

BANKACILIKTA ETİK KAVRAMI VE BANKA ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENTİLER

Doç. Dr. Ashı YÜKSEL MERMOD¹

Özet:

Bankacılık sektörü hızlı ve gittikçe yoğunlaşan bir rekabet ortamında gelişmektedir. Küreselleşme ve bu nedenle sektörde hızla artan rekabet, bankacılık alanında ciddi reformlar ve yeni düzenlemeler yapılmasının gereğini de beraberinde getirmiştir. Teknik konularda bilgiyi güncel tutmanın ve sürekli kendilerini yenilemelerinin yanı sıra bankalarda üst düzey yöneticilerin karar alma aşamalarında etik kuralları da gözetmeleri gereği çalıştıkları ve temsil ettikleri bankaların uluslararası piyasalarda varlıklarını sürdürebilmeleri açısından zorunlu hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, bankacılıkta etik konusunun anlamını ve önemini araştırarak, Türkiye’de etik üzerine yapılan düzenlemeleri ve bankacılıkta ideal üst düzey yöneticisinden beklentileri belirlemek ve bankacılık gibi son derece ciddi, güven ve sorumluluk gerektiren bir sektörde etik açıdan daha iyiye nasıl ulaşılması gerektiği konusunda bir saptama yapmaktır.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Etik kurallar, Ahlaki Değerler

CONCEPT OF ETHICS IN BANKING INDUSTRY AND THE EXPECTATIONS FROM BANK MANAGERS

Abstract:

Banking industry is developing in a rapid and intensive competitive environment. The phenomenon of globalization and thus the increasing competition in banking industry urged to realize critical reforms and new regulations in this sector. Besides keeping themselves up to date with the technical issues and renewing their knowledge all the time,

¹ Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü Öğretim Üyesi .
E posta adresi: asliyuksel@marmara.edu.tr

the bank managers have to consider the ethical rules and codes in order to represent their banking company professionally and trade globally.

The aim of this study is to explore the meaning and importance of ethics in banking industry, to examine the regulations made for ethics in banking business in Turkey , to assign the expectations from an ideal bank manager and to determine how to reach a better ethical approach in banking where trust and responsibility is essential.

Key words: Banking, Ethical Codes, Moral

Giriş

Bankacılık sektörü ağır ve gittikçe yoğunlaşan bir rekabet ortamında gelişmektedir. Bu rekabet ortamında Türkiye'nin en avantajlı yönlerinden biri de yetişmiş insan kaynağı açısından zenginliğidir. Bankacılık dalındaki uzmanlık alanlarının gittikçe derinleşmesine paralel olarak bankalardaki yönetici ve aktif servis personelinin derlemesi de daha çok kalifiye eleman ağırlıklı olmaktadır.

Kalite düzeyi yüksek elemanlardan oluşan ekiplerde, eskinin "otokratik" yönetim biçimleri, amaca yararı olmayan demode tutumlar olarak kalmağa mahkûmdur. Bu eski yönetim biçimleri bireyleri tatminsizliğe sürükler, yaratıcılığı baltalar, yönetim ve kalitede katılımı azaltır, inisiyatif kullanmayı imkânsız kılar. Görev beklentileri yüksek olan personel ekibine, hedef ve yöntemleri tebliğlerle iletmek, performans verimini baltalar, ekibi rahatsız eder. Burada üst düzey yöneticilere ekibi motive etmek üzere büyük roller düşer.

Bankaları diğer şirketlerden ayıran en önemli fark kendilerine verilen para toplama ve kredi açma ayrıcalığıdır, para toplama ayrıcalığı bankacılığı bir güven müessesesi haline getirmektedir². Sağlıklı bir etik anlayışın bulunmadığı bankacılık sisteminin düzgün ve verimli bir şekilde çalışması mümkün değildir. İnsanlar güvenmedikleri bir sisteme para yatırmak istemezler. Bir bankanın itibarı yasalara ve mevzuata uyumun yanında , paydaşları ve toplumla olan ilişkilerinde adalet, güvenilirlik, saygı ve hoşgörü, mesleki sorumluluk, sosyal sorumluluk gibi mesleki etik değerlere uymasında yatar. İtibarın yok olması veya zarar görmesi bir güven müessesesi olan bankalar açısından telafi edilemeyecek zararlara yol açar.

Bankacılık krizlerinin altında yatan en büyük nedenlerden biri de yetersiz ve etik olmayan yönetimdir. Bu çalışmada Bu günün Türkiye bankacılığında iyi sonuç almanın yolu, ancak takım çalışmasının ve ortak sorumluluk ve görev duygusunun gerçekleştirilmesinden geçer. İş sürecinin her halkasındaki elemanların, müşteri ihtiyaçlarını karşılama yarışında ortak çözüm ve cevap üretebilecekleri ortam ancak bu yoldan yaratılabilir. Burada yöneticiye düşen, sadece çevresini ikna etmek değil, ekip halinde tartışmak ve karara varmak olmalıdır. Bu kararlar alınırken etik kurallar göz ardı edilmemelidir. Çünkü, bankacılıkta etik davranış sadece müşteriler açısından güven sağlayıcı bir unsur olarak görülmemekte, sektör içinde haksız rekabeti önleyici bir işlevi de

² Bülent Balkan, „Bankacılıkta temel etik yaklaşım“, İstanbul, Marmara Üniversitesi Bankacılık Enstitüsü, 2006, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)

yerine getirmektedir. Herhangi bir bankada etik olmayan bir davranış sektördeki diğer Bankalara karşı da güven kaybı oluşturup tüm bankacılık sistemine olan güveni ve hatta ekonomiyi olumsuz biçiminde etkileyecektir. Bu yüzden banka üst düzey yöneticilerinin bu konuda bilinçli davranmaları şarttır.

Bu çalışmada, öncelikle etik kavramının temellerine değinilmiş, etiğin dünyada bu konuda araştırma yapan başlıca akademisyenlere göre ne şekilde tanımlanmış olduğu çeşitli literatür taramaları ile vurgulanmış, Türkiye’de yapılan düzenlemelere yer verilmiş, geleceğin ideal banka yöneticisinden beklenenler madde sıralanmış ve son olarak da Türkiye’de hala sorun teşkil eden hususlara değinilerek çözüm önerileri geliştirilmiştir.

1.Etik kavramı

Etik kelimesinin kökeni Yunanca’dan “Ethos” karakter ve Latince’de “mores” gelenekler kelimelerinin birleşmesi sonucu oluşmuştur³. Batılı kaynaklar etik felsefesinin temelini, Adam Smith’in “The Wealth of Nations” (ulusların refahı) eserinde bulurlar⁴. Aynı şekilde büyük yunan filozofları Sokrates, Aristo ve Plato da etik konusunun üzerinde durmuşlar ve özellikle Sokrates (470-399 BC), insanlığın erdemleri çalışmasında etiğin üzerinde durmuştur. Sokrates’in çalışmasında üzerinde durduğu en önemli erdemler, dürüstlük, iyilik, hoşgörü, doğruluk, cesaret, içtenlik ve adalettir. Ancak doğruluk, ahlaklılık, ekonomik rasyonellik ve insanın yapısında bencillik olması ve etik davranışlar açısından birbirleriyle çelişen kavramlardır⁵.

Kavram olarak etik, insan eylemleri için ahlâk ve gelenek kurallarının bulunması biçimindeki felsefe denemesini anlatır. Ekonomik etik deyince de; kişisel davranışlar için bireysel eylemin, sosyal tutumların ve sosyo ekonomik kurumların ekonomideki davranışlarının nasıl olması gerektiği anlaşılır. Bir davranışın ahlâki kalitesi önce hedef optimizasyonuna ne oranda elverişli olduğu sorunuyla bağlantılıdır. Optimizasyon hedefi de, yararlanmayı en çoğa çıkarma anlamına gelir. Yararlanmayı artırma da, “doğal kaynakların” tüketimi yoluyla olur. Kaynaklar öylesine dağılmalıdır ki, toplumun toplam yararı maksimize edilmiş olsun. Bankacılık açısından kaynaklar sermaye olarak ortaya çıkar ve faiz de kaynaklardan yararlanmanın fiyatı olur. Burada kârlılık (rantabilite), kaynakların dağılımını yönlendirir: Bunun hesaplanmasına yarayan eşdeğer de, sermaye piyasasındaki faizdir⁶.

Protestan felsefe buna –sonradan Prof. Müller-Armack tarafından işlenen- “sosyal piyasa ekonomisi” kavramını eklemiştir. Sosyal piyasa ekonomisinin ekonomi-politiğinin ve aynı zamanda ekonomik etiğinin, iki başlıca hedefi özgürlükler ve sosyal adalettir. “Bireysel etik açısından vatandaş, adil ekonomik düzeni tanımak ve ona saygı duymak durumundadır. Sadece engellerden arınmış bir serbest rekabet ortamı, etik açısından

³ M. Susan Anstead, Law Versus Ethics in Management, Human resources in technology organizations, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=255298, (2.10.2008),s.3.

⁴ A. Friedrich Jacob ve diğerleri, **Banken und Ethik**, Banken in globalen und regionalen Umbruchsituationen, Schaeffer Vlg., Stuttgart 1997,s.220.

⁵ James E. Post, Frederick William, C, **Business and Society, Corporate Strategy, Public policy, Ethics**, McGraw-Hill, 1996, s.25.

⁶ Jacob, a.g.k., s.221.

arzulanan toplam etkin sonucu sağlayabilir"⁷. İdeal ve adil bir serbest piyasa düzeninin temelleri üç maddeyle özetlenebilir:

- üretim araçlarını kullanma serbestliği,
- düzenleyici araç olarak yerleştirilmiş bir piyasa ve fiyat mekanizması,
- bireyi motive etmek üzere kâr ve yararın maksimize edilmesi.

Düzen politikası, toplumun (sosyal etiğin konusunu oluşturan) üst değer yargılarıyla tamamlanır. Sosyal etik; sadece gelir dağılımı dengesi, insan değerini gözetme, sosyal adalet ve barışçılık gibi temel hedeflere yönelmekle yetinemez; ayrıca birey'in davranış ve ahlâkının toplumun iyiliği ile bağdaştırılmasını da içerir⁸.

1.1. Etik üzerine literatür değerlendirilmesi

Şimdiye kadar etik ve bankacılık üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır ve bu konuyla ilgili çok çeşitli görüşler mevcuttur. Örnek olarak, profesyonel bankacılık alanında gerekli etik düzenlemelerle ilgili çalışmalar yapan C.J. Cowton'a göre finans piyasalarında gelişen olaylar özellikle üç etik konusunda dikkati çekmektedir⁹:

- Bütünüyle doğruluk
- Sorumluluk ve
- İlgî, ciddiyet.

Inmaculada Carrasco bireysel etik kodlardaki ahlaki değerler hususundaki yeni düzenlemelerin bankalar ve finansal kuruluşların ekonomik performansını ne şekilde etkilediğini araştırarak şu sorulara cevap aramıştır¹⁰: Etik davranan banka ve finansal kuruluşlar da finans piyasalarındaki büyük rekabete karşın ayakta kalabilmeyi başarabilirler mi? Ya da vicdan ve ahlaki değerler finans dünyası ile bağdaşmayan terimler midir?

Araştırmalarında geleneksel ekonomileri ele alarak, ekonomi, kültür, ve etiği Weber, Inglehart ve Welzel'in yaklaşımlarına ek değişken olarak incelemiştir.

Özellikle ekonomik büyümede öne çıkan katkı değerlerinin ve insani erdemlerin üzerini çizmiştir; iyi ve tam yapılan işin verdiği his, dürüstlük, doğruluk, ciddiyet , sorumluluk hissi ve iş riski ile ilişkilendirilmesi

Ekonomik büyüme, demokrasi, özgürlük, eşitlik ve hoşgörü kavramlarına değişiklikler katmaktadır. Sanayi toplumu, ekonomik büyüme ve zenginleşmeye eski geleneksel toplumdaki daha çok önem vermeye başlamış ve çevresel ve kültürel değerlere

⁷ K.I. Horn, **Moral und Wirtschaft**, Tübingen 1996, s. 127.

⁸ G. Gaefgen, Wechselwirkungen zwischen Wirtschaftswissenschaft und Ethik, in: **Neuere Entwicklungen in der Wirtschaftsethik und Wirtschaftsphilosophie**, (Hrsg.) P.Koslowski, Berlin-Heidelberg 1992, s.57.

⁹ C.J. Cowton., Integrity, responsibility and affinity: three aspects of ethics in banking, **Business Ethics A European Review**, Oct2002, Vol. 11 Issue 4, s. 394.

¹⁰ Inmaculada Carrasco., Ethics and Banking, **International Advances in Economic Research**, Feb2006, Vol. 12 Issue 1, s. 43-50.

önem veren toplum eskilerde kalmıştır. Ancak pek çok yatırımcı da paralarının bankalarda etik krallara uygun biçimde değerlendirilmesi taraftarıdır¹¹.

Türkiye’de son dönemde etik ve bankacılık sektörü üzerinde yapılan akademik çalışmalardan birinde bankacılık sektöründe çalışanlar kendilerine sorulan etik konulardan % 68 inde bankalarında etik açıdan sorun bulunmadığı, % 28 i oluşturan grupta yer alan konularda ise etik açıdan sorun bulunduğu görüşündedir. Bu sonuç Türk bankacılık sisteminde etik açıdan iyileştirmeye açık önemli bir alanın da varlığına işaret etmektedir. Ancak 2001 öncesi verilerle kıyaslama yapıldığında ve Türkiye Bankalar Birliği (TBB) tarafından da belirlenen en son etik kurallarının eklenmesi ile yine de 2000 öncesine kıyasla iyileşme görüldüğü ortadadır. Sonuçlara göre çalışanlarla ilişkiler, müşteri ilişkileri ve sosyal sorumluluk konuları, sorunların göreceli olarak yoğun olduğu alanlardır.

Sektörde çalışanlar, diğer sektörlerle karşılaştırdıklarında bankacılık sektörünü % 82 lik bir oran ile en etik ve daha etik olarak tanımlamaktadır. Banka grupları arasında da kamu bankaları daha etik bulunmaktadır, ikinci sırada yabancı sermayeli bankalar gelmektedir. Özel bankalarda çalışanların kamu bankalarını ve yabancı sermayeli bankaları daha etik bulmaları kendi banka gruplarını daha etik bulma oranının oldukça düşük kalması bu banka grubunda etik uygulamalar açısından geliştirilecek alanların olduğuna işaret etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; organizasyon yapısı itibarıyla bankalarda etik konusu açısından en sorunlu bölümlerin pazarlama ve satış departmanları olduğu ortaya çıkmış ve bunu insan kaynakları ve operasyon bölümlerinin takip ettiği görülmüştür. Bu alanlar özellikle üzerinde durulması gereken bölümler olup bu alanlarda iyileştirme çalışması yapılması gerekmektedir. Etik dışı uygulamaların sorumluları olarak ağırlıklı olarak yöneticiler gösterilmekte, ikinci neden etkin denetimin olmaması olarak belirtilmektedir¹².

İş ahlaki ve sosyal sorumluluğu inceleyen Bozovic de ekonomi ve etik arasındaki çelişkiyi kendi ülkesi adına araştırmış ve ideal banka yöneticisinin sahip olması gereken etik değerleri nedenleriyle aşağıdaki biçimde özetlemiştir¹³:

- insani değerlere haiz, bankacılık sektörü insan ilişkilerini içerdiği için,
- bencil olmayan, kendini ve yakınlarını değil, banka ve müşteri çıkarlarını gözetken,
- doğrucu, finansal servisleri açıklarken kendi kazancını düşünmeden, müşteriye doğru bilgi verebilen
- objektif, herkese eşit, adil davranabilen,
- sorumluluk sahibi, yaptıkları ve aldıkları her faaliyette sorumluluk yüklenen

¹¹ [Ronald Inglehart](#), [Christian Welzel](#), **Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence**, Cambridge University Press, 2005.

¹² Balkan, a.g.e.

¹³ Jelena Bozovic, Business Ethics in banking, **Economics and Organization**, Vol:4, No:2, 2007, s. 180.

- dürüst, her tür ortaya çıkabilecek sorunda inisiyatif gösteren
- liderlik özelliklerine sahip, banka çalışanlarını motive edebilecek güçte olabilmelidir.

1.2. Etik kavramının önemi – özellikle bankacılık ve finansal piyasalarda kriz yaratma etkisi açısından;

Bankaların ve genel olarak ticari işletmelerin temel hedefi varlıklarını sürdürmek, kar elde etmek ve sonuç olarak hisse sahiplerinin refahını en üst düzeye çıkarmaktır. Ancak ticari işletmelerin bütün karar ve hareketlerinde yalnızca para ile ölçülebilen kıstaslara göre hareket etmedikleri bilinen bir gerçektir. Doğrudan para ile ölçülmeyen sonuçlara yönelik faaliyetlerin varlığı, banka ve diğer ticari işletme yönetimlerinin hissedarlara karşı olanlar dışında da sorumlulukları bulunduğunu göstermektedir. Bunlar işletmelerin kurumsal ve sosyal sorumluluklarıdır. Kurumsal sorumluluk işletme içi konuları ve özellikle çalışanlara karşı izlenmesi gereken politikaları içerirken, sosyal sorumluluk işletmenin içinde bulunduğu çevre ve topluma karşı yükümlülükleriyle ilgilidir. Bu sorumluluklar çerçevesinde finansal piyasa aktörleri öncelikli olarak etik değerlere, etik kurallara saygı göstermeli özellikle bireylerin davranış, eylem ve ahlâkının toplumun iyiliği ile bağdaştırılmasını sağlamalıdır. Unutulmamalıdır ki global finansal krizlerin arkasında yatan en önemli risklerden biri de ahlaki risk ve bunun doğurduğu negatif sonuçlardır. Özellikle bankacılık sektörünü incelediğimizde bankaların yapısı birbirine zincirleme bağlıdır, zincirin biri kırıldığında diğerleri de sarsılacak ve etki uluslararası piyasalarda işlem gören bankalarda az ya da çok hissedilmeye, zarar bulaşmaya devam edecektir.

Küreselleşme kavramı ile krizlerin bulaşıcılığı ülkelerin aslında ekonomik açıdan birbirinden bağımsız olmadığı anlamına gelmektedir. Yaşanan bir negatif oluşum inanılmaz bir atakla diğer ülke ekonomilerine de etki etmektedir. Kapitalizmin getirdiklerinden sermaye hareketlerinin böylesine bir boyuta ulaşmış olması bu sonucun kaçınılmaz olmasına neden olmaktadır. Bu tür durumları analiz ettiğimizde yaşanan uluslararası krizler denetim bozuklukları nedeniyle ya da sistemdeki risk faktörlerinin gözardı edilmesi sonucunda oluşmuştur ifadesi yanlış olmayacaktır. 1929 yılından günümüze kadar ki 2008 yılı krizi de çok iyi bir örnektir, geçen sürede kapitalizm ve serbest piyasa ekonomisi krize neden olan bir etkiye sahip olmuş, hükümetlerin ise bu tür durumlarda uyguladıkları politika, bir çok faaliyette etik davranılmadığı için denetim gerekliliğinin artması şeklinde olmuştur. Mali başarısızlığa bankacılık sektörü açısından bakıldığında, bankaların mali başarısızlığa uğramalarının gerek sermayedarlara ve mevduat sahiplerine gerekse ekonomik sisteme olan maliyeti çok yüksek olmaktadır. Bankacılık sektörünün sağlıklı bir yapıya sahip olmasının birçok kesim üzerinde dolaylı ve dolaysız etkileri vardır. Bankacılık sektöründe mali başarısızlığa sebep olacak risklerin tanımlanması ve bunların yönetimi incelenmesi gereken önemli bir husustur.

2008 krizi emlak sektöründe fiyatların şişkinliği ile başlamış alınan kredilerin çok hızlı bir şekilde el değiştirmesi ile tam anlamda kendini bulmuştur. Bu elden ele dolaşım ise türev ürünleri piyasasında yapılan işlemlerin özeti. Bu yeni türetilen ve değeri şişirilen baz ürünlerin pazarlamasının da ne kadar etik şekilde yapıldığı bir başka soru konusudur.

Bankacılık sektöründe karşılaşılan finansal risklerin yol açtığı sorunların artması sebebiyle “Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS)” bünyesinde faaliyet gösteren “Basel

Komitesi” tarafından alınan kararlar ile bütün bankaların içinde risk yönetimi bölümlerinin ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulması yönünde tavsiye kararları alınmıştır. Günümüzde risk yönetimine gerekli önemi vermeyen finansal kuruluşlar ve firmaların ülke dışından fon sağlama imkanı çok azalacaktır. Uluslararası fon sağlayan kuruluşların kredi verirken en çok dikkat ettikleri konuların başında fon talep eden kuruluşların risk yönetimi sisteminin kurulmuş olup olmadığıdır.

Basel komitesi özellikle Basel II oturumu sonucunda bankalarda etik riski de içeren operasyonel risk konusunun önemine ve bu konu için sermaye ayrılması konusuna değinmiştir. Oysa ki operasyonel risk konusunda alınan onca tedbire rağmen, 2008 yılı içerisinde çok önemli iki dolandırıcılık olayı meydana gelmiştir. Birincisinde Fransız Societe Generale Bankası, traderı Jerome Kerviel’in yapmış olduğu usulsüz işlemler nedeniyle 4,9 milyon Euro zarar ettiğini açıklamıştır. İkinci olayda ise eski Nasdaq Başkanı Bernard Madoff, piyasayı Amerika’nın sermaye piyasası kurulu olan Security Exchange Commission’ın gözleri önünde 50 milyar dolar dolandırmıştır. Bu olay SEC’in itibarına çok büyük bir gölge düşürmüştür.

Geçmişte yaşanan benzer olayların (Barings Bank, Credit Lyonnais olayları gibi) günümüzde de devam ediyor olması, risk yönetiminin halen finansal sistemin gerisinde kaldığını göstermektedir. Özellikle karmaşıklaşan finansal mimarinin risk modellemelerine uyarlanmasında zorluklar, etkin risk yönetim sistemlerine karşın şirketlerin aşırı risk alma iştahı, operasyonel risklerin yenilikçi ürünlerle birlikte artması, krizlerin önlenmesini ve risk yönetimini de oldukça zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak küresel krizlerin nedenleri ile finansal mimarinin karmaşıklığı ve bulaşıcılık sorunu düşünüldüğünde, gerek operasyonel risklerin gerekse risk yönetiminin daha ciddi bir şekilde ele alınması, bu anlamda yapılan uluslararası düzenlemelerin gözden geçirilerek daha etkin ve finansal piyasalara uygun hale getirilmesi gerektiği açıktır.

Mali piyasalarda ve özellikle bankacılık sektöründe en önemli unsur olarak ele alınan “güven”in sürdürülebilmesi için ortaya çıkacak risklerin ve en başta gelenlerinden biri olan ahlaki risklerin de önceden saptanarak gereken önlemlerin alınabilmesi şarttır. Türkiye, hem izlenmekte olan ekonomik ve istikrar programı hem de bankacılığın yeniden yapılandırılması çerçevesinde dünyadaki gelişmelere paralel olarak bankacılıkta risk kontrolü ve yönetimi konusunda gerekli düzenlemeleri yapma yönünde adımlar atmıştır. Etik konusunda da Türkiye yeni atılımlarını özellikle bankacılıkta yaşamış olduğu 2001 krizi sonrasında gerçekleştirmiştir.

2. Türkiye’de bankacılık sektöründe etik konulu düzenlemeler

Türkiye’de 2006 senesinde Bankacılık Kanunu ve Etik Konulu Düzenlemeler yapılmıştır :

5411 Sayılı Bankalar Kanunu’nda Bankacılık etiği üzerine düzenlemeler aşağıdaki başlıklar altında yer almaktadır¹⁴:

Kurucularda aranan genel şartlar

- Sırların Saklanması

¹⁴ Konunun ayrıntıları ve detaylı içerik bankalar kanunundan incelenebilir.

- İtibarın Korunması
- Müşteri hakları
- Kuruluş Birlikleri görev ve yetkileri

Suçlar bölümünde etik olmayan davranışlardan itibarın zedelenmesi, sırların açıklanması ve zimmet suçlarına ilişkin düzenlemeler.

Bu başlıklardan itibar konusu ile ilgili olarak özellikle banka kurma talebinde bulunanların veya Banka hissesi devir alacak olanlarda 5 Kasım 2000 Tarihli B.D.D.K. kararına göre "itibarın" tespitinde;

- Ahlaklı ve erdem sahibi olunması,
- Şaibeli işlere karışılmamış olması,
- Yükümlülükleri yerine getirmede ahlaki zafiyet gösterilmemiş olması,
- Muteber bir geçmişe sahip olunması gibi kriterlerin dikkate alınacağı belirtilerek bir anlamda itibarın genel tanımı yapılmıştır.

Bankalar Kanunu Madde 75'de "Bankalar ile bunların mensupları; bu Kanuna, ilgili düzenlemelere, kurulu amaç ve politikalarına uygun olarak faaliyetlerin icra edilmesini temin etmeye ve yönetimde adalet, doğruluk, dürüstlük ve sosyal sorumluluğu esas almaya yönelik etik ilkelere uymakla yükümlüdürler. ", ibaresi yer alır.

"Etik ilkeler, kuruluş birlikleri tarafından kurulun uygun görüşü alınmak suretiyle belirlenir." denilmek suretiyle Banka sahipleri ve çalışanlarının etik ilkelere uygun hareket etmesi gerektiği belirtilmiş, sektörde etik ilkeleri belirleme sorumluluğu kuruluş birliklerine verilmiştir.

Bu düzenlemede etik ilkelerin temellerinin adalet, doğruluk, dürüstlük ve sosyal sorumluluk olduğu da belirtilmiştir.

2.1. Bankacılık etik ilkeleri

Türkiye Bankalar Birliği'nce yayınlanan Türkiye'de bankacılık sektörü için etik ilkelerden hareketle bankaların müşteri, diğer bankalar, personel ve kamu otoriteleri ile olan ilişkilerinde etik davranış ilkelerini aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz¹⁵:

2. 1. 1. Temel İlkeler

Bankalar;

a) Dürüstlük ; Faaliyetlerini yerine getirirken müşterileri, çalışanları, hissedarları, grup şirketleri ve diğer banka, kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı kalmalıdır.

b) Tarafsızlık ; "İnsana saygının başarının temeli olması" ilkesinden hareketle, gerek çalışanları gerekse müşterileri arasında ayırım gözetmemeli, önyargılı davranışlardan kaçınılmalıdır.

¹⁵ <http://www.tbb.org.tr/turkce/iyiuygulamalar/etikilkeler.doc>

c) Güvenilirlik ; Bankalar, tüm hizmet ve işlemlerde, müşterilere karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır ve doğru bilgi vermeli, müşteri hizmetlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmelidir.

d) Saydamlık; Bankalar, müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin hak ve yükümlülükler, yarar ve riskler gibi konularda açık ve net biçimde bilgilendirmelidir.

e) Toplumsal Yararın Gözetilmesi ve Çevreye Saygı ; Bankalar tüm faaliyetlerinde karlılık yanında, toplumsal yararın gözetilmesi ve çevreye saygı ilkeleri ışığında sosyal ve kültürel etkinliklere destek sağlamaya özen göstermelidir.

f) Karaparanın Aklanması ile Mücadele ; Bankalar uluslararası normlar ve ulusal mevzuat hükümleri çerçevesinde, karaparanın aklanması, yolsuzluk ve benzeri suçlarla mücadeleyi önemli bir ilke olarak benimseyerek gerek kendi aralarında, gerekse konuyla ilgili diğer kurum ve kuruluşlarla ve yetkili mercilerle işbirliği yapmaya özen gösterirler. Kendi iç bünyelerinde de bu amaca yönelik gerekli önlemleri alır ve personeli için eğitim programları düzenlerler.

2.1.2. Bankalararası ilişkilerde etik

Bankalar;

*** Bilgi Alışverişi :**

Mevzuat hükümleri çerçevesinde, müşteri sırrını ve bankacılık sırrını ihlal etmemek kaydıyla, kendi aralarında her konuda dürüst ve sistematik bilgi alışverişini gerçekleştirirler.

*** Personel Hareketleri:**

Personel istihdamı konusunda haksız rekabete yol açabilecek her türlü uygulamadan kaçınırlar. İş Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uyarınca personel istihdamında sözleşme ve hareket serbestisi bulunmakla birlikte, eleman alımlarının diğer bankaların hizmetlerini kesintiye uğratmayacak ölçüde olmasına özen gösterirler. Eski çalışanları hakkında diğer bankalar tarafından talep edilen bilgileri yanıtlarken samimi ve dürüst davranırlar.

*** Rekabet:**

Rekabeti, bankacılık sektöründeki tüm bankalar arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan, mevzuata uygun bir yarış olarak kabul ederler. Bu nedenle, serbest piyasa ekonomisi içerisinde sürdürdükleri faaliyetlerinde kendi menfaatlerinin yanı sıra,

- genel olarak bankacılık sektörüne olan güvenin sürekli olması,
- sektörün gelişimi için çaba sarf edilmesi,
- ortak menfaatlerin gözetilmesi ilkeleri çerçevesinde haksız rekabet oluşturan davranışlardan kaçınırlar.

Bu ilke banka tüzel kişilikleri açısından geçerli olduğu gibi, bankaların mevcut ve eski çalışanlarının gerek yazılı gerek sözlü kişisel beyanlarını da içerir.

*** İlan ve Reklamlar:**

Gerek kendi mali yapılarının gerekse bankacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtım ve pazarlamasına ilişkin duyuru, ilan ve reklamlarında, yasalara ve genel ahlaka uygun, dürüst ve gerçekçi davranır, bankacılık mesleğinin saygınlığına zarar verebilecek her türlü hareketten kaçınırlar.

Duyuru, ilan ve reklamlarında diğer bankaları ya da diğer bankaların ürün ve hizmetlerini kötüleyen nitelikteki ifade ya da ibarelere yer vermezler.

2.1.3. Banka müşteri ilişkilerinde etik

Bankalar; müşteri ilişkilerinde aşağıdaki belirtilen hususlarda etik davranış sergilemelidir.

*** Müşterilerin Bilgilendirilmesi:**

Müşterilerine sundukları her türlü ürün ve hizmetlere ilişkin olarak, hizmet ilişkisinin her aşamasında ve her konuda doğru, eksiksiz ve zamanında bilgi aktarımı yaparlar. Müşterilere yanlış ya da eksik bilgi vermekten kaçınırlar.

*** Müşteri Sırrı :**

Mevzuat gereğince bilgi ve belge istemeye yetkili kişi ve mercilere yasal olarak verilmesi gereken bilgi ve belgeler dışında, müşterilere ilişkin her türlü bilgi ve belgeleri gizli tutmak ve özenle saklamak zorundadırlar.

*** Hizmet Kalitesi :**

Hizmet kalitesini; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin verilecek nitelikli hizmetle karşılanabilmesinin ön koşulu sayarlar. Bu kavramın iki temel ögesi olan teknolojik altyapı ve nitelikli insan kaynağının, hizmet kalitesinde sürekli gelişime uygun kullanımı için özen gösterirler. Tüm müşterilerine aynı kalitede ve aynı düzeyde hizmet sunarlar ve bu hizmetler sağlanırken ulus, din, finansal ve toplumsal statü, cinsiyet gibi farklılıklar gözetmezler. Ancak hedef pazarın belirlenerek, organizasyonel yapının ve ürün yelpazesinin hedef kitleye göre farklılaştırılması ya da riskli müşterilere farklı yaklaşımlarda bulunulması, müşteriler arasında ayırım yapıldığı veya müşterilerin kategorize edildiği şeklinde yorumlanmamalıdır.

*** Müşteri Yakınmaları:**

Müşterilerinin her konudaki yakınmalarını incelemek, değerlendirmek ve sonuca bağlamak suretiyle yanıtlamak için Genel Müdürlükleri bünyesinde bir mekanizma oluştururlar.

Müşteri yakınmalarının nedenlerini araştırarak, tekrarlanmaması için gereken önlemleri alırlar. Yakınmalara neden olan hatalı uygulamaların düzeltilmesi ve yinelenmesinin önlenmesi amacı ile çalışanlarını bilgilendirirler.

*** Güvenlik:**

“Güvenlik” kavramının; bankacılık sektöründe fiziksel anlamda müşterilerin ve bankaya ait hizmet ortamlarının her türlü olumsuzluğa karşı korunmasına ilişkin önlemlerin yanı sıra, müşterilere sunulan hizmetlerde teknik olarak zarar doğurabilecek her türlü ihlalin engellenmesini de içerdiğini kabul ederler.

Teknolojik gelişme ve elektronik bankacılığa paralel olarak gelişen hizmetler, değişen hizmet kanalları nedeniyle her türlü hizmet ortamında işlem güvenliğinin sağlanmasına ve müşteri mağduriyetlerinin önlenmesine yönelik gerekli teknik ve hukuksal tüm önlemleri alırlar.

Gerek müşteri kıymetlerini koruma ve saklama (mevduat, hisse senedi, tahvil, bono, müşteri sırrı kapsamındaki bilgi ve belgeler vb.), gerekse finansal olanaklar sunma (kredi, faiz vb.) konularında "güvenlik"ten ödün vermezler.

2.1. 4. Bankaların çalışanları ile ilişkilerinde etik

Bankalar çalışanları ile ilişkilerinde personel alımından eğitimine kadar her konuda etik anlayış ve felsefeden hareket ederler.

*** Çalışanların Genel Nitelikleri :**

Bankalar, çalışanlarının, bankacılığın toplumdaki saygınlığını korumaya dikkat ederek çalışacak olanların, görevlerinin gerektirdiği bilgi, birikim ve sorumluluk duygusuna sahip kişilerden oluşmasına özen göstermelidir.

*** İşe Alma ve Kariyer Gelişimi :**

Bankalar, çalışanlarının tamamına, ayırım gözetmeksizin, gerek işe alınmada, gerekse kariyer gelişiminde eşit olanaklar sağlamaya özen göstermelidir.

Bankalar, İnsan kaynaklarını en iyi biçimde yönlendirme ilkesinden hareketle, çalışanlarına çağın ve bankacılık mesleğinin gerektirdiği bilgi düzeyine ulaşmaları amacıyla eğitim, kurs, seminer ve benzeri olanaklar sağlamak suretiyle destek verirler.

Bankalar, çalışanlarının mesleki yükselmelerinde bilgi, yetenek ve kişisel başarı kadar; Bankacılık Etik İlkeleri'ne bağlılık ve anılan ilkelerin uygulanmasındaki özeni de, değerlendirmelerinde ölçüt olarak alırlar.

*** Temsil İlkeleri ve Çalışma Ortamı :**

Bankalar,

- Çalışanlarının; bankacılık mesleğinin saygınlığına uygun şekilde ve bankayı temsil ettiklerinin bilinci içinde, temiz ve bakımlı giyinmelerini teminen iç düzenlemeler yapmalı,

- Tüm hizmet birimlerinde çalışanlarının motivasyonunun artırılması ve daha iyi koşullarda hizmet sunulması yönünde önlemler alır, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlamalı,

- İş yoğunluğuna uygun sayıda çalışan istihdamına özen göstermeli, çalışanlarını mesai saatleri içerisinde maksimum verim alma yönünde organize ederek, mesai saatleri dışına çıkılmaması ve çalışanlarının düzenli izin kullanmaları konularında azami çaba göstermelidir.

Bankalar çalışanlarının;

- müşterilerle borç-alacak, kefalet ve müşterek hesap açtırmak gibi etik ilkelerle bağdaşmayan ilişkilere girmelerini,

- mevcut veya potansiyel müşterilerden hediyeler almalarını,

- konumlarını kullanarak, gerek kendi iş ortamlarından gerekse müşterilerinin iş olanaklarından kişisel çıkar sağlamalarını engelleyici iç düzenlemelerini gerçekleştirmeli, çalışanlarının tabi olduğu mevzuat hükümlerinden doğan haklarının zamanında ve eksiksiz olarak sağlanmasına özen göstermelidir.

2.1.5. Bankaların ; Kamu Kurum ve Kuruluşları ile ilişkileri :

Bankalar; Kamu Kurum ve Kuruluşları ile ilişkilerinde, dürüstlük ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda hareket eder, mevzuat gereği denetim ve kontrol amacıyla istenen bilgi, belge ve kayıtların doğru, eksiksiz şekilde ve zamanında iletilmesi konularına özen göstermelidir.

2.1. 6 Etik ilkelere açıkça aykırılık içeren durumlar ve yaptırımları

Bankacılık Kanunu'nda etik ilkelere açıkça aykırılık içeren durumlarla ilgili ağır yaptırımlar öngörülmüş olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.¹⁶

| | |
|---|---|
| <p>ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ İtibarın Zedelenmesi</p> | <p>BANKACILIK KANUNU'NA GÖRE YAPTIRIMI Banka itibarını zedeleyici davranışta bulunanlar, bir yıldan üç yıla kadar hapis ve bin günden ikibin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır. Fiil neticesinde özel veya kamusal bir zarar doğarsa verilecek ceza altıda bir oranında artırılarak hükmolunur.</p> |
| <p>Sırların Açıklanması</p> | <p>Bir yıldan üç yıla kadar hapis ve bin günden ikibin güne kadar adli para cezası hükmolunur. Banka ve müşterilere ait sırları açıklayan üçüncü kişiler hakkında da aynı cezalar uygulanır.</p> <p>Yukarıdaki fıkrada belirtilen kimseler sırları kendileri ya da başkaları için yarar sağlamak amacıyla açıklamış olursa verilecek cezalar altıda bir oranında artırılır. Ayrıca, fiilin önemine göre sorumluların bu Kanun kapsamına giren kuruluşlarda görev yapmaları, iki yıldan aşağı olmamak üzere geçici veya sürekli olarak yasaklanır.</p> |
| <p>Zimmet</p> | <p>Görevi nedeniyle zilyetliği kendisine devredilmiş olan veya koruma ve gözetimiyle yükümlü olduğu para veya para yerine geçen evrak veya senetleri veya diğer malları kendisinin ya da bankasının zimmetine geçiren banka yönetim kurulu bakan ve üyeleri ile diğer mensupları, altı yıldan oniki yıla kadar hapis ve beşbin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılacakları gibi bankanın uğradığı zararını tazmine mahkûm edilirler.</p> <p>Suçun, zimmetin açığa çıkmamasını sağlamaya yönelik hileli davranışlarla işlenmesi hâlinde faile on iki yıldan az olmamak üzere hapis ve yirmibin güne kadar adli para cezası verilir; ancak, adli para cezasının miktarı bankanın uğradığı zararın üç katından az olamaz. Ayrıca meydana gelen zararın ödenmemesi hâlinde mahkemece re'sen ödetirilmesine hükmolunur.</p> |

3. Bankacılıkta üst düzey yöneticilerde aranılan etik özellikler

Finans dalı, bilanço bütünü içindeki öz sermaye düşüklüğüne karşın - en sermaye yoğun branşlardan biridir. Batı ölçülerinde universal bankacılıkta çalışan başına düşen sermaye yarım İsviçre Frangı dolayındadır. Bu da öteki branşların 3-10 katına eşittir¹⁷.

Bu sayılar şunu gösterir: global rekabet ortamında özellikle bankacılıkta eleman seçimi, geliştirilmesi ve sürekli olarak eğitilmesi gittikçe önemi artan bir konu olmuştur. Genel Müdür ve üst düzey yöneticiler, bankaların birincil sorumluluk taşıyanlarıdır. Bankaların enformasyon teknolojisindeki beklenmedik gelişmeler karşısında gelecekteki

¹⁷ Doering, Hans Ulrich; Universalbank - Banktypus der Zukunft- Vorwaerts und Überlebensstrategien für Europas Finanzdienstleister, Bern 1996, s.231

insandan kaynaklanan yanlışlık kaynaklarını ve güven eksikliklerini ortadan kaldırma zorunlulukları vardır.

Global rekabet ortamında özellikle bankacılıkta eleman seçimi, geliştirilmesi ve sürekli olarak eğitilmesi gittikçe önemi artan bir konu olmuştur. Direktörler ve üst düzey yöneticiler, bankaların birincil sorumluluk taşıyanlarıdır. Bankaların enformasyon teknolojisindeki beklenmedik derinlik karşısında gelecekte insandan kaynaklanan yanlışlık kaynaklarını ve güven eksikliğini ortadan kaldırma zorunlulukları vardır.

Bankacılık yöneticiliği bakımından güven unsuru eskiden de önem taşıyan bir öğe idi.

Buna şimdi:

- Kuantitatif (nicelik) analiz yeteneği
- Anında kavrayabilme gücü
- Yaratıcılık ve
- Satış iletişim yetenekleri gibi daha bir dizi kalite koşulunun da eklenmesi kaçınılmaz olmuştur.

Eskiden olduğu gibi bugün de artık her şeyini eğitim basamaklarında öğrenmiş “mükemmel bir bankacı”yı aramak boşunadır. Bugün yalnız genç memurlar değil, üst düzey yöneticiler de ya kendilerini, ya da banka içi ve dışı eğitim kanallarında bilgilerini yenileyip, sürekli derinleştirmek zorundadırlar.

Birey’in öğrenime hazır olması ve her gün işi başında aktif öğrenimi görev edinmesi gerekir. Eğitim programları çok önemlidir. Ancak bunlar daha çok tamamlayıcıdır, kontrol edicidir ve özendiricidir. Aktif öğrenim ise başarılı ve iyi icraatın temel koşuludur.

3.1. Yarının “Banka Yöneticisi” inden beklenen özellikler

“.. Liderlerin en iyileri, varlıklarını çevrelerine hissettirmezler.

İkinci dereceden iyi yöneticiler; takdir edilir, şerefendirilirler.

Üçüncü derecedekiler korku, dördüncü derecedekiler nefret saçarlar!”

Liderlerin en iyilerinin yürüttüğü bir iş tamamlandığında, ekiptekiler “bunu biz yaptık !” diyebilirler.” Lao Tzu¹⁸:

Bu bölümde geleceğin banka yöneticisinin ideal özellikleri çeşitli düşünür ve akademisyenlerin görüşleri ile ilişkilendirilerek özetlenecektir. Bankacılıkta da geleceğin yöneticisinden bir dizi üstün yetenekler beklemektedir.

Doering çalışmasında bunları 12 başlıkta özetleyerek, bunlara yöneticiliğin 12’si demiştir:

¹⁸ Bilge Engül; Takım oyunu mu, stres mi ?,Finans Dünyası, Ocak 1993, s. 78

- **Dürüstlük - (Integer)**

“Integrity without knowledge is weak and useless, and knowledge without integrity is dangerous and dreadful.” Bilgi olmaksızın sadece dürüstlük saçma ve yararsızdır, dürüstlük olmadan bilgi sahibi olmak ise tehlikeli ve ürkütücüdür. S. Johnson

Dürüstlük, yasallık ve meslektaş dayanışması gibi yüksek değerlerle donanmış bir kişi bugünün de temel unsuru durumundadır. Bu konularda açık veren yönetici inandırılığını kaybeder. Yapıcı işletme kültürünün bu yeteneklerle bağlantısı vardır.

- **Merak ve Araştırma hırsı ve Bütünlük (Inquisitive- integral)**

“The ability to learn faster than your competition may be the only sustainable competitive advantage.” Rakiplerinizden daha hızlı öğrenebilme yeteneğiniz, belki de size rekabet avantajı sağlayan tek desteğinizdir. A. De Geus

Banka yöneticisinin inandırıcılığı, herşeyden önce onun uzmanlık bilgisinden kaynaklanır. Uzmanlık otoritesinin kabul ettirilmesinde bugün de “aydın açlığı”, öğrenim hırsı, analiz yeteneği, sistemli çalışma, açıklık, ve senaryo yaratma gibi yeteneklerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Pazarın “Just in time” baskısı bakımından yönetici, bilgide de aynı durumda olmak zorundadır. Bilgisini yenilemek, bilgisinde güncel olmak durumundadır. Know how’u sürekli yenilemenin yolu buradan geçer. Günlük iş yaşamındaki karışık oluşumları bütünüyle kavrayan yöneticiye başarı yolu aralanabilir. Bütünlüğe ve iç disipline uyan düşünce biçimi yöneticiye işletmesini global çevresinin bir ögesi olarak ele alma ve geliştirme imkanı verir. Ancak bu yoldan bütüne varan sentezler yapılabilir ve yanlış kararlar yerinde önlenebilir.

- **Uluslararası ve kültürler arası oluşuma ayak uydurmak (International ,intercultural)**

“Mann muss andere kennen lernen, um sich selber zu kennen.”

İnsan kendini tanımak için başkalarını iyi tanımalı. L. Börne

Olaylar, tutumlar, düşünce biçimleri, sadece kendi gözlüğünden değil, başkalarının görüş açılarından da görülebilmelidir. Yarının rekabet dünyasında yönetici, fiziksel fleksibilitesi ve mobilitesi olduğu oranda varlığını iddia edebilir. Bu günkü dünyada artık üç yabancı dil bilme- üst düzey yöneticiliğin de koşulu durumuna gelme yolundadır.

- **Yoğunlaşma ve uzmanlaşma - (Intensiv, Identifizierend)**

“Nothing great was ever achieved without enthusiasm.”

Hırs olmadan hiç bir büyük başarıya ulaşılmamıştır. R.W.Emerson

Geleceğin yöneticisinde “Sense of urgency” kaçınılmaz bir özellik haline gelmektedir. Bu, bir telaş ya da zaman baskısı altında ezilme değil, bir hırs, bir hızlilik ifadesidir. Bu tür sağlıklı bir huzursuzluk, yeni fikir çağrıştırma işlevi görür. İnisiyatif geliştirir.

Bir meslekle özdeşleşmek ancak, dayanma, disiplin, inisiyatif ve her an icraata hazır olmayla gerçekleşir. Yönetimin manevi boyutları, inandırıcılık, istek, güven, açıklık, sadakat ve dayanışmadan geçer.

● **Yeniliklere açık olma ve özendirme - (Innovative)**

“Kreativitaet: Logik, die Mut hat.”

Yaratıcılık, cesareti olan mantıktır. G.Laub

Hayal gücü, düşünce ve vizyon sahibi olmak artık, özellikle ücret düzeyi yüksek ülkelerde önemli başarı faktörleri arasında yer alır. İyi yönetici, ürün ve oluşum yenileşmelerinde anahtar kişidir. Kendisi çok yaratıcı olmasa bile işletmesinde yaratıcı iklimi sağlamak onun elindedir.

Yenilenme ve buluşçuluk, ancak riskleri çekinmeden inceleme alışkanlığının olduğu yerde geçerli olur. İşletmede yenileştirme kültürünün temeli, rizikodan çekinmemeve rizikoyu sınırlayabilme yeteneklerinden geçer.

● **Bağışıklık - (Immun)**

“If you have job without aggravations, you don't have a job”

Eğer mesleğinizin sıkıntılı yönleri yoksa, mesleğiniz yok demektir. Forbes

Bugünün yöneticisi ayakta kalabilme, tutunabilme yeteneklerine muhtaçtır. Biraz rahatlık telkini, sürekli değişimden biraz zevk alma, uyum ve yeniye yönelme aranan özellikler arasındadır. Yönetici, değişimin gereklerine uyabilmeli, onu kullanabilmelidir. Lider olarak yönetici, rakiplerini aşabilme çabalarında değişimlerin yaratıcısı olma durumundadır.

İyi yönetici “yalnız kalma” duygusuyla baş edebilmeyi öğrenmiş olmalıdır. Yöneticilik görevleri çoğu kez formel ya da informel yalnız kalmaları gerektirir. Ancak bu sayede o, işlevi için kafasında tasarladığı fikirleri işleme ve geliştirme fırsatı bulacaktır.

***Uzlaşmacı Yaklaşım - (Integrierend- intermediaer)**

“Ein Kompromiss, das ist die Kunst, einen Kuchen so gut zu teilen, dass jeder meint, er habe das grösste Stück bekommen.”

Uzlaşma, bir pastayı öylesine bölmektir ki, herkes en büyük parçayı aldığını sansın. L. Erhard

Ekonomik yaşamın birbiri içine girişinin gerekleri arasında meslek dayanışması,ve bir takım içinde çalışabilme yeteneği de vardır. Yönetici, ortak değerleri olan team'i oluşturma görevindedir. Onun özelliği basketbol “couch”u gibidir.

Yönetici, geleceğin global rekabetinde işletmeler arası birleşme, yeniden yapılanma, bütünleşme ve yatırımı çözüme gibi görevleri de tasarlamak ve yerine oturtmak durumundadır. İşte burada, kültürler arası inisiyatifleri kullanabilen intermedyatörlere ihtiyaç vardır. Bu da ancak kültür genişliği içinde uzmanlık derinleşmesiyle olur.

- **Sorun çözüme yeteneği - (Intraprenaur)**

“A champion is someone who gets up when they can't.”

Şampiyon, diğerleri ayağa kalkamazken kalkabilen kişidir. American Successories

Başarılı yönetici, insanları, pazarları, ürünleri ve getiriye ayrı faktörler olarak planlayabilir. Şans atmosferini yaratmayı bilir. Zamanlama, yoğunlaşma, biçim ve tarz bakımından daima hedefe yöneliktir ve kaynaklarını iyi kullanır. O ayrıca riskleri ve şansları soğuk kanlılıkla karşı karşıya getirip, hırslı inisiyatiflerden de çekinmez. Yöneticinin iyisi sorun çözer, sorun yaratmaz.

- **Anında karar verebilme gücü - (Improvisierend)**

“Economist progress in capitalist society means turmoil.”

Kapitalist toplumda ekonomik gelişme karışıklık demektir . J.A.Schumpeter

Süratli karar verebilme yeteneği, yeni global koşulların kaçınılmaaz gerekleri arasında yer alır. Her şeyi baştan sona planlama her zaman mümkün olmayabilir. Yeterli fleksibilite hazırlıksız olunan durumlarda bile karar alma yeteneği olmayan yönetici başarılı olamaz.

Hemen varılabilen % 80'lik çözüm, çok sonra varılacak % 95'lik çözümden daha iyidir. Çok daha iyi bir çözümü beklemek belki akıllıca görülebilir, ancak her zaman tekrarlanması mümkün olmayan fırsatları anında değerlendirmek gereklidir.

- **İçgüdü –güçlü sezgiye sahip olma (Intiutiv-instiktiv)**

“Jede unsere Erkenntnis hat ihren Ursprung in der Empfindung..”

Bütün bilgilerimizin temeli duyguya dayanır.. Leonardo de Vinci

Bütün rasyonel analiz imkanlarına karşın, süratli kavrama gücü, duyarlı olma ve iyi reflekse sahip olma, içgüdü ve atmosferin bugün de karar almada rolü büyüktür. Bu yoldan birlikte çalışılanların ve çevredekilerin reaksiyonları ve duyguları da kavranabilir. Empati, aranan bir özelliktir. Yöneticinin etrafına vereceği bir güven avansı, güvensizlik belirtisinden daha etkilidir. Güven, özellikle geleceğin ortaklaşa yönetim biçiminin önemli faktördür. Üçüncü kişilere güvenmenin mantıktan çok içgüdü ile ilişkisi vardır.

- **İletişim Yeteneği- (Interkommunizierend, instruierend)**

“Erfolgreiche Kommunikation ist um so leichter, je genauer die Partner sich selbst und einander gegenseitig einschätzen..”

İş ortaklarının kendilerini ve birbirlerini takdir ettikleri oranda ,başarılı iletişim kolaylaştırılmış olur... Knigge 2000

İletişimin temel görevi, yöneticinin, çevresini kendi planlarına dahil edebilmesi ve kazanabilmesidir. İletişim, süreç olarak çeşitli basamaklarda gerçekleşir. İnsanların bilgi ve enfomasyonu işledikleri atmosferi hazırlar. İletişim çok işlevli bir gereç olarak da satış, eğitim ve krizleri aşma basamaklarında kullanılacaktır.

● **Kendini Tanıma - (Introspektiv)**

„Sich selber muss erkennen,

wer andere führen will. -

Başkalarını yönetecek olan,

kendini iyi tanımalıdır.“

„Zürich’ teki bir büyük bankanın büro’sundan

Yöneticiliğe soyunan, kendini iyi analiz etmelidir. Batı dünyasında hatta bunun test yöntemleri de vardır. „SWOT analizi“ bunlardan biridir. Düzenli olarak kendisiyle ilgili yapılacak olan bu „SWOT analizleri“; aydın olarak dürüstlük derecesini, eleştiri yeteneğini, güven ve inandırıcılığı ortaya çıkarır.

„SWOT analizleri“¹⁹ aslında işletme içi analizlerde kullanılan bir amerikan yöntemidir ve Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats sözcüklerinden oluşur. Bu yöntemde ağırlığı olan sorular şunlardır:

- Ben kimim, ne istiyorum ?

- Gücüm nedir? - Ne yapabilmeliydim ? - En iyisi terketmem gereken ne ?

- Sevilmeyen (tutulmayan) kararlar da alabilir miyim ?

- Bütün yarar ve sakıncalarıyla management görevleri üstlenmeye hazır mıyım?

- Zayıf noktalarımı sürekli olarak düzeltme çabaları içinde olabilir miyim?

- İcraat dünyanın kültürü yanında, kendi dünyam için de bir kültür kurabildim mi?

4. Sonuç

Yöneticinin başarısı, özellikle güvenin en büyük simge sözcük olduğu bankacılık sektöründe sürekli bir enerji, çağa, yeniliklere ve tabii ki gelişen teknolojiye ayak uydurabilme ve kişisel inandırıcılığın karşımından oluşan bir sentezdir.

Şimdiye kadar oluşturulan tüm kurallar, bankacılıkla ilgili belirlenen etik yaklaşımlar, hatta bankaların denetimiyle ilgili kurallar ve bu çerçevede konulan sistem de zaten, bir açıdan kurumsal sorumluluk kavramında yer alan ölçüt, ya da norm koyma zorunluluğu ihtiyacından doğmuşlardır.

Bu günün rekabet ortamında bankacılık önemli temel yapı değişikliklerini başarmak zorundadır. Bankaya özgü bir dayanışma duygusunun ve imajın yaratılması da az çok buna bağlıdır. Bunu başaran bankaların gelecekte korkuya ihtiyaçları yoktur.

Bankalar müşteri sadakati denilen kavramı geliştirmek zorundadırlar. Bunun yaratılması da, müşteriye sunulan jenerik hizmetin dışında müşterinin özel eğilim ve

¹⁹ Doerig, a.g.k. s. 245.

ihtiyaçlarına en iyi yanıt verecek hizmetlerin sunulmasını ve hazır edilmesini gerektirir. Banka yöneticileri en iyi hizmeti sunabilmek için tüm yeni düzenlemeleri sindirmenin ve uygulamanın yanısıra kendilerini de geliştirmeye önem vermeli ve attıkları her adımda etik değerlerden uzaklaşmamalıdırlar.

Ancak

- * Sektörde karlılığın ön plana çıkması,
- * müşterilerin kendilerine sunulan hak ve yükümlölükler ile riskler konusunda açık ve net bilgilendirilmemesi,
- * ücret düzeyinin yetersiz olması
- * ve önemli bir konu olarak çalışanların yükselmelerinde bankacılık etik ilkelerine bağlılığı ve uymalarının değerlendirme ölçütü olarak alınmaması konuları sorunlu alanların başında gelmektedir. Bu alanlara acilen çözümler geliştirilmelidir.

Bu anlamda etik anlayışın gelişmesi için öneriler şu şekilde özetlenebilir:

Bankaların yönetim kurullarında yönetsel görevler taşımayan bağımsız yöneticilerden oluşan etik komitelerinin teknik bilgi ve deneyimle desteklenerek güçlendirilmesi, göstermelik olarak bırakılmayıp işlevsel hale getirilmesi,

* Yönetim kuruluna ve üst yönetime doğrudan etik konusunda danışmanlık yapabilecek, etik konusunda eğitimden geçmiş profesyonel kurum içi etik yönetmeni uygulamasına geçilmesi,

*Etik denetimleri uygulamasının başlatılması,

* Bankaların sosyal sorumlulukları ve etik uygulamalar açısından bağımsız dış denetime kendilerini açması, banka üst yönetimlerinin etik farkındalığının artırılması,

* Etik liderlik uygulamalarının geliştirilmesi doğrudusunda bankaların programlar düzenlemeleri ,

* Yükselmeye mesleki başarı yanında etik ilke ve kurallara uyumun da bir ölçüt olarak alınması,

* Bankalarda sektör etik kodları ile yetinilmemesi, etik kod yazılmasını da içeren etik programlar hazırlanması, etik programların üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, etik kültürün geliştirilmesi,

* Sektör etik kodları yanında daha ayrıntılı düzenlemeler içeren davranış yönetmeliklerinin oluşturulması, burada sorumluluktan kurtulma yaklaşımı ile değil, adil çözümler bulmaya yönelik, sektörü ve hizmet alanları birlikte değerlendiren yaklaşımların ön plana alınması,

* Düzenli etik eğitimlerinin gerçekleştirilmesi, güncellenmesi alınabilecek önlemlerin başında gelir ve modern bankacılık anlayışına uyum sağlamayı hedeflemiş geleceğe yönelik bankalar için son derece önemlidir.

KAYNAKÇA:

- ANSTEAD, Susan M., (1999) Law Versus Ethics in Management, **Human resources in Technology Organizations**, TMAN-633, July 9, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=255298, (2.10.2008).
- BALKAN Bülent, „**Bankacılıkta temel etik yaklaşım**“; İstanbul, Marmara Üniversitesi Bankacılık Enstitüsü, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) 2006.
- BANYARD Peter, Banking ethics: Some surprises along the way, **Credit Management**, 2006, s. 22-23.
- BOZOVIC Jelena, Business Ethics in banking, **Economics and Organization**, Vol:4, No:2, 2007, s. 173-182.
- CAKIR Recai, **Bankacılıkta Etik**, Marmara Üniversitesi Bankacılık Enstitüsü Doktora,2007.
- CLAUSSEN, Carsten Peter; **Bank- und Börsenrecht** - Handbuch für Lehre und Praxis, Münih 1996
- COWTON C.J., Integrity, responsibility and affinity: three aspects of ethics in banking, **Business Ethics European Review**, 2002, Vol. 11 Issue 4, s. 393-400.
- DOBSON John, The Role of Ethics in Finance **Financial Analysts Journal**, 1993, Vol. 49 Issue 6, s. 57,62.
- DOERIG, H. Ulrich, **Universalbank - Banktypus der Zukunft** - Vorwärts und Überlebensstrategien für Europas Finanzdienstler, Bern 1996.
- ERENGİL, Bilge ‚Takım oyunu mu, stres mi?’ **Finans Dünyası** Ocak 1993.
- GAEFGEN, G.; **Wechselwirkungen zwischen Wirtschaftswissenschaft und Ethik, in: Neuere Entwicklungen in der Wirtschaftsethik und Wirtschaftsphilosophie**, (Hrsg.) P.Koslowski, Berlin- Heidelberg 1992.
- GEHLEN Arnold, **Moral and Hypermoral. Eine pluralistische Ethik**. Frankfurt a.M., Bonn Athenäum 1969.
- GREEN, C.F., “Business Ethics in Banking”, **Journal of Business Ethics**, Aug. 1989.
- INMACULADA, Carrasco, “Ethics and Banking”, **International Advances in Economic Research**, 2006, s. 43-50.
- KIMBREL Monroe, Ethics in Banking, **Banking**, 1967, Vol. 60 Issue 3, p58-60.
- JACOB, Adolf- Friedrich; **Banken und Ethik**; Hummel, Detlev/ Bühler, Wilhelm/ Schuster, Leo (Ed.), **Banken in globalen und regionalen Umbruchsituationen**, Schaeffer Vlg., Stuttgart 1997.

-
- JOHN, Dalla Costa, The ethical imperative: Why moral leadership is Good Business, Perseus Publishing, 1998.
- HEMPEL, H.George ve Donald G. Simonson , **Bank Management**, USA :John Wiley and Sons,5th Edition, 1999.
- HORN, K.I.; **Moral und Wirtschaft**, Tübingen 1996.
- KAR, Albert, Z. Is Business Bluffing Ethical in: John Drummond and Bill Bain, **Business Ethics**, Clio, Belgrade, 2001, s. 51- 55.
- KLIEMEX, Hartmut, **Moralische Institutionen**, Empiristische Theorien ihrer Evolution, Freiburg 1985.
- KAYAR ,İsmail, “Sermaye Piyasasında Mesleki ve Etik Kurallar Üzerine Bir Değerlendirme, **Erciyes Ü. Sosyal Bil. Dergisi**, Sayı 19, 2005.
- KAYNAK, Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. Baskı, İstanbul 1996.
- INGLEHARD *Ronald* - [Christian Welzel](#), **Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence** , Cambridge University Press, 2005.
- ÖZDEMİR, Erkan, “Liderlik ve Etik”, **Uludağ Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2003.
- PACTWA, Therese E., Ethics and Recent Trends, **Review of Business**, 2006, Vol. 27 Issue 1, s. 3-9.
- POST James E., Frederick William, C, **Business and Society, Corporate Strategy, Public policy, Ethics**, "McGraw-Hill", 1996.
- ROSE, Peter S., (1996),**Commercial Bank Management**, USA, Irwin Mc Graw-Hill,3rd Edition,1996.
- SAFAKLI O. Veli, A Research on the Ethical Dimension of Banking Crises in the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC), **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, Vol. 10, No. 2 ,2005, s. 24-30.
- SOMMER, Gerlinde , **Institutionelle Verantwortung**, Grundlage einer Theorie politischer Institutionen, München 1997.
- SCHÜLEIN, Johann August, **Theorie der Institutionen**, Eine dogmatische und konzeptionelle Analyse, Opladen 1987.
- SCHWARTZ, Mark S., “Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics”, **Journal Of Business Ethics**, 2005.

TAVIS, Lee A, Ethics in Finance, **Business Ethics Quarterly**, 2001, Vol. 11 Issue 4, s. 687-694.

en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics

www.tbb.org.tr

www.tedmer.org

www.bddk.org.tr

<http://www.tbb.org.tr/turkce/iyiuygulamalar/etikilkeler.doc>