duyacağımız bloknot, tükenmez kalem vb. çeşitli ufak hediyeler getirirler. Bunların alınmasında bir sorun olduğunu düşünmüyorum (K2)”.

“Öncelikle hediyein neden ve ne şekilde alındığını sorgularım. Yani o kişi dışındaki çalışanlara da benzer şekilde verilmiş bir hediye ise ve bu yöneticilerin bilgi dahilinde olan bir şeyse sorun olacağını düşünmüyorum (K4)”.

Tabi burada maddi değeri olmayan işlevsel ve basit hediyelerden bahsetmiyoruz. Yani eşantıyon olarak da adlandırılabilir basit hediyeler vs. çok önemli değil ama işin içine maddi değeri yüksek şeyler giriyorsa bu etik dışı bir durum yaratır. Özellikle tedarikçilerle ilgili karar yetkisine sahip kişiler açısından olumsuz bir durum olabilir (K7)”.

Bireyleri veya ilgili yöneticiyi uyarma davranışı

Çıkar elde durumuna tanık olunması durumunda ne tepki verileceği noktasında ise tüm katılımcılar böyle bir olaya mutlaka belirli ölçülerde bir tepki göstereceklerini belirtmektedir. Bu tepkiler eylemi gerçekleştiren kişiyi uyardıktan ilgili bölümün yöneticisini konuyla ilgili bilgilendirmeye kadar geniş bir ölçekte gerçekleşebilmektedir. Ayrıca genel olarak böyle bir durumun kesinlikle görmezden gelinmemesi gerektiğine dair bir yaklaşımın da söz konusu olduğu görülmektedir.

“Fakat bir yönetici olarak beraber çalıştığım personel ile ilgili kişisel bir hediye alma gibi bir duruma denk geldiğimde kesinlikle çok sert tepki vereceğimi ve gerekeni yapacağımı söyleyebilirim (K1)”.

“Ama özellikle maddi değeri yüksek, kişinin iş ile ilgili alacağı kararlarda kafa karışıklığı yaratacak veya şirket içinde ve diğer tedarikçilerin kafasında soru işaretleri yaratacak hediyeler gibi unsurların alınıp verilmesini doğru bulmuyorum. Böyle bir durumla karşılaştığımda öncelikle ilgili kişiden mümkün olduğu kadar konunun detaylarını öğrenmeye çalışırım yargısız infaz yapmamak adına. Fakat gerekirse uyarıp ilgili kişileri bilgilendirebilirim (K2)”.

“Böyle bir durumla karşılaştığımda hem o kişiyi uyarırım hem de bilgilendirilmesi gereken kişileri bilgilendiririm (K3)”.

“Fakat tabi konumuzla da bağlantılı olarak bir kişisel çıkar sağlama durumu söz konusu ise uygun yollarla uyarırım. Zaten şirketteki konumum gereği bir yaptırım uygulamak durumunda kalırım tabi. Ama tepkisiz kalmam ya da görmezden gelmem söz konusu değil haliyle (K4)”.

“Öncelikle durumun detaylarını öğrenip ona göre hareket etmeyi tercih ederim. Ama eğer sormak istediğiniz görmezden gelmek ya da bu durumu yok saymak gibi bir şey yapıp yapmayacağımsa mutlaka belli bir noktadan sonra ilgili kişilerin durum hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaya çalışırım (K5)”.

“Kesinlikle çevremde böyle bir durumun olmasına izin vermem. Özellikle işin içine şirketin akçeli işleri girdiğinde bu tür durumlarda etik dışı davranışlara karşı esnek olunmaması gerektiğini düşünüyorum (K6)”.

“Fakat tabi konumuzla da bağlantılı olarak bir kişisel çıkar sağlama durumu söz konusu ise uygun yollarla uyarırım. Zaten şirketteki konumum gereği bir yaptırım uygulamak durumunda kalırım tabi. Ama tepkisiz kalmam ya da görmezden gelmem söz konusu değil haliyle (K4)”.

“Öncelikle durumun detaylarını öğrenip ona göre hareket etmeyi tercih ederim. Ama eğer sormak istediğiniz görmezden gelmek ya da bu durumu yok saymak gibi bir şey yapıp yapmayacağımsa mutlaka belli bir noktadan sonra ilgili kişilerin durum hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaya çalışırım (K5)”.

“Kesinlikle çevremde böyle bir durumun olmasına izin vermem. Özellikle işin içine şirketin akçeli işleri girdiğinde bu tür durumlarda etik dışı davranışlara karşı esnek olunmaması gerektiğini düşünüyorum (K6)”.

“Aslında mantığım bu tür durumlarda olayın dışında kalmam gerektiğini söylüyor olsa da tepki vereceğimi düşünüyorum. En azından böyle bir davranışta bulunan kişiyi uyaracağımı söyleyebilirim (K7)”.

“Böyle bir soruya büyük ihtimalle herkes etik kapsamında yanıtlar verecektir. Yani kimsenin böyle bir şeyi görmezden gelirim diyeceğini sanmıyorum. Hediyenin ne büyüklükte bir şey olduğuna da bağlı tabii ama olumlu yaklaşmayacağımı söyleyebilirim (K8)”.

Çıkar çatışması yaşanması halinde tercih edilecek davranış şekli

Çıkar çatışması yaratacak durumlardan kaçınma

Katılımcıların daha önceki temalarda vurguladıkları çıkar çatışmasının önlenmesinde bireyin kendisine düşen sorumluluklar açısından farkındalıklarının ve algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Buna bağlı katılımcıların çoğu böyle bir durumda kalmamak için ekstra özen gösterdiklerinden dolayı buna ihtimal vermediklerini belirtmiştir. Ayrıca an itibarıyla çalışılan kurumdaki işleyişin de böyle bir durumun oluşmasına izin vermeyeceği de düşünülmektedir.

“Herhangi bir çıkar çatışması durumunda kalacağımı düşünmüyorum. Çünkü zaten bu tür durumların olmamasına yönelik özen gösteren biriyim. Aslında şöyle söyleyebilirim iş süreçlerimde kişisel çıkarım ile kurumsal çıkarları aynı alana getirmiyorum. Dolayısıyla böyle bir durum oluşmuyor (K1)”.

“Ben iş yapış şekilleri açısından özellikle hesap verebilirlik konusuna ciddi özen göstermeye çalışan biriyim. Bizim çalışma alanımız satın alma üzerine olduğu için bu süreçlerde çok dikkatli hareket etmek gerekiyor. O nedenle bir çıkar çatışması yaratma olasılığı olan durumlardan zaten uzak durmak gibi bir refleksimiz oluşuyor (K2)”.

“Açıkçası şu an çalıştığım şirkette böyle bir durumla karşılaşacağımı sanmıyorum. Genel olarak önemli derecede şeffaf ve denetlenebilir süreçler içerisinde çalışıyoruz (K4)”.

“Sonuçta şirketin iş yapış şekillerine dair belirli kurallar var. Bu kurallara uygun davrandığımız sürece herhangi bir çıkar çatışması durumu söz konusu olmuyor. O nedenle böyle bir durumla karşı karşıya geleceğimi sanmıyorum (K5)”.

“Kendi adıma şirket içi çekişmeler gibi çıkar çatışması yaratabilecek durumlardan özellikle uzak durduğumu söyleyebilirim. Diğer açıdan kişisel çıkarlarımla şirketin çıkarlarını karşı karşıya getiren bir durum da yaşamadığım için bahsettiğiniz durum bana uzak bir konu (K7)”.

“Herhangi bir çıkar çatışması durumu oluşmadan kendimle ilgili önlemi alırım (K8)”.

Kurumsal çıkarları bireysel çıkarların önünde tutma

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre herhangi bir şekilde bir çıkar çatışmasının yaşanması halinde katılımcıların bireysel çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutmayacaklarını beyan ettikleri görülmektedir. Ayrıca iş hayatı dışındaki günlük hayatları söz konusu olduğunda ise katılımcıların doğal olarak bireysel çıkarlarına uygun hareket etme eğilimine sahip olduklarını belirtmek mümkündür.

“Eğer iş hayatı dışında olabilecek çıkar çatışmalarından bahsediyorsak da bu tür durumlarda kişisel çıkarlarımı dikkate alarak hareket ederim (K1)”.

“Yine de böyle bir durumun içinde kendimi bulursam da şirket çıkarına ters düşecek bir davranışta bulunmam. Buna zorlandığım bir durum olursa da şirket içerisinde ilgili yetkili kişilerle durumu paylaşırım (K2)”.

“İş ortamında herhangi bir çıkar çatışması durumu olacağını fark ettiğim takdirde kişisel olarak uzak durmayı tercih ederim. Şirket içerisindeki pozisyon değişiklikleri gibi durumlarda bir etik dışı duruma denk gelmem halinde de ilgili yöneticiye uygun şekilde durumla ilgili fikrimi söylerim (K3)”.

“Ama yine böyle bir durumun içinde kaldığım takdirde kurumsal çıkarlara ters bir hareket yapmam. Sonuçta böyle davranmak orta ve uzun vadede benim kişisel çıkarlarıma da uygun bir tavır. Etik dışı bir durumun içinde olmak istemem (K4)”.

“Özel hayatımda tabii ki kişisel çıkarlarımı ve aile çıkarlarımı koruyacak şekilde davranırım. Fakat iş hayatı söz konusu olduğunda var olan kurallara aykırı olacak bir davranış içine girmem söz konusu olmaz (K6)”.

“Etik dışı bir davranış göstermeyeceğimi söyleyebilirim (K7)”.

“Geçmişte çalıştığım iş yerlerinde çıkar çatışmasına yol açan durumlarla karşılaştığımdan bahsetmişim. O dönemlerde bu duruma ciddi tepki göstermiş ve hatta bu nedenle çeşitli sıkıntılar da yaşamıştım. Ayrıca bu konuda çok hassas davranacağımı da belirtmem gerek (K8)”.

Sonuç ve öneriler

Çıkar çatışması günümüzde gerek kamuda gerekse de özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde sıklıkla görülen fakat çoğu zaman görmezden gelinmeye çalışılan bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Çıkar çatışmasına sebep olan süreçler veya bireylerin çıkar çatışması durumunda kaldıkları anlardaki tercihleri dikkatli şekilde yönetilip yönlendirilmediğinde kurumların işleyişlerinde önemli aksaklıkların ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda, çıkar kavramının özellikle iş hayatı özelinde olumsuz çağrışımlara sahip olduğunu söylemek mümkündür. Mintz (1992)'e göre, etik doğruyu yanlışta ayırt etme yeteneği ile beraber doğru olanı yapma sorumluluğu ile ilgili bir kavramdır. Etik; bireylerin veya birey gruplarının gerçekleştirdiği davranışlara yönelik olarak yanlış ve doğru olan unsurların neler olduğuna dair bir ilke ve değerler birlikteliğidir (Daft,1994:151).

İşletmelerde çıkar çatışmasına dair detayların incelendiğinde bu araştırmanın sonuçlarına göre öncelikle çıkar kavramının değerlendirilmesi noktasında katılımcıların genel olarak bu kavramla fayda elde etme odaklı diğer kavramları bağdaştırdığı görülmektedir. Ayrıca genel olarak bu kavrama olumsuz anlamların yüklendiği de görülmektedir. Bunun yanı sıra çıkar kavramının soyut unsurlar yerine çoğu zaman somut ve maddi özellikteki unsurlara atfedilen değerlerle ele alındığı da görülmektedir.

Çıkar elde etme ile ilgili algının genel olarak yolsuzluk, rüşvet gibi olumsuz unsurlarla bağdaştırıldığını da söylemek mümkündür. Bu durumun sebebinin çoğunlukla basın yayın organlarında yer alan haberlerde rastlanılan detayların bu yönde değerlendirilmesi olduğu görülmektedir. Ayrıca çıkar kavramı ile iş hayatına dair detayların da katılımcıların algılarında birlikte yer edindiği de bir başka önemli saptama olarak dikkat çekmektedir. İş hayatı ve çıkar kavramları arasındaki algı ilişkisinin de çıkar kavramına atfedilen risk yaratma, tehlikeli olma gibi kavramlarla birlikte kurulduğu da görülmektedir. Aynı zamanda, rüşvet ve yolsuzluk etik dışı kavramlar olarak nitelendirilmektedir. Usta (2015), çıkar çatışmasının söz konusu olduğu durumlarda yolsuzluk yapılması olasılığının da yüksek olduğunu, fakat bu durumun yolsuzluk yapıldığı anlamına gelmediğini ifade etmektedir. Ona göre, çıkar çatışmasının ortaya çıkartılmasındaki amacın yolsuzluğun engellenmesidir.

Çıkar kavramının devamında bu kavramın kapsamını da genişletmek açısından ele alınan çıkar çatışması kavramına dair algının da benzer özellikler gösterdiği görülmektedir. Genel olarak tüm katılımcılar çıkar çatışmasını bireysel çıkarlar ile kurumsal çıkarların çatışması durumu üzerinden değerlendirmektedir. Çıkar çatışmasının bireylere çağrıştırdığı kavramlar da tıpkı çıkar kavramında olduğu gibi maddi kazanç elde etme, yolsuzluk, rüşvet gibi olumsuz unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çıkar çatışması teknik olarak, birincil çıkar olarak kabul edilen kamu çıkarının, ikincil çıkardan başka bir ifade ile bireysel çıkardan (maddi kazanç sağlama) etkilenmesi durumudur (Omobowale, Kuziw, Naylor, Daar ve Sinder, 2010: 1). Bu bağlamda, çıkar çatışmasının maddi kazanç elde etme ilgili bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Çıkar çatışması özelinde katılımcıların sıklıkla dile getirdikleri noktalardan bir diğeri de şirket içi terfi gibi durumlarda yaşanan olumsuzların dikkat çeken çıkar çatışmalarına yol açtığıdır. Ayrıca yine günlük iş akışı içerisinde önemli yer tutan iş yüklerinin belirlenmesi, mesai saatleri ve mesai şekilleri gibi detayların da yine çıkar çatışması kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Bu açıdan işletmelerde yönetici konumunda olan kişilerin çıkar çatışması ile ilgili konularda önemli aktörlerden biri olarak görüldüğünü söylemek de mümkündür.

İşletmelerde çıkar çatışması kaynaklı gelişmelerin çalışanlar tarafından iş motivasyonunun düşmesi, adalet algısının zedelenmesi, itibar kaybı gibi ciddi olumsuz sonuçlara yol açabileceği görülmektedir. Usta da (2015), kamu kurumlarında yaşanan çıkar çatışmasının örgütsel verimliliği ve etkililiği azaltacağı; kurumsal performansı etkileyeceğini ifade etmektedir.

Bu durumların önüne geçme noktasında ağırlıklı olarak işletme yönetimlerine çeşitli sorumlulukların atfedildiği görülmektedir. Özellikle işletmedeki iş yapış şekillerinin adaletli bir ortamda gerçekleşmesi, işletme içinde liyakate uygun hareket etme, adil bir iş ortamı yaratma gibi konularda katılımcıların beklentilerinin genel olarak işletme yöneticileri üzerinde yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Usta (2016), kamu görevlilerinin özellikle karar verirken ve hizmetlerini yürütürken uymaları gereken davranışlar olarak tarafsızlık, dürüstlük, liyakat, nesnellik, saydamlık, hesap verebilirlik, adalet, eşitlik, kamu yararını gözetme, profesyonellik, tutumluluk, etkinlik, hediye ve/veya rüşvet almama, çıkar

çatışmasından kaçınma gibi ilke ve değerler bütününe ifade etmektedir. Bu görüş doğrultusunda, çıkar çatışmasında işletme içi liyakat uygulamasının da etik kurallar çerçevesinde yapılması gerektiğini söylemek mümkündür.

İşletmelerde çıkar çatışmasının önlenmesi adına atılması gereken en önemli adımların başında kurumsal yapının oluşturulması, etkin bir şekilde işleyen bir denetim mekanizmasının yaratılması, iş yerindeki görev tanımlarının belirlenmesi gibi eylemlerin geldiği saptanmıştır. Ayrıca kurumsal yapı ve yönetime yönelik yaklaşımların yanı sıra çıkar çatışmasının ortaya çıkmaması için bireylerin de kurum çıkarlarına odaklanan bir yaklaşımla iş süreçlerini devam ettirmelerinin önemli olduğu görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre katılımcılar çıkar elde etme ile ilgili durumlar üzerinde yorum yaparken her zaman önceki dönemlerde çalıştıkları işlerine yönelik atıfları tercih etmektedir. Bu noktada her ne kadar çıkar çatışması sıklıkla kamu üzerinden ele alınan bir kavram olsa da özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde de bu konunun sıklıkla karşılaşılan bir durum olduğunun altının çizilmesi önemlidir.

Çıkar elde etme ile ilgili durumların değerlendirilmesine yönelik elde edilen en önemli sonuçlardan biri de katılımcıların özellikle hediye alma gibi durumlarda hediye maddi boyutu, verilmiş şekli ve genel olarak bir departmandaki tüm çalışanlara verilir verilmemesi gibi kriterler üzerinden bu değerlendirmeyi yapmayı tercih ediyor oluşlarıdır. Bu noktada tedarikçiler gibi işletme paydaşlarından kabul edilen ve düşük maddi özellikteki, günlük kullanım işlevine sahip kalem, bloknot gibi unsurların çıkar elde kapsamında değerlendirilmediği görülmektedir.

Fakat katılımcıların yanıtlarından elde edilen bulgulara göre özellikle yüksek meblağlı hediye alınması, iş yerindeki terfide yapılan haksızlık ya da bireysel çıkarlar nedeniyle kurum çıkarının zarar görmesi gibi durumlarla karşılaşılması halinde tepkisiz kalınmayarak gerek kişiler bazında gerekse de kurum yöneticileri bazında uyarma ve bilgilendirme eylemlerinin gerçekleştirileceği görülmektedir. İşletmelerde çıkar çatışmasının değerlendirilmesi noktasında katılımcıların böyle bir durumda da kalmamaya yönelik pro-aktif davranışlarla önlemler aldığı fakat yine de böyle bir durumla karşı karşıya kalınması halinde kurumsal çıkarlara uygun hareket etmeyi tercih edecekleri görülmektedir.

Araştırmanın önerileri olarak;

- ✓ İşletmelerde kurumsal yapıya dayalı bir işleyişin kurulmasının ve işletme içi pozisyon değişikliklerinin liyakati temel alarak yapılması önerilmektedir.
- ✓ Ayrıca iş yükleri, mesai gibi işletme paydaşlarıyla ilişkilerde standartların oluşturulması gibi alanlarda her konuda olduğu gibi çıkar çatışmasının önlenmesi noktasında da yöneticilere önemli görevlerin düştüğü görülmektedir.
- ✓ Çalışanlara örgütte çıkar çatışmasına neden olacak etkenlerin açık bir biçimde anlatılması önerilmektedir.
- ✓ Çıkar çatışmasının caydırıcılığı için, yöneticilerin çıkar çatışmasına neden olan kişi ya da gruplara farklı yöntemlerle yaptırımlar uygulanması önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The authors declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 21/06/2022 tarihli ve 327510 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Manisa Celal Bayar University, Social and Human Sciences Research and Publication Ethics Committee on 21/06/2022 and 327510 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: A.O.O., S.Ü. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: A.O.O.,S.Ü. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: A.O.O. Kaynak Taraması - *Literature Review*: S.Ü., Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: A.O.O.,S.Ü. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: A.O.O., Onay - *Approval*: A.O.O.,S.Ü.

Kaynakça / References

- Abdullah, B. J. (2021). the Methods of Organizational Conflict Management and the Leadership Styles Used by the Heads of Academic Departments at the University of Duhok. *Zanco Journal of Humanity Sciences*, 25(4), 141-166.
- Bozkurt, Ö., Sezen, S. ve Ergun, T., (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü. Ankara: TODAİE.
- Child, E. (2005). Managing Conflicts of Interest in the Public Sector. Presentation to the Lexis Nexis Public Sector In-house Counsel Forum, November
- Daft, R.L. ; (1994), Management, Third Edt., The Dryden Press, USA,369s.
- Davis, M. ve Stark, A. (2001). Conflict of Interest in the Professions. İngiltere: Oxford University Press.
- Demmke, C., Bovens, M., Henökl, T., Van Lierop, K., Moilanen, T., Pikker, G. Ve Salminen, A. (2007). Regulating Conflicts of Interest for Holders of Public Office in the European Union. European Commission Bureau of European Policy Advisers,
- Ertürk, M. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş. İstanbul: Beta Yayınları.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Hançerlioğlu, O. (2008). Felsefe Sözlüğü. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y., & Hassan, Y. (2017). Conflict management styles and organizational commitment: the conceptual framework development. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 5(1), 86-97.
- Kalafatoğlu, Y. (2022). A Study On The Antecedents Of Conflict Management Styles: The Role Of Mindfulness And Emotional Intelligence . *İşletme Bilimi Dergisi*, 10 (2) , 191-213. DOI: 10.22139/jobs.1156730
- Karçioğlu, F. & Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4) , 215-237.
- Kılınç, T. (1985). *Örgütlerde Çatışma: Mahiyetleri ve Nedenleri*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, cilt no:14, sayı no:1
- Kılıçaslan S. (2014). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Cilt 4, Sayı 3, 264-274
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lalazarian, K. (2001). Comparative Approaches To Conflict of Interest: The United States, Canada and The United Kingdom, Working Paper, World Bank.
- [Lee, H.](#), [Zhang, X.A.](#), [Sung, Y.H.](#), [Lee, S.](#) and [Kim, J.-N.](#) (2022), "Symmetry, inclusion and workplace conflicts: conflict management effects of two leadership strategies on employee advocacy and departure", *Journal of Communication Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 349-370. Lo, B. ve Field, M. J. (2009). Conflict of interest in medical research, education, and practice. Institute of Medicine

- Madalina, O. (2016). Conflict management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814.
- Mafunisa, J. J. (2003). Conflict of Interest: Ethical Dilemma in Politics and Administration. *South African Journal of Labour Relations*, 27(2), 4-22.
- Martin, M., W. ve Gabard D., L. (2001). *Conflict of Interest and Physical Therapy*. İngiltere: Oxford University Press.
- Mintz, S. M. (1992). *Cases in Accounting Ethics and Professionalism*. ABD: Mcgraw-Hill.
- Ni, D., Zheng, X., & Liang, L. H. (2022). Rethinking The Role Of Team Mindfulness in Team Relationship Conflict: A Conflict Management Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 878-891.
- Omobowale, E. B., Kuziw, M., Naylor, M. T., Daar, A. S. ve Singer, P. A. (2010). Addressing Conflicts of Interest in Public Private Partnerships. *BMC International Health and Human Rights*, 10(1), 1-8.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254.
- Seyyar, A. (2003). *Ahlak Terimleri (Ansiklopedik sözlük)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sığı, Ü. ve Dinçer, A.P. (2013). İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), s.195-213
- Şimşek, Ü. (2012), *Kamu Yönetiminde Çıkar Çatışması ve Önleme Yolları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Okoli, I. O. Kelechi Charles and N. O. Chinenye. (2018). Conflict Management and Employee Commitment among Academic Staff in Public Universities in South East, Nigeria.
- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 8, 7-16.
- Tolera, D. G. (2018). Effects of employee's commitment on organizational performance at Arjo Didessa Sugar Factory. *African Journal of Business Management*, 12(9), 252-257.
- Usta, A. (2015). Kamu Örgütlerinde Çıkar Çatışması: Türleri ve Önlenmesi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 7(13), 100-124.
- Usta, S. (2016). Kamu Yönetiminde Etik Bir Sorunsal Olarak Çıkar Çatışması ve Kamu Görevi Sonrası İstihdam . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* ,19(2),1-17 .
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* 8. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* 10. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Zibold, F. (2013). *Conflicts of Interest in Public Administration*. Library of the European Parliament, Library Briefing, 1-5.