



YOLSUZLUGUN ÖNLENMESİ İÇİN ETİK PROJESİ

ETİK YOL

ETİK LİDERLİK PROGRAMI

UYGULAMA KILAVUZU



Council of Europe
Conseil de l'Europe



European Union
Union européenne

ETİK LİDERLİK PROGRAMI

UYGULAMA KILAVUZU

Etik Yol

Etik Liderlik Programı

Uygulama Kılavuzu

Bu kılavuz, David Watt tarafından Prof. Alan Doig ile birlikte Avustralya'nın Viktorya Eyaleti Etik Eğitim Paketi kullanılarak hazırlanmıştır. Paket, Kamu Standartları Komisyonu üyesi Greg Vines'in onayıyla kullanılmıştır.

Etik Liderlik Programı ve programın materyalleri, Avrupa Birliği tarafından finanse edilen, Avrupa Konseyi'nce Kamu Görevlileri Etik Kurulu ile işbirliği hâlinde yürütülen "Türkiye'de Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik (TYEC)" projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Türkçe metnin akademik düzeltmeleri:
Prof. Dr. İnanet Aydın
Doç. Dr. Ömer Faruk Gençkaya

TYEC'nin genel hedefi; etik davranış kurallarının uygulanması ve yaygınlaştırılması, yolsuzlukla mücadele tedbirlerinin geliştirilmesi yoluyla, Avrupa ve diğer uluslararası standartlara uygun olarak Türkiye'de yolsuzluğun önlenmesine katkıda bulunmaktır.

Elma Yayınevi, Ankara
Mayıs 2009
Fırat Ofset Matbaacılık



T.C. Başbakanlık
Kamu Görevlileri Etik Kurulu

Başbakanlık Yeni Bina (DPT Binası)
Necatibey Caddesi No:108 Kat:1
Yüce-tepe / Ankara
Tel: 90 312 4191533
Faks: 90 312 4241774
www.kamuetik.gov.tr

Council of Europe
Conseil de l'Europe



European Union
Union européenne

Avrupa Konseyi
İnsan Hakları ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü
İşbirliği Müdürlüğü
Mali Suçlar Bölümü
Yolsuzluk ve Dolandırıcılık Birimi

F-67075 Strasbourg Cedex Fransa
Tel: 33 3 88412354
Faks: 33 3 90215650
www.coe.int/tyec

Bu yayının içeriği sadece yazarn sorumluluğundadır ve hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin ve Avrupa Konseyi'nin görüşlerini yansımamaktadır.

ETİK LİDERLİK PROGRAMI EĞİTİM PAKETİNİN ÖZETİ

“Etik Liderlik Programı”, Avrupa Konseyi projesi [Türkiye’de Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi (TYEC), CoE Proje No. EC/1062] çerçevesinde Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından yürütülen ve Türk kamu yönetiminde uygulanacak etik ilkeler ve davranışları içeren bir eğitim programıdır.

Etik Liderlik Programı, kamu görevlilerine görevlerini yerine getirirken “kurallara uygun davranma” konusunda yardımcı olmak üzere rehberlik ve destek sağlamayı amaçlar. Bu program, aşağıda sayılan çeşitli araçlardan oluşmaktadır:

→ **Eğitici Kılavuzu**, Türkiye’de kamu hizmeti veren resmî kurumlarda uygulanacak eğitim faaliyetini yürütecek olan Eğitici’nin ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiyi içerir. Program’la ilgili olarak “adım adım” yöntemini izleyen Kılavuz; etik ve karar alma konularında temel okuma kaynaklarını, öğrenme ve eğitimin kolaylaştırılmasını sağlayacak genel bilgileri, eğitimin planlanması, yönetimi, sunulması ve izlenmesi gibi konularda pratik bilgileri kapsar. Kılavuz; aynı zamanda, kamu görevlilerinin karşılaşılabileceği etik ikilemleri açıklayan bir dizi örnek olay ve senaryoları, etikle ilgili kanun ve yönetmeliklerdeki de-

ğer ve ilkelerin görevle ilgili (mesleki) kararlar alınırken nasıl uygulanacağı konusunda tavsiyeleri ve eğitim sırasında doğrudan kullanılacak konuşmacı notlarını da içerir.

⇒ **Eğitim Faaliyeti**, bir kamu görevlisi tarafından alınan herhangi bir kararla ilgili olarak, karar alıcı, karardan etkilenenler ve karar alıcının bağlı bulunduğu kurumun temsil ettiği farklı bakış açılarına odaklanır. Bu çok yönlü yaklaşım, bütün kararlarda “siyah ve beyaz” arasında kolay bir seçim yapılabileceği varsayımını doğrudan sorgulamak üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşım; farklı bakış açılarını dikkate alarak değerlendirme yapıldığında, alınacak herhangi bir karar için tek bir doğru ya da yanlışın, siyah ya da beyazın bulunmadığını, ancak bu kararların bir “gri alan” üzerinde yer aldığını ifade eder. Bu yaklaşım, katılımcıların, halkın (vatandaşların) aynı sorunu farklı bakış açılarına bağlı olarak farklı görebildiklerini anlamalarını sağlar. Böylece, katılımcılar (kamu görevlileri), sadece başkalarının kendi davranışlarını (eylemlerini) ne şekilde algılayacağı konusunda değil, aynı zamanda bir konunun bir başkasının bakış açısından nasıl görüneceğini anlama konusunda da yeteneklerini geliştirirler. Bu yaklaşım, katılımcılara, kişisel ve kurumsal değerleri birbirinden ayırt etmelerine ve her birinin karar alma sürecinde nasıl uygulanacağına ilişkin tecrübe kazandırır. Böylece, katılımcıların karar alacakları konu ile ilgili tüm ilgili bilgiler ile mevcut kanun ve düzenlemeleri göz önünde bulundurarak etik karar alma becerileri gelişir.

⇒ **Uygulama Kılavuzu**, kamu kuruluşlarının, Eğitici'nin rehberliğinde kurumlarının Etik Liderlik Programı için hazırlanmasına ve bunun ardından kurumun karşılaştığı temel etik sorunlarla doğrudan bağlantılı ve bu sorunları vurgulayan Etik Liderlik Programı'nın hazırlanmasına yardımcı olmak üzere kullanılır. Her şeyden önemlisi, Uygulama Kılavuzu, verilecek eğitimin ardından kurumda etik ilke ve davranışların nasıl pekiştirileceği konusunda tavsiyeleri içerir.

⇒ **Etik PowerPoint Sunumu**, eğitim sırasında Eğitici tarafından kullanılacak olan ve kurumun genel durumunu ve iş-

leyişini geliştirmek amacıyla çoğaltılan yardımcı görsel materyallerdir.

→ **Etik Hatırlatma Kılavuzu**, Türk kamu yönetiminde etik değerler ve ilkeler hakkında temel olguları ve yol gösterici bilgileri, günlük etkinliklerde gösterilmesi gereken davranışlar hakkında rehberlik yapacak pratik örnekleri içerir.

Önsöz

Kamu Görevlileri Etik Kurulu; 5176 sayılı Kanun ile kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerini belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere kurulmuştur. kurulun temel görevi; etik davranış ilkelerini belirlemek, etik ilkelerin ihlal edildiği iddialarına ilişkin başvuruları incelemek, hediye yasağının kapsamını belirlemek, kamuda etik kültürünün yerleştirilmesi için gerekli çalışmaları yapmak ve nihayet, etik ilkelerin kamuda uygulanmasını gözetmektir.

Bu çerçevede, kurulumuz tarafından hazırlanan ve Avrupa Birliği Mali İşbirliği 2006 Yılı Programı kapsamında kabul edilen “Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi”, 30 Kasım 2009 tarihine kadar uygulanmak üzere 30 Kasım 2007 tarihinde onaylanmıştır. Projeye ilişkin çalışmalar, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Avrupa Birliği ve Avrupa Konseyi ile birlikte yürütülmektedir ve iki yıllık bir dönemi kapsamaktadır.

Yozlaşma ve etik dışı davranışlar, bütün toplumları ve kurumları tehdit eden evrensel sorunlar hâline gelmiştir. Yozlaşma kavramı; yolsuzlukları, yasalara ve hizmet standartlarına uymamayı içermesinin ötesinde, etik değerlere uymamayı da kapsayan bir kavramdır. Etik, yalnızca yozlaşma ve yolsuzluklar ortaya çıktığında hatırlanan ve önemsenen bir değerler ve ilkeler manzumesi değildir ve olmamalıdır. Etik; yozlaşmaya giden yolları engelleyen, toplum, siyaset, yargı ve yönetim sisteminin düzgün işlemlerini sağlayan, onların kalitesini artıran, bireylerle

kurumlar arasında güven unsurunu güçlendiren ve dolayısıyla pozitif dışsallığı yüksek olan değerler ve davranışlar bütünüdür. İşte bu nedenle, yolsuzluk ve yozlaşmaya karşı kamuda etik değerlerin ve davranışların güçlendirilmesini amaçlayan projemiz, kamu kurum ve kuruluşları, akademisyenler, sivil toplum kuruluşları, meslek odaları başta olmak üzere tüm ilgili kesimlerin işbirliği içinde ulusal bir kampanya şeklinde yürütülmektedir.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu olarak, kamu görevlileri arasında etik bilinci ve etik kültürü geliştirmek için eğitim çalışmalarına büyük önem ve öncelik vermekteyiz. Proje kapsamında, kamu kurum ve kuruluşları tarafından düzenlenen/düzenlenecek etikle ilgili hizmet içi ve diğer eğitim programlarında görev yapmak üzere, kurumlardan seçilen yaklaşık 85 kişi, uluslararası standartlara uygun olarak teorik ve uygulamalı eğitim programlarıyla eğitilmiş ve üst kademe yöneticiler için Etik Liderlik Programı hazırlanmıştır.

Etik Liderlik Programı ile kamu yöneticilerine görevlerini yürütürken gözetmeleri gereken etik davranış ilkeleri hususunda kurumlarında başarılı rehberlik çalışmalarını nasıl yapacaklarıyla ilgili gerekli pratik bilgiler verilmiş ve bu amaçla bir eğitim seti hazırlanmıştır. Bu eğitim seti; eğitici kılavuzu, uygulama rehberi, etik sunusu ve etik hatırlatma kılavuzundan oluşmaktadır. Söz konusu eğitim setinde yer alan temel bilgi ve yöntemler, uygulamalı olarak çeşitli eğitim programlarıyla test edilmiştir. Bu eğitim materyalleri, yerli ve yabancı uzmanlar tarafından büyük bir gayretle hazırlanmış ve böylece hizmet içi eğitim çalışmalarına önemli katkılar sağlanması amaçlanmıştır.

Türkiye'de yürütülen kamu yönetiminde etik bilincin ve kültürün geliştirilmesinde büyük katkılar sağlayacağına inandığım bu çalışmalarda emeği geçen proje ekibine, akademisyenlere, kurul personelimize ve eğiticilere ayrı ayrı teşekkür etmek isterim.

Bu eğitim setinin tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Bilal ERYILMAZ

Başkan

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1:

KILAVUZ'A GİRİŞ.....13

1. Giriş13
2. Kılavuz'un Arka Planı13
3. Etik Liderlik Programı Paketine Giriş15
4. Uygulama Kılavuzu'na Genel Bakış17
5. Kılavuz Nasıl Kullanılmalı?17
6. Eğitici'nin Rolü ve Eğitici Kılavuzu.....18

BÖLÜM 2:

KURUMUNUZDA ETİĞİN

ÖNEMİNİ ANLAMAK21

1. Giriş21
2. Etiği Anlamak.....21
3. Etik Karar Alma Modeli23
4. Kamu Yönetiminde Etiğin Yeri25
5. Etik Bir Kurumsal Yapı Oluşturmak28
 - 5.1 Liderlik Kalitesi28
 - 5.2 Kurumsal Amacın Açıklığı.....29
 - 5.3 Kurumun Eylemleri ile Kamuya Karşı Davranışlarının Tutarlılığı30
 - 5.4 Saydamlık ve Hesap Verebilirliğe Dayalı Yönetim ve İşletim Sistemleri30
6. Kurumsal Etik Sorumluluk ve Dürüstlük30
 - 6.1 Kurumsal Sorumluluk30
 - 6.2 Üst Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları31
 - 6.3 Personelin Sorumlulukları31

BÖLÜM 3:

KURUMUNUZU ETİK LİDERLİK

PROGRAMI'NA HAZIRLAMAK33

1. Giriş33
2. Kurumsal Değişim34
3. Değişim Yönetimini Etkileyen Kurumsal Sorunlar34
4. Değişime Karşı Bireysel Direnç / Grup Direnci35
5. Değişim Yönetiminin Daha Etkili Olabilmesi İçin Ne Yapılabilir?36
6. Kurumu Program İçin Hazırlamak37
7. Etik Değişim: Başlangıç Noktası37
8. Program İçin Destek Kazanmak39
9. Yöneticilerle İletişim Kurmak40
10. Diğer Çalışanlar41
11. Sürece Katılım ve Benimseme43

BÖLÜM 4:

KURUMUNUZ İÇİN ETİK LİDERLİK

PROGRAMI HAZIRLAMAK45

1. Etik Liderlik Programı'nın Eğitim Paketini Tanımak45
2. Kurum ve Program Eğitici ile İrtibat Konuları46

BÖLÜM 5:

ETİK LİDERLİK PROGRAMI'NIN

SÜRDÜRÜLMESİ VE ETİK BİR KURUMSAL

ORTAMIN OLUŞTURULMASI:

ETİK EĞİTİM STRATEJİSİ.....47

1. Eğitim Öncesi Yapılacak İşler47
2. Eğitimden Hemen Sonra Yapılacak İşler48
3. Personel Gelişiminin Uzun Dönemde Desteklenmesi49
 - 3.1 Uzaktan Eğitim49

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 | Koçluk ve Akıl Hocalığı (Mentorluk)..... | 50 |
| 3.3 | Rehberlik Altında Yeni Görevlendirme ya da Yeni Çalışma Yöntemleri..... | 50 |
| 3.4 | İş Gözetimi..... | 51 |
| 3.5 | İş Takası..... | 51 |
| 3.6 | Geçici Görevlendirme veya Yerleştirme..... | 51 |
| 4. | Uzun Dönem İçin Destekleyici Faaliyet ve Usuller..... | 51 |
| 4.1 | Mevcut Hizmet İçi Eğitim Programlarına Etik Boyutun da Dâhil Edilmesi..... | 52 |
| 4.2 | Performans Yönetimi Kültürü Oluşturma..... | 52 |
| 4.3 | Etik Şampiyonları-Savunucuları..... | 52 |
| 4.4 | Üst Kademenin Bağlılığı..... | 53 |
| 4.5 | Sürekli İletişim..... | 53 |
| 4.5.1 | Karar Alma..... | 53 |
| 4.5.2 | Grup Tartışmaları..... | 53 |
| 4.5.3 | Haber Bülteni..... | 54 |
| 4.6 | Etik Danışma Hattı..... | 54 |
| 4.7 | Etik Bilinçlenme Günleri..... | 54 |
| 5. | Uzun Dönemli Girişimler..... | 55 |
| 5.1 | Uygulama Topluluğu..... | 55 |
| 5.2 | Uygulama Sonrası Araştırmalar..... | 55 |
| 6. | Yöneticiler İçin Etik Gelişim..... | 55 |
| 6.1 | Kurumu ve Kurumun Faaliyetlerini Yönetmek..... | 56 |
| 6.2 | Çalışanları Yönetmek..... | 56 |
| 6.3 | Kendilerini Yönetmek..... | 57 |
| 7. | Tüm Çalışanlar İçin Etik Gelişim..... | 57 |
| 7.1 | Çalışmalarını Yönetmek..... | 58 |
| 7.2 | Meslektaşlarla Çalışmak..... | 58 |
| 7.3 | Kendilerini Yönetmek..... | 58 |
| 8. | Etik Konulara Öncelik Vermek..... | 59 |
| | SÖZLÜK..... | 61 |

BÖLÜM 1:

KILAVUZ'A GİRİŞ

1. Giriş

Bu bölüm, Uygulama Kılavuzu'nun hedeflenen kullanım amaçlarını özetleyerek; "Kamu Görevlileri Etik Kurulu"nun çalışmalarını kapsamında Kılavuz'un amacını açıklamakta ve "Etik Liderlik Programı" ile ilişkisini kurarak Kılavuz'a bir giriş sağlamaktadır. Her şeyden önemlisi, bu bölümde kurumunuzun programla ilgisi anlatılmaktadır.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve ilgili kanun ile düzenlemeler hakkında ek bilgiye gerek duyan Eğiticiler için bilgi kaynakları hakkında temel okuma ve başvuru kaynakları da Kılavuz'da yer almaktadır.

Bu bölüm, Uygulama Kılavuzu'nun gelişimine bir alt yapı oluşturmaktadır.

2. Kılavuz'un Arka Planı

Her ne kadar Türkiye'deki kamu görevlileri için resmî kurallar 1960'lı yılların ortasından bu yana yürürlükte olsa da, 8 Haziran 2004 tarihli *Resmî Gazete*'de yayımlanan 5176 sayılı Kanun kapsamında kurulan "Kamu Görevlileri Etik Kurulu", etik ilkelerin yaygınlaştırılması ile kurumsal ve usullere ilişkin

gelişmelere bağlı olarak kamu yönetiminde etik kurallarla ilgili bir sisteminin geliştirilmesi için yeni bir olanak sağlamıştır. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, kamu görevlilerinin uyması gereken; saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük ve hesap verebilirlik gibi etik ilkelerini oluşturmak ve geliştirmekle yetkilendirilmiştir.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu, kurulduğu ilk yıl içerisinde bir Etik Kod (13 Nisan 2005 tarih ve 25.785 sayılı *Resmî Gazete*'de yayımlanan "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik") oluşturarak etik sisteminin gelişim sürecini, yapısal ve kültürel değişiklikleri başlatmıştır. Bu Kanun'un hükümleri ve Etik Kod, Cumhurbaşkanlığı, TBMM üyeleri, Bakanlar Kurulu, Türk Silahlı Kuvvetleri, yargı mensupları ve üniversiteleri kapsamamaktadır.

Yönetmelik, kamu görevlilerinin personel ve kamu kaynaklarıyla olan ilişkilerini de içeren görev ve sorumlulukları yerine getirirken izleyecekleri usul ve davranışları düzenleyen etik ilke ve değerlerin çerçevesini belirlemektedir. Yönetmelikte aşağıdaki etik davranış ilkeleri yer almaktadır:

- Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci.
- Halka hizmet bilinci
- Hizmet standartlarına uyma
- Amaç ve Misyona Bağlılık
- Dürüstlük ve Tarafsızlık
- Saygınlık ve Güven
- Nezaket ve Saygı
- Yetkili makamlara bildirim
- Çıkar çatışmalarından kaçınma
- Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması
- Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı

- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı
- Savurganlıktan kaçınma
- Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyandan kaçınma
- Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık
- Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu
- Eski kamu görevlileriyle ilişkiler
- Mal bildiriminde bulunma

Kanun ve Yönetmelikler; en az “Genel Müdür” veya eşiti seviyedeki kamu görevlileri hakkındaki şikâyetlerin incelenmesi, bakanlık ve illerdeki Etik Komisyonları ile çalışmak, etik bilincinin geliştirilmesi ve benimsenmesi amacıyla eğitim verilmesi ile mevcut etik kültürü ve yapıların gözden geçirilmesi de dâhil olmak üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu'na bir dizi sorumluluk yüklemiştir. Kurul'un mevcut sorumlulukları, esas olarak, Yönetmelik ihlallerinin soruşturulması ile etik konusunda bilinçlendirme ve kamu görevlilerinin eğitilmesi hedeflerine odaklanmıştır. Kılavuz, bu son iki işleyle ilgilidir.

3. Etik Liderlik Programı Paketine Giriş

Etik Liderlik Programı; etik bilincin artırılması, etik ilkelerin benimsenmesinin sağlanması ile kamu görevlileri etik kodlarının uygulanmasını desteklemeye yönelik olarak tasarlanan faaliyet ve materyalleri içermektedir.

Program; etik ilkeleri, Türkiye’de kamu hizmetlerinin sunulması ile ilgili bir dizi etik ikilem üzerinde odaklanarak, etkileşimli ve sorgulayıcı bir yaklaşımla ele almaktadır. Ayrıca, kamu görevini yerine getirirken birbiriyle çatışan güç ve baskılarla karşı karşıya kalındığı durumlarda, etik ilkelerin uygulamaya nasıl geçirebileceğine ilişkin hususları anlamayı sağlamaktadır. Programın temel unsuru eğitimidir.

Eğitim s¼recinde yapılacak faaliyetler, tartişmalar ve analizler, bu faaliyetlerin d¼zenlenmesi ve sunulmasından sorumlu kişilerin y¼ksek d¼zeyde eğitim ve oğretim becerisine sahip olmalarını gerektirmektedir. Eğitim s¼recinden sorumlu olacak birçok Eğitici eğitilecektir. Bu kişilerin ¼ rol¼ bulunacaktır. İlk olarak, kurumlardaki ¼st d¼zey kamu g¼revlilerine eğitim vereceklerdir. İkinci olarak, bu g¼revlileri ya da diğer g¼revlileri kurum içinde kademeli olarak –şelale Modeli ile– ilave eğitimleri verebilmeleri için Eğitici olarak eğiteceklerdir. Uygulanacak usul ve faaliyetler, **Eğitici Kılavuzu'nda** açıklanmaktadır.

Kurum içinde planlı bir biçimde (şelale Modeli ile) sunulan ve diğer faaliyet ve uygulamalarla desteklenen eğitim faaliyetleri, **Etik Liderlik Programı'nı** oluşturur. Program Eğiticisi, eğitim s¼recine liderlik eder. Kurum içerisinde planlı ve uzun d¼nemli olarak uygulanan ve devamlılığı sağlanan faaliyetler, d¼zenlemeler ve uygulamalar **Etik Eğitim Stratejisi** olarak tanımlanır. Program ve Strateji ile ilgi hususlar **Uygulama Kılavuzu'nda** anlatılmaktadır. Eğitici'nin ¼¼nc¼ işlevi, bu iki faaliyeti (Etik Liderlik Programı ve Etik Eğitim Stratejisi) uygulamaya çalışmaktır.

Eğitici'nin faaliyetleri, bir dizi standart ¼rnek olaylar, **Etik PowerPoint Sunumları** ve katılımcıların eğitim programından ayrılırken yanlarında g¼t¼recekleri bir **Etik Hatırlatma Kılavuzu** kitapçığı ile desteklenir.

Etik Liderlik Programı'nın genel amacı; “Kamu G¼revlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Y¼netmelik”te yer alan h¼k¼mler ile bu y¼netmeliđin, kamu g¼revlilerinin, kamu (halk), personel ve kamu kaynaklarının y¼netimiyle olan ilişkileri de d¼hil olmak ¼zere, g¼rev ve sorumluluklarını yerine getirirken izleyecekleri usul ve davranışlar ¼zerindeki etkisiyle ilgili bilincin ve anlayışın geliştirilmesidir. Etik Liderlik Programı'nın ana hedefi, Uygulama Kılavuzu aracığıyla etik eğitimini m¼mk¼n olduğu kadar fazla sayıda kamu g¼revlisine ulaştırmaktır.

4. Uygulama Kılavuzu'na Genel Bakış

Uygulama Kılavuzu'nun izleyen bölümleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

BÖLÜM 2: Etiğin anlamı, etik kuralların çağdaş kamu yönetimindeki rolü ve yeri ile ilgili bazı temel bilgiler ve etik standartları geliştirmek için gerekli olan yaklaşımların bir özeti.

BÖLÜM 3: Kurumunuzun Etik Liderlik Programı sürecine hazırlanmasında kullanılacak olan faaliyetler, rol ve sorumluluklara ilişkin tavsiyeler.

BÖLÜM 4: Hazırlanacak Etik Liderlik Programı'nın kurumunuzu en fazla ilgilendiren etik sorunlara yönelik tavsiye ve uygulamalar.

BÖLÜM 5: Eğitimden hemen sonra, hem izleme faaliyetlerinde hem de etik ilkeleri ve uygulamaları pekiştirmek için gereken sorumluluklar ve faaliyetler ile ilgili tavsiyeler.

5. Kılavuz Nasıl Kullanılmalı?

Etik Liderlik Programı, kamu görevlileri için geliştirilmiş etik kodlarla ilgili bilinç, benimseme ve uygulamayı sağlamak üzere hazırlanmış olan materyal ve faaliyetleri kapsar. Programın temel unsuru eğitimidir. Bu eğitimin düzenli bir şekilde sunulması, "Etik Liderlik Programı" olarak adlandırılmaktadır. Program, iki günlük eğitimlerden oluşmaktadır (bununla birlikte eğitim, aynı kurum içerisinde çeşitli düzeylerde aşamalı olarak yapılacaksa, bu süreç, birer günlük eğitimler şeklinde de uygulanabilir). Eğitimin bir kurumun tamamında planlı (kademeli) bir biçimde ve başka etkinlik ve süreçlerle de desteklenecek şekilde sunulmasına "Etik Eğitim Stratejisi" denir. Bu konu **Kılavuz'da** anlatılmaktadır.

Türk Kamu Yönetimi'nde üst düzey görevlilerin katılacağı Etik Liderlik Programı, "Şelale Modeli" ile verilecektir. Bu görevliler ya da belirlenen diğer görevliler, kendi personeline eğitim vermek ve diğer görevlilerin eğitilmesi amacıyla Eğitici eğitimi de alacaklardır. Böylece, eğitim faaliyetleri, tüm bakanlık ve dairelerde kademeli olarak tamamlanıncaya kadar devam edecektir.

Yukarıdan aşağıya yaklaşımının sayısız yararları bulunmaktadır. Böylece, kurumsal hiyerarşinin her kademesindeki kamu görevlilerine, liderlerinin yüksek etik ilkelere bağlılık gösterdikleri mesajı verilir. Eğitim çalışmalarının bir kamu görevlisinin doğrudan bir amiri ya da yöneticisi tarafından yürütülmesi, çalışanlardan görev sırasında beklenen etik davranışları pekiştirebilir ve kabul edilebilir davranışların gerçekleşmesi, birinci elden güvenceye alınır.

Bu Kılavuz, kurumunuzun programa tam bağlılığını ve katılımını sağlamak üzere neler yapılması gerektiğini anlatır. Ayrıca, bu süreçteki temel sorumlulukları ve üstlenilecek temel faaliyetleri tanımlar; olası kaynakların etkisini, hedeflenen kurumsal sonuç ve yararları ortaya koyar.

6. Eğitici'nin Rolü ve Eğitici Kılavuzu

Her Program faaliyetinin kendi "Eğitici"si bulunmaktadır. Uygulama Kılavuzu, Etik Liderlik Programı'nın başarılı bir biçimde düzenlenmesi, uygulanması ve pekiştirilmesini sağlamak üzere yapılacak faaliyetler konusunda yardımcı olmak üzere, Program Eğiticisi ile irtibat hâlinde kullanılmalıdır. Eğitici'ye, bu faaliyetleri nasıl gerçekleştireceği konusunda **Eğitici Kılavuzu'nda** yol gösterilecektir.

Eğitici'nin eğitimdeki rolü, eğitimin amacına, süresine ve katılımcıların sayısına göre değişebilir. Eğitici, eğitimi veren tek kişi ya da yürütücü konumunda bulunabilir. Bazen, başka bir kişi, eğitimciye tüm düzenlemelerin plana uygun yürütülmesi-

ne, tesis, araç-gereç ve materyallerin hazırlanmasına ve yardımcı hizmetlerin gereken şekilde verilmesine, muhtemelen grup faaliyetlerine yardımcı olunmasına destek sağlayabilir.

Eğitici rolü gereği bir öğretici olmaktan ziyade bir rehber, danışman, arabulucu ve eğitim faaliyetini sunan kişidir. Yetişkinler açık, destekleyici, güven dolu bir ortamda ve eğitim sürecine aktif olarak katıldıkları zaman, daha etkili bir şekilde öğrenirler. Bu nedenle, Eğitici, yetişkinlerin öğrenmelerine elverişli bir ortam sağlamakla ve sürdürmekle, öğrenme sürecini planlamakla, tartışmaları teşvik etmekle, soruları uygun bir biçimde işlemekle, aktif öğrenme fırsatlarını oluşturmakla ve ortaya çıkan sorunları ve üzerinde konuşulan konuları değerlendirmekle sorumludur.

Eğitici'nin sorumlulukları; eğitim için ilgili kurumla irtibata geçmek, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, eğitim faaliyet ve materyallerini tasarlamak ve hazırlamak, eğitim sürecini yönetmek, eğitimi vermek, eğitim sonrası izleme ve pekiştirme faaliyetleri sağlamak ve eğitim süreci ile sonuçlarını değerlendirmektir. Eğitici'nin Strateji açısından önemli bir rolü bulunmaktadır –bakınız **Eğitici Kılavuzu** Bölüm 4, kısım 6–, ancak eğitimin verilmesindeki temel rolü kurumlara eğitim vermek ve daha sonra verilecek eğitimler için kurum içerisindeki –eğitimin kademeli bir şekilde tamamlanması için– diğer Eğiticileri eğitmektir.

Bir sonraki bölüm, kamu hizmeti veren kurumlarda etik kuralların rolü ve önemini açıklamakta Etik Liderlik Programı'nda gerekli olan konuları anlatmaktadır.

BÖLÜM 2:

KURUMUNUZDA ETİĞİN ÖNEMİNİ ANLAMAK

1. Giriş

Bu bölüm, etik kavramına bir girişten sonra, Türkiye’de kamu görevlileriyle ilgili etik sözleşmesini ve farklı etik bakış açılarını dikkate alan etik karar alma modelini açıklamakta; kamu yönetiminde etiğin yerini değerlendirmekte ve son olarak, etik bir kurumsal alt-yapı oluşturmak için gerekli olan koşulların ana hatlarını anlatmaktadır.

2. Etiği Anlamak

Etik, bireylere “işlerin nasıl yapılması gerektiğini” belirlemede yardımcı olan yol gösterici değerler, ilkeler ve standartlardır. Etik, insanların yargılarını ve bu yargılara ulaşma sürecini ifade eder. Etik, insanların değerlere dayalı kararlar verdiği bir süreçtir.

Hepimizin kendi değerlerimize bağlı olarak, çeşitli durumları yorumladığımız ve tepki verdiğimiz içsel ve öznel bir dünyası vardır. Bu değerler, genel olarak çocukluk döneminde aile, öğretmenler, inanç sistemi ve toplum tarafından şekillendirilir.

Dünyanın her ülkesindeki kamu görevlileri işyerlerinde etik kararlar alırken –kaçınılmaz olarak– kısmen de olsa kendi kişisel

değerlerine başvururlar. Bireyler, buldukları ortamlara bağlı olarak farklı değerlere öncelik verebilirler. Bazen kurumsal değerler, kişisel değerlerle çatışabilmektedir. Etik karar alma süreci, kamu görevlilerinin, kurumsal değerlerin hangi durumlarda kişisel değerlerden önce gelmesi gerektiğini anlamalarına yardımcı olur.

Türkiye'de "Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi", kamu görevlilerinin izlemesi gereken ve kişisel çıkarlardan daha önemli olduğu kabul edilen kurumsal değerlerin ana hatlarını belirtmektedir.

Kamu hizmetinin her türlü özel çıkarın üzerinde olduğu ve kamu görevlisinin halkın hizmetinde bulunduğu bilinç ve anlayışıyla;

- *Halkın günlük yaşamını kolaylaştırmak, ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli biçimde karşılamak, hizmet kalitesini yükseltmek ve toplumun memnuniyetini artırmak için çalışmayı,*

- *Görevimi insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirmeyi,*

- *Dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedensel engelli ve cinsiyet ayrımı yapmadan, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalara meydan vermeden tarafsızlık içerisinde hizmet gereklerine uygun davranmayı,*

- *Görevimi, görevle ilişkisi bulunan hiçbir gerçek veya tüzel kişiden hediye almadan, maddi ve manevi fayda veya bu nitelikte herhangi bir çıkar sağlamadan, herhangi bir özel menfaat beklentisi içinde olmadan yerine getirmeyi,*

- *Kamu malları ve kaynaklarını kamusal amaçlar ve hizmet gerekleri dışında kullanmamayı ve kullandırmamayı, bu mal ve kaynakları israf etmemeyi,*

- *Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nca hazırlanan yönetmeliklerle belirlenen etik davranış ilke ve değerlerine bağlı olarak görev yapmayı ve hizmet sunmayı taahhüt ederim.*

3. Etik Karar Alma Modeli

Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi, halka hizmetin sağlanması ve sürdürülmesinde ulaşılabilecek ve sürdürülecek hedefleri anlatır. Kamu görevlilerinin bu sözleşmeye olan bağlılıklarını desteklemek üzere verilecek pratik yardım, karar alma **sürecine** katılan ve bu sürecin sonuçlarından etkilenen **tüm** ilgili tarafların **meşru** çıkarlarını ve konumlarını açık bir şekilde tanıyan bir kararın nasıl alınacağıyla ilgili bir anlayışın geliştirilmesini sağlar. Bu taraflar söz konusu kararın **paydaşlarıdır**.

Bu anlayış bizi, tüm kamu görevlilerinin belli bir konuda karar alırken ya da belli bir görevi üstlenirken nasıl bir yaklaşım içinde bulunmaları gerektiğini belirleyen paydaş temelli bir uygulama ya da karar alma modeline götürmektedir.

Bir konuda (özgöl) karar alırken ya da belli bir davranış şeklini benimserken aşağıdaki aşamalar izlenmelidir:

Kararlar ve Eylemler Üzerinde Düşünmek

Adım 1: Karar Alınacak Problemi Tanımla

- Karar alınacak problemin hangi bağlamda ortaya çıktığını araştırın. Kendi kendinize 4N,1K sorusunu sorun.
- Kararımı etkileyen ana etkenler **nelerdir**?
- Karar **ne zaman** alınmalıdır ve etkisi **ne zaman** hissedilir?
- Karar **nerede** etkisini gösterir?
- Karardan **kim** etkilenir?
- Karardan etkilenenler **neden** etkilenir?

Adım 2: Paydaşları Tanımlama ve Göz Önünde Bulundurma

Yukarıdaki dördüncü soruyu yeniden gözden geçirin, *tüm* olası paydaşların listesini çıkartın ve onların konuyla ilgili bakış açılarını ve muhtemel konumlarını tanımlayın.

Adım 3: Temel İlkeleri, Kanun, Yönetmelik ve Kuralları Tanımlama

- Sorunla en fazla ilgisi olan değer ve ilkelerin listesini çıkarın.
- Olası davranış biçimlerini ve hangi ilke(ler) veya değer(ler)in savunulacağını belirleyin.

- Kanuna uygun herhangi bir sonuç ortaya çıkıp çıkmayacağını tanımlayın ve gerekirse hukuki yardım araştırın.
- Her türlü ilgili kurumsal politika ve işlemleri tanımlayın

Adım 4: Alternatif Kararları Tanımlama ve Değerlendirme

Tüm alternatif davranış biçimlerinin listesini çıkarın. Her bir alternatif için aşağıdakini tanımlayın:

- Farklı paydaşlar üzerindeki etkileri.
- Yasal sonuçlar.
- Politika ve işlemlere ilişkin sonuçlar.
- Değer ve ilkeler üzerindeki etkiler.

Yukandaki düşünceleri esas alan bir tercih belirleyerek tek bir alternatif üzerinde karar verin.

Adım 5: Farklı Bir Görüş Araştırma

Eğer hâlâ ne yapacağınızdan ya da kararın etkilerinin boyutundan emin değilseniz, bağımsız ve güvendiğiniz ikinci bir kişiden görüş alın. Kamu hizmetinde resmî tavsiye alabileceğiniz mekanizmaları araştırıp kullanın.

Adım 6: Bir Karar Alıp Eyleme Geçmek

Unutmayın, bir kez karar aldıktan sonra ve harekete geçmeden önce, bir adım geri gidin ve aşağıdaki testleri tamamlayın:

- Gazete testi: Bu kararınız gazetenin ön sayfasında yer alsa nasıl görünürdü?
- Zaman testi: Kararınız ya da davranışınız 1 yıl, 5 yıl ve hatta 10 yıl sonra nasıl anlaşılacak?
- Aile testi: Bu kararı ailenize açıkladığınızda gurur mu duyarsınız, yoksa bu karardan utanır mısınız?
- Amir/Müfettiş testi: Kararınızın ya da eyleminizin profesyonelle, tarafsız, adil ve kanıtlara dayalı olduğunu ispatlayabilecek misiniz?
- Kişisel test: Eğer sonucundan doğrudan etkilenirseniz, kararın mantıklı olduğunu kabullenebilecek misiniz?

Hiç kuşkusuz, tüm bu süreçler uzun ve zor görünebilir. Kamu görevlileri, tüm bu süreci bilinçli olarak sonuçlandıramayabilirler. Bununla birlikte, bu süreç, bir defa kural hâline getirilirse, alınacak karar ya da yapılacak eylemin farklı bakış açılarından ele alındığı, kararın doğru ve yanlışları ile kararın sonucunda kazanan ya da kaybedenlerin durumunun değerlendirildiği düzenli ve adil bir yaklaşım geliştirilmiş olur. Bir karalama kâğıdının arkasına yazarak uygulanabilen bu süreç, zamanla zihinsel bir alıştırma ve bir alışkanlık hâline dönüşebilir. İşte bu alışkanlık, kamu yönetiminde etiğin kaynağını ve mantığını biçimlendirir.

4. Kamu Yönetiminde Etiğin Yeri

Kamu hizmetleri, genel olarak karşılığı yasalarla belirlenen vergilendirme ya da kamu gelirleri şeklinde toplanan tüm mal ve hizmetleri ifade eder. Bu tanım, kamu görevlilerinin çalışmalarının her anında başkalarının parasıyla ilgili bir görev yaptıkları anlamına gelir. Bu nedenle, kamu görevlilerinin görevlerini yerine getirirken ve kamu kaynaklarını kullanırken etik ilkelere daha fazla uyma yükümlülükleri bulunduğu görüşüne daha fazla önem verilir.

Kamu güveninin gerektirdiği bu konuları ve aşağıda yer alan Birleşmiş Milletler Kamu Görevlileri İçin Uluslararası Davranış Kuralları (1996) belgesinde tanımlandığı gibi, kamu görevlilerinin, her zaman sorumluluk içinde, görevlerinin gerektirdiği ilkelere bağlı kalarak, yüksek kamusal ve kişisel standartlar içinde davranmalarını gerektirmektedir. Özellikle, kamu görevlilerinden, her zaman kamu yararı düşüncesiyle ve kamu yararına çalışmalarını beklenir. Kamu görevlileri, aynı zamanda, kamu yönetiminde bütünlüğün sağlanması için kamu güveninin sağlanıp sürdürülmesi ve hizmet ettikleri toplumun ortak yararlarının geliştirilmesi sorumluluğuna da sahiptirler.

Genel İlkeler

Kanunda da tanımlandığı gibi bir kamu kurumu, kamu yararına hizmet etmekle yükümlü güven gerektiren bir makamdır. Dolayısıyla, hükümetin demokratik kurumları aracılığı ile ifade edildiği gibi kamu görevlileri kamu yararına yüksek sadakat içinde olmalıdırlar.

Kamu görevlileri kanun ve idari politikalar çerçevesinde görev ve işlevlerini etkili, verimli ve bütünlük içinde yürüttüklerinden emin olmalıdırlar. Ayrıca sorumlu oldukları kamu kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde idare edilmesini sağlamak zorundadırlar.

Kamu görevlileri, görevlerini yerine getirirken özellikle halkla olan ilişkilerinde dikkatli, dürüst ve adil olmalıdırlar. Asla herhangi bir gruba, kişiye ayrıcalıklı muamele yapmamalı ve herhangi bir gruba veya kişiye karşı ayrımcılık uygulamamalıdırlar; aksi takdirde kendilerine verilen güç ve yetkiyi kötüye kullanmış olurlar.

Benzer şekilde, Avrupa Konseyi'nin Kamu Çalışanları için Model Kanunu (2000), kamu görevlilerinden beklenen davranış açıkça ortaya koymaktadır.

Kanunun Amacı

Genel İlkeler

Madde 3, Kanun'un amaçlarını belirtmektedir. Örneğin; dürüstlük ve davranış standartlarının belirtilmesi, o standartların yakalanmasında kamu görevlilerine yardım etmek ve kamu görevlilerinden nelerin beklenmesi gerektiğini halka bildirmek. Kamu yöneticilerinin demokratik toplumlarda hayati bir rol oynadığı düşünüldüğünde, kamu çalışanları bunun kilit ögesidir. Yozlaşma, vatandaşların idarelerine olan güvenlerini azalttığından bu Kanun, idarenin yozlaşmaya karşı genel tavrı hakkındaki belirsizliği ortadan kaldırmayı hedefler ve bu açıdan her bir görevliden beklenenin ne olduğunu açıkça ifade eder. Kanun, bir yanda davranış ilkelerine ilişkin sıklıkla soyut olan kanuni düzenlemeler ile diğer yanda, istihdam edilen bireyin gündelik yaşamındaki çeşitli zor durumlarda rehberliğin gerekliliği arasındaki boşluğu

doldurur. Ya belli bir durumla nasıl başa çıkılacağı ile ilgili doğrudan uygulanabilir talimatlar sunarak ya da böylesi talimatları nereden ve nasıl edinebileceğini belirterek belirsiz alanları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Kanun, istihdam edilen kişinin bir çıkar çatışması ile uğraşması gerektiği hissine kapıldığı durumlar konusunda özel bir rehberlik sunabilir. Buna ek olarak Kanun, kamu çalışanlarından ne beklemeye hakları olduğuna dair vatandaşları açık bir şekilde bilgilendirerek kamu idaresinin daha saydam bir şekilde işlemesine katkıda bulunur.

Genel İlkeler

4.-11. Maddeler, kamu çalışanının yasal, etik ve bağlılık içinde hareket etmesine ilişkin genel yükümlülükleri ortaya koyar. Bu kişinin dürüst, tarafsız, vicdanlı, adil ve haktanır olması ve politik olarak tarafsız, sadece kamu çıkarına yönelik hareket etmesi ve irtibat kuracağı herkese nezaketle yaklaşması beklenir. Bu kişi, kendi özel çıkarlarının, kamu görevini etkilemesine veya etkiliyor gibi gözükmemesine müsaade etmemeli veya bu pozisyondan haksız bir fayda elde etmemelidir. Bir kamu çalışanı veya üçüncü bir şahıs, mesela bir akraba, sadece yakınlıktan ötürü, daha iyi bir pozisyona getirilmemeli veya bu avantajdan faydalanmamalıdır. Kamu çalışanının davranışı, kamunun kamu hizmetine olan saygısını artırmalı, güvenilir olmalıdır. Kamu çalışanı, bilgiyi yönetirken hem resmî bilgiye erişim hakkına hem de uygun gizlilik ihtiyacına saygı göstermelidir.

Böylece, kamu görevlilerinin kendi resmî yetkilerini ve konularını uygun bir şekilde kullandıklarını temin etmeleri ve özellikle kamusal makamları özel çıkar ya da partizan kazanımlar için kullanmaktan kaçınmaları istenmektedir. Bu olgu, birbiri ile bağlantılı iki kökten kaynaklanan etik ilkeleri ve davranış biçimini yansıtır:

- Bireylerin neyin doğru, dürüst ve iyi olduğunu kabullenmesinde yansıyan bireysel ahlak ve ahlaki davranış
- Kamu kesimindeki görevliler ya da meslek mensuplarının davranışlarını yönlendiren kural ve standartlar ile kamu yönetimi değerler sistemi ve kamu yönetimi etiği

Kamu yönetimi etiği başka hiçbir yerde bulunmayacak özelliklere sahiptir. Kamu görevlileri, verilen bir kararın siyasi

sonuçlarını yüklenebilen ve siyasi baskılar altında bu eylemin maliyetini kabul ederek savunma durumunda kalacak siyasi gücü elinde tutan kişilere yakın kişilerdir. Kamu sektöründe etik sorunlar zorluk yaratabilir. Öyle ki, bir kamu görevlisi, her biri seçilmeye değer birkaç olası seçenek arasından bir davranış biçimini seçme durumu ile karşı karşıya kalabilir.

Böylece, hepimiz mesleki ve kişisel yaşamımızı, kişisel ahlaki ya da etik kodlara, görevimizle ilgili (mesleki) standartlara, kurumsal etik değerlere, inançlarımıza, toplumsal değerlere ve belki de kurumsal kültüre uygun olarak yürütürüz.

Bundan dolayı; hepimiz kendi mesleki ya da kişisel yaşamımızda, kendi ahlaki ya da etik ilkelerimiz, görevimiz ile ilgili standartlarımız, inançlarımız, kurumsal etik değerlerimiz ve sonuç olarak, kurum kültürüne göre hareket ederiz.

5. Etik Bir Kurumsal Yapı Oluşturmak

“Etik İkelere Saygılı Bir Kurum”, faaliyetlerini üst düzeyde kurumsal etik sorumluluk ve dürüstlikle (güvenilirlikle) yerine getiren, eksiksiz ve güvenilir kural ve uygulamalara sahip ve değerlere dayalı bir kurum olarak tanımlanabilir.

Kurumun etik kalitesine katkıda bulunan birbiriyle ilişkili çeşitli unsurlar bulunmaktadır:

- Liderlik kalitesi
- Kurumsal amacın açıklığı
- Kurumun faaliyetleri ile kamuya karşı davranışlarının tutarlılığı
- Saydamlık ve hesap verebilirliğe dayalı yönetim ve işletim sistemleri

Bu hususlar, aşağıda sıra ile ele alınmaktadır.

5.1 Liderlik Kalitesi

Liderlik –üst düzey yönetim, atanmış kamu görevlileri ya da seçilmiş siyasi kişiler–, çalışanları kurumsal amaç ve hedef-

lere ulaşmaya yöneltmek için etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Bu tür liderlik, genel kurumsal amaçlar ve özel hedeflerle ilgili faaliyetler, karar alma, sorunların çözümlenmesi, kaynakların tanımlanması ve kullanılması, risklerin belirlenmesi ve azaltılması ve kaynak dağıtımı gibi konularla ilgili olduğundan, yönetim sürecinde çok önemli bir rolü bulunmaktadır.

Liderlik; kuruma temel değerleri, yönünü belirlemeyi, değişim hızını, kişisel performans ve örgütsel başarıyı oluşturan unsurları aşıl原因an vizyon, esinlenme, amaca bağlılık, yenilik ve yaratıcılık sağlayarak yönetimin rolünü destekler.

Her şeyden önemlisi, kurumsal etiğe ve dürüstlüğe katkısı bakımından liderlik, kurumun etik değerlerini ve çalışanların etik davranışlarını en temel ilke olarak görür. Bir lider, hem kendi davranışları ile doğrudan örnek olarak hem de diğer çalışanlardan belli standartlara göre davranmalarını bekleyerek etik bir iklim oluşturur.

Farklı liderlik tarzları bulunmakla birlikte, liderlerin hepsi, kurumlarının temel değerlerinin bütünlüğünü, yönetim ve çalışma sistemlerini, görevlilerin davranışları ile kurumsal genel hedefleri, kendi hedeflerini desteklemek amacıyla oluşturup sürdürmeye yönelmişlerdir.

5.2 Kurumsal Amacın Açıklığı

Liderliğin, kurumsal bütünlük iklimini ve standartlarını oluşturmadaki önemli rolünden kaynaklanan, kurumun misyonunun açıkça belirlenmiş olması da etik kuralların yerleşmesinde önemli katkılar sağlar.

Amaç, bir kurumun neden var olduğunu ve var olmasaydı ne gibi sonuçların ortaya çıkabileceği sorusuna yanıt olarak kurumun genel işlevi şeklinde tanımlanır.

Kurumsal amacın açık olarak kavranmış olması, bir kurumun hedef belirleyerek, öncelikleri saptayarak ve kaynak ihtiyaçlarını tanımlayarak neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiği konusunda asli bir denetim sağlar. Kurumsal amaçlar,

eylemler ile performans standartlarını –kurumsal amaçlara uygun olup olmama konusunda– birbirinden ayırarak kamu görevlileri için davranışlara yönelik düzenleyici bir ölçüm (değerlendirme) sağlar.

5.3 Kurumun Eylemleri ile Kamuya Karşı Davranışlarının Tutarlılığı

Kurumsal amaçlarla uyum içindeki eylemler ve performans standartları, kurumun tüm idari hizmetleri ve işletim faaliyetlerinde aynı şekilde ve tutarlı olarak sürdürülürse, kurumsal bütünlüğe olumlu katkıda bulunur.

Yönetimin başlıca sorumluluğu, kamu hizmetlerinde, vatandaşların hiçbirinin tarafı, ayrıcalıklı ve zarar verici muamele görmemelerini sağlamak üzere tutarlı standartlar oluşturmaktır.

5.4 Saydamlık ve Hesap Verebilirliğe Dayalı Yönetim ve İşletim Sistemleri

Kurumun eylemlerindeki tutarlılık ve adil muamele konusundaki esasları tüm işletimsel faaliyetleri ile bu konularla ilgili yönetim denetimi ve yönetim bilgi sistemlerini de kapsayan standart işletim usullerinin (SİU) geliştirilmesi ve uygulanması ile sağlanır.

6. Kurumsal Etik Sorumluluk ve Dürüstlük

Kurumsal etik ve güvenin oluşturulup sürdürülmesi, bir kurumun aşağıda belirtilen tüm düzey ve çalışma alanlarında kuruma sorumluluk yükler:

6.1 Kurumsal Sorumluluk

Kurumun sorumlulukları; kamu görevlilerinin uyacakları saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük ve hesap verebilirlik gibi etik ilkeleri yaygınlaştıracak eğitimler düzenleyerek ve mevcut etik kültür ve yapıları gözden geçirerek kamu görevlilerinin etik ilkeler konusunda bilinçlenmesini ve bu ilkelerin benimsenmesini sağlayacak etik bir ortam ile kültürü geliştirmek ve sürdürmek-

tir. Kurumun sorumlulukları arasında, yolsuzluk ve çıkar çatışmasının önlenmesi ve bunların oluşması hâlinde derhâl tespit edilmesini sağlayacak işlemlerin ve denetim sistemlerinin geliştirilmesi de bulunmaktadır. Bu konular; kamu kolluk görevlileri, Bakanlık Teftiş Kurulu ya da Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nu ilgilendirebilir. Bu durumda, ilgili kurumun hızla bir soruşturma yürütmesinin ardından, ilgili diğer kurum ya da kuruluşların sürece dâhil edilmesi beklenir. Kurum, her durumda, kanıtlara dayalı olarak uygun disiplin önlemlerini almalıdır. Ayrıca, ilgili kurum benzer durumlar ya da uygulamaların bir daha tekrarlanmaması için sistemlerinde ve işlemlerinde gerekli değişiklikleri yapmalıdır. Doğal olarak, resmî soruşturmalar bir denetim eksikliğinin olup olmadığını incelemeli ve denetim hatalarının meydana geldiği durumlarda bu ihlale uygun disiplin yaptırımları da uygulanmalıdır.

6.2 Üst Kademe Yöneticilerin Sorumlulukları

Üst kademe yöneticiler; kendilerine bağlı personelin, kurumun etik ilkeleri ve bu ilkelerin çerçevesinin bilincinde olmalarından kişisel olarak sorumludurlar. Ayrıca, bu yöneticiler, sorumluluk alanları içerisinde yeterli bir iç denetim sisteminin sağlanmasından ve bu denetimlerin etkin bir şekilde yapılmasından sorumludurlar. Bu nedenle, yolsuzluk ya da çıkar çatışmasının önlenmesi ve belirlenmesinin sorumluluğu, esas olarak üst düzey yöneticilere aittir. Tüm üst düzey personel, sorumlu oldukları işlemlerle ilgili risk türlerini değerlendirmeli, sorumlu oldukları denetim sistemlerini düzenli olarak gözden geçirmeli ve sınamalı, denetimlere uyulmasını ve sistemlerinin tatminkâr bir şekilde işlemlerini sağlamalıdır. Son olarak, üst düzey yöneticiler, kamu görevlilerinin denetim sisteminin de bilincinde olmalarını ve bunun gerekli olduğunu benimsemelelerini temin etmelidirler.

6.3 Personelin Sorumlulukları

Her kamu personeli, kamu gelir ve kaynaklarının korunması ile tüm karar ve eylemlerinin kurumun etik ilkelerine uy-

gun olmasını sağlamakla görevlidir. Personel; yetersiz işlemler, kişisel takdir yetkisi ya da etkili denetimin olmaması nedeniyle herhangi bir şekilde yolsuzluk veya çıkar çatışmasının ortaya çıkma ihtimali bulunduğu inandığı zaman, amirlerini ve/veya yöneticilerini uyarmak zorundadır. Buna ek olarak; bir personel, etik olmayan uygulamaların yapıldığına ilişkin şüpheleri bulunduğu ya da herhangi bir şüpheli eylem veya olay görürse, derhâl amirlerine veya en kıdemli ikinci kişiye ayrıntılı rapor vermekle yükümlüdür. Personel, olayla ilgili tüm bilgileri sağlayarak ve gerektiğinde yönetimle işbirliği yaparak her türlü soruşturmada yardımcı olmak zorundadır.

Kamu görevlilerinin uyacakları saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük ve hesap verebilirlik gibi etik ilkeleri yaygınlaştıracak etkili etik bir ortam ve kültüre ulaşmak, kamu görevlilerinin, eğitim aracılığıyla bu etik ilkelerin amacının ve rolünün bilincinde olmalarını ve benimsemelerini gerektirir. Bir sonraki bölüm, kurumunuzu Etik Liderlik Programı için nasıl hazırlayacağınızı açıklamaktadır.

BÖLÜM 3:

KURUMUNUZU ETİK LİDERLİK PROGRAMI'NA HAZIRLAMAK

1. Giriş

Bu bölüm, kurumunuzu Etik Liderlik Programı'na hazırlamanız için gereken faaliyetler ve ilgili sorumlulukları ana hatlarıyla açıklamaktadır. Bu faaliyetler ve sorumluluklar şunlardır:

- Kurumunuzun mevcut etik bilinç düzeyini ve etik ilkelere ne kadar bağlı olduğunu değerlendirmek,
- Kurumunuzun mevcut “etik sistem”inin ana bileşenlerini belirlemek,
- Programa yönelik bir kararlılık oluşturmak,
- Eğiticileri tespit etmek ve eğitmek,
- Şelale modeline uygun olarak, kademeli bir şekilde tamamlamak üzere kurum içerisinde bir dizi eğitim planlamak ve eğitim faaliyetlerine katılımı sağlamaktır.

Planlı bir biçimde (kademeli olarak) tüm kurumda yapılan ve diğer faaliyetler ve uygulamalarla desteklenen çalışmalar, “Etik Eğitim Stratejisi” olarak tanımlanmaktadır. Bu strateji, daha geniş kapsamlı ve uzun dönemli kurumsal etkileri olan planlı bir yaklaşımı ifade eder. Bu bölüm, etik ilkeler ve davranıştaki herhangi bir değişikliğin nasıl oluşturulup sürdürüldüğünün anlaşılabilmesi amacıyla örgütsel değişimin daha geniş anlamda incelenmesiyle başlamaktadır.

2. Kurumsal Değişim

Planlı örgütsel değişim, ya **önleyici** (proaktif) olarak değişime ilişkin beklenen baskıların öncesinde (örneğin, yönetmelikler ve işlemler ile ilgili önceden bilinen değişiklikler için personel eğitimi verilmesi ve yeniden yapılanma hazırlığı) ya da **tepkisel** (reaktif) olarak ortaya çıkan değişim durumlarına karşılık (örneğin, bir bütçe kesintisi nedeniyle personel kadrolarında ya da istihdamında yapılan gözden geçirmeler) başlatılan bir yönetim sürecidir.

Değişimi yönetmek zor bir süreç olabilir ve etkin bir değişimi başlatmadaki başarısızlıkların etkileri hem finansal hem de finansal olmayan yönlerden yüksek olabilir. İngiltere'nin İmtiyazlı Personel ve Gelişim Enstitüsü (CIPD), değişim yönetimi üzerinde olumsuz etkisi olan çok sayıda sorunu tanımlamış ve çözümlenmiştir.* Kurumsal sorunlara ve değişikliklere karşı bireysel direnç ve/veya grup direncini içeren ana temalardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

3. Değişim Yönetimini Etkileyen Kurumsal Sorunlar

Etik ilkelerin farkında olunması ve benimsenmesini hedefleyen Etik Liderlik Programı gibi girişimler; her zaman, strateji, yapı ve sistem sorunları arasındaki bağlantıları göz önünde bulundurularak yapılan geniş kapsamlı ve tutarlı bir değişim planının bir parçası olarak yürütülmezler. Bu nedenle, yeni bir yapıyı dikkate alan, ancak söz konusu girişimleri destekleyecek yeni sistemleri, işlemleri ya da sürekli personel gelişimi ihtiyacını ortaya koyamayan bir değişimin başarılı olma ihtimali de düşüktür.

Etkin planlama ve program yönetimi süreçleri ve gerekli becerilerin eksikliği, istenen sonuçların elde edilmesinde ve

* CIPD (2004). *Reorganising for Success. A Survey of HR's Role in Change*. CIPD: London.

projelerin planlandığı şekilde yürütülmesini sağlama yönünden zamanlama konusunda kaymalara yol açabilir. Bir eğitim faaliyetinde, kademeli eğitimi sürdürecekt eğitimcilerin (yönlendiricilerin) yetersiz olması vb. gibi sorunlar, herhangi bir değişim girişiminin etkililiği üzerinde olumsuz etki yapabilir.

Zayıf iletişim, etkili bir değişimi başarmak için yürütülen etkinliklerde karşılaşılabilecek sorunlarla çeşitli şekilde bağlantılıdır. Örneğin, zorla benimsetilmeye çalışılan değişim, büyük bir personel direncine yol açabilir. Son olarak, etkili olmayan bir liderlik, etkili bir değişimin engelleyicisi olabilmektedir.

4. Değişime Karşı Bireysel Direnç / Grup Direnci

Değişime karşı direnç; bireyin/grupların bir değişim getirmek üzere yapılan girişimleri veya bu girişimde yer almayı engellemek ya da aksatmak amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunması şeklinde tanımlanabilir. Direncin kendisi, değişim girişimini zorlaştıran kurnazca girişimlerden, eğitime katılmama ya da eğitim verilmesini aksatmaya kadar birçok biçimde gelişebilir. Değişime karşı direnç, birçok boyutta ele alınabilir:

- Bireye karşılık grup
- Pasife karşılık aktif
- Doğrudan veya dolaylı
- Davranışsal olana karşılık sözlü veya tutumsal
- Çoğunluğa karşı azınlık

Benzer şekilde iki kapsamlı direnç türü düşünülebilir:

• Değişimin içeriğine karşı direnç: Örneğin, karar alma sürecinde daha etik bir yaklaşım beklentisine karşı olan direnç.

• Değişim sürecine karşı direnç: Değişimin amacından ziyade değişimin başlatılma şekliyle ilgilidir. Örneğin, kurum-

sal bir etik kültür geliştirmek ve sürdürmek amaçlı herhangi bir faaliyete katılma niyeti taşımadan, sadece doldurulması gereken formda bir kutuya “çarpı” işareti koymak için eğitime katılmak gibi.

Yönetim, doğru bir şekilde tepki verebilmeyi sağlamak üzere bu farklı ölçütlerin farkında olmalıdır.

Direncin muhtemel sebepleri arasında; kontrol kaybı, yeni olan şeyin getirdiği şok, belirsizlik, rahatsızlık, statüye karşı tehdit ve yetersizlik korkusu sayılabilir. Personelin endişelerinin ve gösterdiği direncin nedenini saptamaya çalışmak önemlidir. Bu saptama, strateji ayrıntılarıyla ortaya çıkmaya başlayınca sorunu azaltma ya da ortadan kaldırma yöntemini belirlemeye yardımcı olacaktır.

5. Değişim Yönetiminin Daha Etkili Olabilmesi İçin Ne Yapılabilir?

Yukarıda açıklanan sorunlardan, değişimin karmaşık olduğu ve tek bir çözümün bulunmadığı anlaşılmaktadır. İmtiyazlı Personel ve Gelişim Enstitüsü tarafından yapılan ve 600 özel ve kamu kuruluşunu kapsayan bir araştırmanın sonucunda, yeniden örgütlenme amaçlı değişimin başarısı için dikkate alınması gereken aşağıdaki altı unsur belirlenmiştir:

- **Yaklaşımın Kapsamlı Olması:** Değişim, tüm kurum çapında genişletilmelidir. Başarılı değişim yöneticileri; parça parça denemelerden kaçınır, bunun yerine yeniden düzenleme için daha bütüncül yaklaşımlar benimserler ve bütün kurum için ortaya çıkacak sonuçları tam olarak izleyen tutarlı programlar uygularlar.

- **Disiplinli Proje Yönetimi:** Etkili proje yönetim becerileri zorunludur. Başarılı kurumsal değişim programları, bir dizi proje yönetim tekniklerini ve disiplinlerini gerektirmektedir.

- **Değişim Deneyimi ve Uzmanlığı:** Değişim ekibi üyelerinin sahip oldukları, konuyla ilgili derin ve engin kurumsal değişim deneyimi.
- **Etkili Liderlik:** Etkili liderlik ve değişimin destekleyicileri; kurumsal tasarımda kilit yetenekler, kurumsal kültürün yönetimi, yüksek düzeyde siyasal kararlılıkla bütünleşmiş proje yönetimini gerektirir.
- **Etkili İletişim:** Planlanan kurumsal değişim sürecinden etkilenen bireyler ve grupların temsilcileri de dâhil olmak üzere dâhili ve harici paydaşlarla yoğun iletişim ve danışma sağlanması.
- **Çalışanların Sürece Gerçekten Dâhil Olması:** Kurumsal değişim, sadece insanların bilgilendirilmesi ve onlara danışılmasına değil, aynı zamanda, onların süreci etkileyen kararları fiili olarak etkileyen tepkilerine de bağlıdır.

Bu unsurların tümünün, Etik Liderlik Programı'nın başında ele alınacak olan etik değişim sürecinde göz önünde tutulması gerekmektedir.

6. Kurumu Program İçin Hazırlamak

Kurumun, etik standartların geliştirilmesi için gerekli değişim sürecine bağlılığına ilişkin açık bir işaret almaya hazır hâle getirilmesi büyük önem taşır. Bu bağlılığı göstermenin en iyi yolu, Etik Liderlik Programı'nın önemini üst yönetim tarafından başlatılan bir dizi eylemle açıkça kabul edildiğinin gösterilmesidir.

7. Etik Değişim: Başlangıç Noktası

Bir kurumda herhangi bir etik değişimi uygulayabilmenin başlangıç noktası; hem işlemler ve denetimler hem de tutumlar ve davranışlar yönünden kurumun mevcut etik konumunu iyice anlayabilmektir.

Öncelikle, Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun önemli bir hedefi ve Etik Liderlik Programı'nın amacı olan etik bir ortamın yaygınlaştırılması, paralel değerlendirme ve arkasından yolsuzluğu önlemeye yardımcı olacak denetim sistemlerini güçlendirmek üzere geliştirilecek politikalar, işlemler ve uygulamaların oluşturduğu bir "etik sistem"le geliştirilebilir.

Bir etik sisteminin geliştirilmesi anlayışı aşağıdaki hususları gerektirir:

- Kamu yönetimi sistemi içerisinde etik standartlar ve davranışları düzenleyen kilit mekanizmaların "etik denetimleri" aşağıdaki uygulamaları içerir:

- o Etik davranış kuralları
- o Personel atama ve seçimi
- o İhale ve sözleşme yapma
- o Performans yönetimi
- o Disiplin ve şikâyet
- o Personelin terfisi
- o Çıkar ve mal bildirim
- o İç ve dış denetim ve teftiş

- Etik denetim sonuçlarının gözden geçirilmesi ve sisteme ilişkin iyileştirmeler için önerilerin oluşturulması.

Kurumun mevcut etik konumunu anlayabilmek için başlangıçta dikkate alınması gereken ikinci hususla ilgili olarak önerilen yaklaşım, "etik kuralların/değerlerin denetimini" gerçekleştirmektir. Bu denetim; kurumunuzdaki etik ilkeler, işlemler ve kontrollere ilişkin mevcut bilinç düzeyini ve bunlara ne kadar bağlı kaldığını değerlendirecektir. Bu değerlendirme için uzun bir süre harcanması gerekmez, ancak bu konuda, personelin sahip olduğu tutum ve davranışlar, personel disiplin kayıtlarının gözden geçirilmesi, kurum içinden ve halktan gelen şikâyetler vb. konularda ilgili üst yöneticilerin görüşleri esas alınabilir.

Bir yandan kurumunuzla ilgili etik ilkeler ve davranışların “kanitlarını” incelerken, bir yandan da kurumunuzun aşağıdaki hususları içeren “etik denetim sistemini” oluşturan kurumsal politikalar, yönetim usulleri ve uygulamalarını incelemeniz gerekmektedir:

- Kamu görevlilerine ilişkin mevzuata uygunluğu sağlayan işlemler

- “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik”e uyma konusunda bilincin yaygınlaştırılması için gerekli mekanizmalar

- Etik Komisyonu, Teftiş Kurulu ve Disiplin Kurulu'nun denetimleri iyileştirme ve etik olmayan davranışlara karşı cezai ve caydırıcı önlemler getirme konusundaki etkinliği

- Etik standartlara rehberlik eden ve bu standartlar için gerekli olan kurumsal politikalar, kurallar ve işlemlerin varlığı ve uygulanması

Bu başlangıç noktası, kurum içi tartışmalara bir temel oluşturmak ve kurumsal iyileştirmeler sağlamak üzere elde edilen sonuçların paylaşımı ve bulguların kullanılmasıyla daha da pekiştirilmelidir. Buna ek olarak, bulgular, Etik Liderlik Programı'nın eğitim oturumlarında ele alınıp ortaya konulması beklenen önemli kurumsal etik sorunları (örneğin, üst yönetiminizle ya da Etik Komisyon'la) tartışırken kullanılmalıdır.

8. Program İçin Destek Kazanmak

Girişte tanımlandığı gibi; her bir Etik Liderlik Programı'nın, eğitim faaliyetleri sırasında kurumla irtibat kuracak, eğitim faaliyetlerini idare edecek, eğitimin gerçekleştirilmesine kullanılacak eğitim materyalinin uyarlanması ve genişletilmesini sağlayacak, eğitimi takip edip pekiştirecek, eğitim sürecini ve çıktılarını değerlendirecek, kurum düzeyinde planlanmış ilave eğitim faaliyetleri dizisinin aşamalı olarak verilmesini sağlamak

üzere, diğer Eğiticilerle birlikte çalışacak bir Eğitici'nin bulunması gerekmektedir. Kurumun, bu faaliyet alanlarında Program Eğitici ile işbirliğinden sorumlu bir Eğitim İrtibat Koordinatörü ataması önem taşımaktadır.

Bu atamalara bağlı olarak, bu kişilerin, kurumun Programı etkin bir şekilde desteklemesini sağlamak üzere birlikte çalışmaları gerekmektedir. Bu kişiler, bu aşamada, programa destek sağlamak üzere, kurumdaki çoğu üst düzey yöneticinin programı desteklediklerini göstermek ve bu desteğin kanıtlarını kurum içi iletişim araçları aracılığıyla kullanmanın yollarını aramalıdır.

Programı uygulamaya karar verdiğiniz ve üst düzey yönetimin desteğini elde ettiğiniz anda yapacağınız en önemli şey, ilgi çekici ve olumlu bir şekilde "bu mesajı verebilmektedir". Bu programın, etik anlamda hesap verebilirliğin anahtar bir rol oynayacağı değişim döneminde, kurumsal başarıya büyük katkı sağlayacağını etkili şekilde açıklanması önemlidir.

9. Yöneticilerle İletişim Kurmak

Yöneticileri, Program'ı kurum çapında uygulama amacınızla ilgili olarak mümkün olduğunca erken bilgilendirmeniz ve onların aktif desteğini almanız oldukça önemlidir. Bu iletişim aşığıdaki hususları içerebilir:

- Değerlere bağlı olarak yönetilen bir kurumun iyi yönetim ve yüksek performansla nasıl ilişkilendirilmesi gerektiğı

- "Kamu Görevlilerinin Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik"teki değerlerin, "Program"a nasıl yansıtılacağı

- Etiğın ne olduğu ve eğitim faaliyetleri ve materyallerinin kamu görevlilerine etik ilkelere uygun kararlar almada nasıl yardımcı olacağı

- Programın anahtar bölümlerinin neler olduğu
- Programın kurumunuz için uyarlanması neden önemli olduğu
- Programın diğer kurumsal girişimlerle nasıl uyum sağladığı
- Programın kendileri (yöneticiler) ve görevliler için neleri kapsayacağı
- Yöneticilerin atması gereken bir sonraki adımların neler olduğu
- Daha fazla bilgi ya da destek için kiminle irtibata geçmeleri gerektiği

Buna ek olarak, yöneticileri süreç boyunca bilgilendirmek önemlidir. Yöneticilerinize, faaliyetlerin takvimini ve bu sürece eklenecek olan yeni girişimleri bildirin. Yöneticileri ilk eğitim faaliyetlerine katılmak üzere davet edin. Yöneticilerinizi, faaliyet sırasında ve sonrasında görevlileri beklenen davranışlarda bulunmaları için etkilemeye yardımcı olmaları konusunda ikna edin.

İletişim için seçilen yol; kurumunuzun yapısına, büyüklüğüne, mevcut teknolojiye, kaynaklara, iletişim usullerine ve uygulamalara bağlı olacaktır. Bazı iletişim yöntemleri arasında şunlar sayılabilir:

- E-posta
- Yönetim bülteni
- İtranet
- Yönetim toplantısı ve grup brifingleri (bilgilendirmeleri)
- Doğrudan telefon görüşmeleri

10. Diğer Çalışanlar

Tüm diğer çalışanlarla önceden iletişim kurarak Program hakkında olumlu bir beklenti yaratılmasına yardımcı olabilirsiniz-

niz. Yöneticilerle iletişim kurarken seçilen iletişim yöntemi, kurumun iletişim kaynakları, tarzı ve yapısına bağlı olacaktır. Bazı önerilerimiz aşağıda yer almaktadır:

• E-posta (ya kurumun başkanından ya da kurum içinde kademeli olarak doğrudan yöneticilerin kendi bildirimleriyle)

• Personel bülteni

• İtranet haberleri

• Ortak alanlarda posterler asılması

• Bordrolar üzerine koyulacak mesajlar ya da bunlara yapılacak ekler

• Ekran koruyucuları

• Grup toplantıları

İletişimin içeriği yöneticilerden beklenen hususlara benzer olabilir ve şunları içerebilir:

• Etik anlayışın kurum için neden önemli olduğu

• Değerler, çalışma ilkeleri ve davranış kurallarının karar alma sürecinde nasıl yardımcı olacağı

• Günlük olarak yaşanan değerlerin herkes için daha iyi bir çalışma ortamına nasıl katkıda bulunacağı

• Etik ilkelerin kendileri için ne anlama geldiği

• Devlete, kamuya(halka) ve meslektaşlarına karşı sorumlulukları

• Etik kuralların gelişiminin diğer ilgili kurumsal girişimlerle nasıl uyum sağladığı

• Programın neyi içereceği ve ne zaman gerçekleşeceği

• Daha fazla bilgi için kiminle irtibata geçilebileceği

11. Sürece Katılım ve Benimseme

Program süresince tüm çalışanlar ile sürekli bir iletişimin canlı tutulması çok önemlidir. Bu süreç, faaliyetlerin programlanması için bir görev düzeninin kurulması, her bir faaliyet için davetlilerin tespiti, davetiye çıkartılması, davete cevap veremeyenlerin izlenmesi, daveti kabul edenlerin onayı ve olay öncesi hatırlatma bildirimleri ve okuma materyallerinin gönderilmesini içerir. İşte bu nedenle, uygulamanın sağlanması için Eğiticilerle birlikte çalışacak bir Eğitim İrtibat Koordinatörü'nün atanması önem taşır.

Bir sonraki bölüm, Etik Liderlik Programı'nı uygulamak üzere kurumunuzun hazırlanması için neler yapması gerektiğini genel olarak açıklamaktadır.

BÖLÜM 4:

KURUMUNUZ İÇİN ETİK LİDERLİK PROGRAMI HAZIRLAMAK

1. Etik Liderlik Programı'nın Eğitim Paketini Tanımak

Kılavuz'un başında da belirtildiği gibi, Etik Liderlik Programı Eğitim Paketi aşağıdaki bölümlerden oluşur:

- Uygulama Kılavuzu
- Eğitim yönetimi kontrol listeleri ve tüm eğitim materyalini de içeren Eğitimci Kılavuzu
- PowerPoint Sunumu
- Personel için etik kuralları Hatırlatma Kılavuzu

Tüm kamu yönetimini kapsayacak şekilde tutarlı bir yaklaşım ve standart oluşturabilmek üzere kurumların eğitim materyallerini tam ve eksiksiz olarak kullanmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, kurumlar, Eğitimcilerin kendi etik kurallarıyla ilgili politika ve usuller hakkında bilgi almalarını sağlamak üzere, ön okuma yapmaya ve PowerPoint sunumlarına ek materyaller vermeye teşvik edilirler.

Tüm katılımcılar için gerekli olan ek materyallerin hazırlanması, ek görseller ve ilgili bilgilerin eğitim programına dâhil edilebilmesini sağlamak üzere, tüm düzenleme ve kararların

Eğitim İrtibat Koordinatörü ve Program Eğitici tarafından mu-
tabakat içinde alınması gerekir.

2. Kurum ve Program Eğitici ile İrtibat Konuları

Bu kapsamda ele alınacak olan önemli konular aşağıda yer almaktadır:

- Programı tanıtmak, katılım taahhüdünü teyit etmek, faaliyetleri planlamak ve sorumlulukları belirlemek amacıyla kurumun yöneticisi ile yapılacak toplantılar

- Kurumun kullanabilmesi için senaryoların seçilmesi ve/veya eğitim materyallerinin uyarlanması/tamamlanması

- Program(lar)ın planlanması

- Toplantı yeri, tesisler, araç-gereç, cihazlar, oturma düzenleri, personel ve yapılacak hizmetlerin belirlenmesi

- Katılımcılara gönderilecek davetiyelerin hazırlanması, teyitler/hatırlatmaların yapılması

- Eğitim materyalinin çoğaltılması

- Eğitimden önce materyallerinin dağıtılması

- Eğitim sırasında materyallerin dağıtılması

- Eğitimi destekleyici faaliyetlerle ilgili düzenlemeler yapılması

- Eğitimle ilgili izleme ve değerlendirme ile takip değerlendirmesi için düzenlemeler yapılması

- Eğitimin daha sonra pekiştirilmesi için gerekli faaliyetler üzerinde görüşmek ve anlaşmak üzere kurumun başkanıyla eğitimden sonra yapılacak planlı bir toplantı

- Kurum içi Eğiticilerin tespiti ve eğitimi

Bu konuların çoğu **Eğitici Kılavuzu'nda** açıklanmıştır. Bir sonraki bölüm, kurum içerisinde etik bir ortam yaratmak ve sürdürmek için gerekli olan eğitim süreci ile ilgili faaliyet ve sorumlulukların ana hatlarını anlatmaktadır.

BÖLÜM 5: ETİK LİDERLİK PROGRAMI'NIN SÜRDÜRÜLMESİ VE ETİK BİR KURUMSAL ORTAMIN OLUŞTURULMASI: ETİK EĞİTİM STRATEJİSİ

1. Eğitim Öncesi Yapılacak İşler

Üst yönetim ya da Bakanlık Etik Komisyonu, etik bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi amacıyla alınması gereken kararlar ve daha geniş kapsamlı eylemleri içeren koordine- li ve tutarlı bir planın geliştirilmesiyle başlar. Üst yönetimin elin- de, bu Kılavuz'un 4. Bölümü'ne uygun olarak yapılan eğitime ilişkin değerlendirmelerin yanında, bu Kılavuz'un 3. Bölü- mü'nün 7. kısmına uygun olarak yürütülen "işlemler ve kişile- rin" denetim bulguları da bulunacaktır. Üst yönetim, bu bilgiler ışığında aşağıdaki konuları ele alabilir:

- Stratejiyi desteklemek üzere Kamu Görevlileri Etik Kuru- lu ve Etik Komisyonları arasında olumlu bir çalışma ilişkisinin nasıl kurulabileceği
- Kurumlarda üst yöneticilerin denetimi altında verim- li ve etkili bir eğitimin kademeli olarak nasıl planlanacağı ve ve- rileceği

- Kamu hizmeti için yasal ve düzenleyici çerçeve konusunda yeterli bilgi birikimine ve etik ilkeler konusunda etkili deneyime sahip yeterli sayıda eğitimci havuzunun nasıl oluşturulup sürdürüleceği

- Eğitim sürecinde geliştirilen etik ilkelerin kurum bünyesinde sürdürülüp pekiştirilmesinin nasıl sağlanabileceği

- İşleyen bir etik sistem aracılığıyla etkili bir eğitimin nasıl güçlendirileceği

- Öne sürülen etik sorunlarını ve bunların yönetim sistemleri, işlemler, uygulamalar ve işletimsel faaliyetler üzerindeki etkilerini gözden geçirmek üzere üst yönetim, kurumun Etik Komisyonu ve Teftiş Kurulu ile birlikte nasıl bir faaliyet başlatacağı

2. Eğitimden Hemen Sonra Yapılacak İşler

Üst yönetim, etik eğitimi ile kazanılan ivmeyi sürdürebilmek için eğitimden sonra mümkün olduğunca kısa süre içerisinde harekete geçmelidir. Eğitim İrtibat Koordinatörü ve Program Eğitici'si'yle birlikte alınacak sorumluluklar ve yapılacak faaliyetler aşağıdaki konuları içerir:

- Eğitim değerlendirmelerini hazırlamak, değerlendirme raporunu birlikte gözden geçirmek ve tartışmak, gelecekteki eğitim faaliyetlerine ilişkin gerekli düzeltmeler hakkında mutabakata varmak

- Kaynak(lar) belirtilmeden, eğitim sırasında öne sürülen, doğrudan kurumun yönetim ve çalışmasıyla ilgili olan her türlü etik sorunları birlikte gözden geçirmek

- Kademeli eğitimin uygulanmasını ve yeni Eğitici ihtiyacını görüşmek

- Kısa dönemde eğitimin çıktılarını pekiştirmek, gelişmiş etik standartlar oluşturmak ve sürdürmek üzere belirlenen görevler, sorumluluklar ve planlanan faaliyetleri görüşmek

Bu aşamalı eğitim çalışmaları, diğer faaliyet ve işlemler (kısaca Program), kurumun "Etik Eğitim Stratejisi"nin uygulan-

ması için temel oluşturacaktır. Bu çalışma, Etik Liderlik Programı'nın faaliyetlerini daha sağlam bir biçimde kurumsallaştırmak üzere kapsamlı ve uzun dönemli bir stratejidir. Stratejinin iki ana yönü bulunmaktadır: personel gelişimi ve kurumsal faaliyet ve işlemler.

3. Personel Gelişiminin Uzun Dönemde Desteklenmesi

Eğitim faaliyeti, eğitime daha resmî nitelikte bir yaklaşımı yansıtır. Bir başka deyişle, eğitim, katılımcıların gerçek çalışma mekânlarından uzakta bir salonda yapılan programlanmış bir faaliyettir. Eğitime formal yaklaşımlar üzerinde bu kadar yoğunlaşılmasının amacı, Eğitici'nin eğitim faaliyetinin planlama, hazırlık, yönetim ve sunumu ile ilgili çalışmalarını yerine getirmeye hazırlamaktır. Eğiticiler, kurumların, eğitim koordinatörleri ve kurumda stratejiden sorumlu olan kişilerin, eğitim sonrasında eğitim ve öğrenmeyi pekiştirmek ve güçlendirmek üzere kullanabileceği enformel nitelikteki eğitim yöntemlerini de bilmeleri gerekir. Bu yöntemlerin bazıları aşağıda açıklanmıştır.

3.1 Uzaktan Eğitim

Eğitimde enformel yaklaşımlar, kamu görevlilerine, genellikle görevleri ile ilgili faaliyetlerle bağlantılı beceri ve bilgilerini geliştirmek üzere maliyeti düşük yöntemler sunar. Böylece, çalışma programlarının aksamaması en aza indirilir, çalışanların kendi hızına göre öğrenmelerine ve öğrendiklerini anında iş performanslarını artırmak üzere kullanabilmelerine olanak sağlanır. Bu yaklaşımlar, geleneksel olarak "Uzaktan Eğitim" olarak bilinen kendini geliştirme programlarıdır. Web tabanlı ya da elektronik ortamlar ve/veya basılı öğrenim materyalleri, katılımcıların konu hakkındaki bilgilerini artırmak veyahut da belli bir faaliyet alanındaki becerilerini geliştirmek üzere; örnek olay çözümleri, okuma, beceri alıştırmaları ve kendi kendini test etmeyi içeren etkileşimli öğrenme programlarını kullanarak çalışmalarına olanak vermektedir. Bu yöntemin esneklik açısından yararları

rı açıktır. Programlar, mesai araları ya da yoğun olmayan saatlerde, işyerinde veya evde takip edilebilmesini ve ayrıca, hızını öğrencinin kendisinin belirlediği doğal pekiştirme süreçlerini içeren bir yapıyı destekler. Bu yöntemin en önemli kusuru, katılımcının “elektronik bülten panoları” ve “tartışma odaları” sayesinde diğer katılımcılarla iletişim kurabilmelerine karşın, sanal ortamda kendini dışlanmış hissedebilmesidir.

3.2 Koçluk ve Akıl Hocalığı (Mentorluk)

Bu yöntemler, deneyimli personelin yeni personele, görevleri hakkında genel ya da yeni bir görevle ilgili olarak yeni bir teknolojinin veya çalışma yönteminin kullanımı gibi özgül gelişim alanlarında düzenli tavsiyeler verdiği ve kurumsal nitelikte uygulamalardır (aşağıya bakınız). Ayrıca, kıdemli meslektaş gayri resmî görüşmeler yoluyla kıdemsiz (ast) konumundaki bir görevliye koçluk yapar. Bu yolla, kıdemli meslektaş, ilgili kişiye iş performansı hakkında yapıcı geri bildirim sağlar ve gelecekte uygulanacak yaklaşımlara ilişkin tavsiyeler verir. Akıl hocalığı da (mentorluk), deneyimli bir kişinin deneyimi az olan birisine tavsiye vermesini içerir, ancak bu uygulamada, akıl hocasının kıdemsiz personel ile doğrudan idari bir ilişkisi bulunmayabilir (muhtemelen başka bir dairede, hatta başka bir kurumda çalışıyor olabilir). Bununla birlikte, akıl hocası da gerektiği şekilde ve zamanda ilgili kişiye tavsiye vermeyi kabul eder. Akıl hocasının tavsiyeleri, kurumsal nitelikteki koçluğa oranla daha genel konularda olup, toplumsal sorunlar, işyeri ilişkileri ve kariyere yönelik sorunları içerir.

3.3 Rehberlik Altında Yeni Görevlendirme ya da Yeni Çalışma Yöntemleri

Eğitimin ve öğrenme sürecinin, katılımcının gelecekteki çalışma yöntemine aktarıldığını açıkça doğrulayan düzenli denetim ve geri beslemeyle birleştirilerek planlanan ve yürütülen işe dayalı planlı faaliyetlerdir. Bu yaklaşım, planlı bir süreç olup geri bildirim ve değerlendirme yoluyla sağlanan ve en basit eğitim yaklaşımı olan “yaparak öğrenme” yöntemine da-

yanmaktadır. Ancak öğrenme faaliyetlerinin bilinçli bir biçimde planlanması ve işin şansa bırakılmaması gerekmektedir.

3.4 İş Gözetimi

İşyerinde öğrenme konusunda oldukça önemli bir yaklaşımdır. Deneyimsiz bir personelin deneyimli bir meslektaşının kullandığı yöntem ve çalışma faaliyetlerini izlemesini içeren, yürütülen faaliyetler ve öğrenilen temel bilgilerin düzenli olarak gözden geçirilmesi yoluyla desteklenen bir yaklaşımdır. Çalışma yöntemlerinin iyice yerleştirilmesi için faydalı bir yol olmakla birlikte, gözetim altındaki kişinin sabrını ve bağlılığını gerektirir. Bu yöntemin başarısı; gözetim altındaki kişinin becerileri, bilgileri ve görev standartlarının güçlü olmasına bağlıdır.

3.5 İş Takası

İki ayrı meslektaşın, karşılıklı danışarak ve destekle belli bir dönem boyunca işlerini karşılıklı olarak değiştirmeleri şeklinde gerçekleşen, deneyimlerinin artırılmasını amaçlayan basit bir yoldur. Bu yöntem, sadece işini değiştirecek kişilerin, diğer kişinin işini yürütecek ölçüde yeterli bir deneyimi, bilgisi ve uzmanlığı olması durumunda uygundur.

3.6 Geçici Görevlendirme veya Yerleştirme

Görevlilerin, çalışma yerleri dışında bir başka kuruluştaki iş deneyimi elde etmek üzere geçici olarak görevlendirildikleri ya da daha uzun süreli olarak işe yerleştirildikleri özel faaliyetlerdir. Bu faaliyet; bir işletmede ya da kurumun tedarikçisinde çalışma, kamu kesiminde yardımcı hizmetlerde ya da bir eğitim biriminde görevlendirme şeklinde olabilir. Bir işin gerektirdiği rol ve işlevler hakkında daha geniş bir bakış açısı kazanmak için çok yararlı bir yöntemdir. Ayrıca, kariyer yönetimi yönünden de katkıları bulunmaktadır.

4. Uzun Dönem İçin Destekleyici Faaliyet ve Usuller

Eğitim faaliyeti ve yukarıda 3. başlık altında anlatılan enformel eğitim teknikleri, büyük ölçüde birey odaklıdır. Buna ek

olarak, kurum olarak da kamu sektörü değerleri ve ilkeleri hakkındaki bilincin artırılmasına yönelik etkili mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte, tek başına bilinç, etik kültürün devamını sağlayamaz. Bu nedenle, strateji geliştirirken göz önünde bulundurabileceğiniz bazı bileşenler aşağıda açıklanmıştır:

4.1 Mevcut Hizmet İçi Eğitim Programlarına Etik Boyutun da Dâhil Edilmesi

Etik konularının diğer hizmet içi eğitim programlarına dâhil edilmesi, verilmek istenen mesajı güçlendirecektir. Örneğin, planlanan eğitim faaliyetlerinin bazı bölümleri; yeni atanmış amirler, lisansüstü programına devam eden görevliler ya da göreve yeni başlayanlar için hazırlanan mevcut programlar içinde birer bölüm olarak düzenlenebilir.

4.2 Performans Yönetimi Kültürü Oluşturma

İdeal olarak etik kültürün geliştirilmesi, çalışanların gelişim ölçütleri ve performans yönetimi tartışmaları aracılığıyla kariyer planlaması ile ilişkilendirilmelidir. Örneğin, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi tartışmaları, etik değerler, ilkeler ve amaçlara ilişkin yıllık performans değerlendirmesi ile davranışlarla ilişkilendirilmesi için ideal bir fırsat sağlar.

4.3 Etik Şampiyonları-Savunucuları

Konuyu inanarak savunan bir grubun “bireysel katkısı” sağlandığında kurumsal değişim programlarının daha büyük bir başarı kazandığı görülmüştür. Kurumunuzda da değerler ve ilkeler etrafında yoğun bir gelişim sağlamak üzere, kurum içinden bu çalışmalara belirli sayıda savunucu belirlenmesini –ilk önce muhtemelen eğitim koordinatörü ya da Eğitici kullanılabilir– önerilmektedir. Bu kişiler, kurum genelinde etik konusunun şampiyonları-savunucuları gibi davranacaklardır. Bu savunucular, meslektaşları için bir akıl hocası gibi davranabilir –bazı ülkelerde etik ikilemler konusunda tavsiye vermek üzere etik danışmanlar kullanılır– ve oluşabilecek etik gelişim için diğer meslektaşlarının konuya ilgilerini çekebilirler. İdeal olarak bu savu-

nucular, kurum içinde tek bir birimden (örneğin sadece İnsan Kaynakları'ndan) değil, kurumun tüm kademe ve birimlerinden gelen gönüllüler olmalıdır.

4.4 Üst Kademenin Bağıllığı

Bir kurumun en üst kademesi, kurumun iklimini en yukarıdan belirler. Bu kişiler, “değerleri hayata geçirmeyi” gündelik olarak taahhüt edebilirler ve böylece etik kültürünü besleyip sürdürürler. Bu taahhüdün üst kademenin tüm üyeleri tarafından imzalanıp tüm personele dağıtılmasıyla, kurumda gidilmek istenen yön açıkça göstermiş olur.

4.5 Sürekli İletişim

Etik kültürün beslenip sürdürülmesi için bir kurumun yapabileceği en önemli şeylerden bir tanesi, değerleri ve ilkeleri kurumsal bilincin önceliği hâline getirmektir. Bu hedef, kurumun tüm seviyelerindeki iletişimin sürdürülmesiyle gerçekleşir. Değerler ve ilkeler konusunda iletişim sağlanması için birçok yol bulunmakla birlikte, bu konuda bazı öneriler aşağıda sıralanmıştır.

4.5.1 Karar Alma

Çalışanlar, yöneticilerinin etik konusunu desteklediklerini bildikleri zaman, kamu sektörü değerlerini anlamaya ve uygulamaya daha fazla önem verirler. Bununla birlikte, birçok yönetici, çalışanlarıyla etik kurallar hakkında tartışmak için bilinçli olarak bir gayret sarf etmemektedir. Yöneticiler, günlük karar alma süreçlerine fazladan bir soru ekleyerek, görevlileri etik kuralların önemini anlamaya teşvik edebilirler. Örneğin, yöneticiler astlarıyla bir kararı tartışırken “Bu konuda göz önünde bulundurmanız gereken herhangi bir etik sorun var mı?” ya da “Bu süreçte uymamız gereken değerler ve ilkeler nelerdir?” diye sorabilirler.

4.5.2 Grup Tartışmaları

Etiği gündemde tutmanın bir başka yolu, kurumdaki şube ya da dairelerden düzenli toplantılarının bir parçası olarak bir

etik senaryoyu tartışmalarını istemektir. Yöneticiler, görevlilere içinden bir tanesini tartışmak üzere seçecekleri bir senaryo bankası verirler. Tartışmalar sadece on dakika sürebilir, ancak bu tartışmaların düzenli bir şekilde yürütülmesi, çalışanların yaptığı bazı etik varsayımlar ile kişisel ve kurumsal değerler arasındaki farkların aydınlatılmasına hizmet edecektir.

4.5.3 Haber Bülteni

Kurumsal haber bülteni ile sağlanacak düzenli iletişim de çalışanların zihninde etik konusuna öncelik vermenin önemli bir yoludur. Mevcut haber bültenleri yanında web sitenizde de düzenli olarak etik kurallardan bahsetmek yararlıdır. Bültenlerde, bir karikatür ya da hikâyeden bir senaryonun tartışılmasına ya da değerler ve ilkelerden birinin nasıl uygulanabileceğini hatırlatan herhangi bir örneğe kadar birçok konu yer alabilir.

4.6 Etik Danışma Hattı

Etik danışma hatları, iyi uygulanan etik programların en temel bir özelliğidir. Etik danışma hattı, etik bir ikilem yaşayan çalışanlara bir tavsiye ve destek sağlayarak etik kültürü teşvik etmektedir. Kişilerarası ilişkilerde becerisi iyi olan, etik sorun çözmede ve kamu sektörü değerleri, ilkeleri, politikaları ve işlemlerinde bilgi sahibi olan bir etik savunucusuna, etik danışma hattına gelen soruları yanıtlama sorumluluğu verilebilir. Bu etik savunucusu, uzun dönemde kurumun kültürünün etik boyutunun yönetilmesinde bir savunucu olarak görev alabilir. Tavsiye hattı, kurum içinde geniş olarak tanıtılmalıdır. Bunun yanında, çalışanlara tavsiye hattına bir bildirimde ya da istekte bulunulduğunda ne olacağı hakkında bilgi verilmelidir.

4.7 Etik Bilinçlenme Günleri

Kurumunuzda etik davranışları anlatmak üzere belirlenmiş bir gün ya da hafta boyunca, “değerleri yaşamın bir parçası hâline getirme”nin önemine ayrıntılı olarak dikkat çekmek isteyebilirsiniz. Bu süreç, “mesajı hedefe iletmek için” etik senaryolar hakkında tartışmalı oturumlar düzenlenmesi, üst düzey

bir yöneticinin çay saatinde bütün kurum görevlilerine hitap etmesi, üzerinde etik logosu olan (bilgisayar fare altlıkları, bardakaltlıkları, kalem vb.) nesnelerin kurumun her birimine dağıtılması ve diğer yaratıcı yolları içerebilir. Ayrıca, her idari planlama faaliyetinin ya da öğrenme ortamının etik bir unsur içermesi konusunda bir politika geliştirmeyi de düşünebilirsiniz.

5. Uzun Dönemli Girişimler

Bir kurumda etik kültür ve ortam oluşturmak zaman ve kararlılık gerektirir. Buna ulaşmak için aşağıda belirtilen öğeleri içeren uzun dönemli bir stratejiyle geliştirmek gerekir:

5.1 Uygulama Topluluğu

Daha uzun bir dönemde, Türkiye'deki kamu sektöründe görev yapan uygulamacıların bir araya gelmesiyle bir uygulama topluluğu –bir kamu sektörü etik derneği– kurulabilir. Üyeler kendi kurumlarında Etik Liderlik Programı'nın materyallerinin kullanımını teşvik edebilir ve bu süreçte birbirlerine yardımcı olmak üzere fikri ve pratik tavsiyelerle katkıda bulunabilirler.

5.2 Uygulama Sonrası Araştırmalar

Kurumun, yapılacak ilk etik eğitim faaliyeti ve şelale modeline uygun aşamalı eğitimin ilk evresinden sonra, programın çeşitli bölümlerine ilişkin etki algılaması yanında bu bölümlere olan tepkilerin de gözden geçirilmesi gerekir. Daha sonra bu konularda gerekli düzenlemeler yapılabilir.

6. Yöneticiler İçin Etik Gelişim

Bunlara ek olarak, yönetici ve diğer çalışanların kendi kişisel ve mesleki gelişimleri içerisine bir etik boyutu dâhil etmeleri teşvik edilmelidir. Bir bakanlık, valilik, daire ya da şubede çalışan bir grup görevliye liderlik etmek veya denetlemek oldukça önemli bir sorumluluktur. Etkin liderler, kurumları ve çalı-

şanları ve tabii ki hizmet verdikleri toplumlar üzerinde önemli farklar yaratırlar. Etkili yönetim, bireysel ve kurumsal performans ve etik davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturmak konularında asli bir öneme sahiptir.

Yöneticiler bu rollerini aşağıda sayılan etik ilkelere uygun bir şekilde yerine getirmelidirler:

- Her zaman kamu yararı için çalışarak
- Dürüstlük, adalet, saygı ve çalışkanlık standartlarına uygun örnek davranışlar göstererek
- Kurumlarındaki tüm kamu görevlilerinin görevleriyle ilgili faaliyetlerini aynı standartlara göre yürütmelerini sağlayarak

Yöneticiler bu nedenle, aşağıdaki hususlarla ilgili olarak kendi güçlü ve zayıf yönlerini ele almalı ve bu konulardaki beceri ve bilgilerini artırma yoluna gitmelidirler.

6.1 Kurumu ve Kurumun Faaliyetlerini Yönetmek

- Kurumun genel amacını, kurumun anahtar hedeflerini ve değerlerini tüm personeline nasıl anlatıyor?
- Davranış beklentilerinin herkes tarafından anlaşılabilir hâle geldiği olumlu bir çalışma ortamını nasıl yaratıyor, bu konudaki ihlalleri nasıl tespit edip düzeltiyor?
- Kurumunun faaliyetleri ile ilgili sorumluluğu nasıl kabul ediyor?

6.2 Çalışanları Yönetmek

- Atama ve yükseltmelerde personeli, geçmişteki liyakatleri, hâlihazırdaki davranışları ve gelişme potansiyellerine göre nasıl seçiyor?
- Çalışanlarına ne kadar adil ve nesnel davranıyor?
- Sorunları ve uyuşmazlıkları ne kadar adil ve hızlı bir şekilde çözüyor?

6.3 Kendilerini Yönetmek

- Başkalarının uymalarını bekledikleri değerler konusunda kendileri ne ölçüde ve ne kadar tutarlı bir biçimde örnek oluyor?
- Güvenilirlik, eşitlik ve nesnelliği ne ölçüde ve ne kadar tutarlı bir biçimde gösterebiliyor?
- Kendi görevlerini yerine getirirken etkililik ve verimlilik sağlamada örnek teşkil eden standartları ne ölçüde uyguluyor?

7. Tüm Çalışanlar İçin Etik Gelişim

Bir kamu kurumunda yüksek etik standartlara uymak ve buna katkıda bulunmak, unvanları ne olursa olsun tüm kamu görevlileri için önemli bir sorumluluktur. Bu sorumluluk; görevlerini uygun bir şekilde, kuralları ve işlemleri uygulayarak, kişisel yetkilerinin ve takdir haklarının bulunduğu alanlarda adil ve dürüst davranıp tarafsız ve tutarlı kararlar alarak yapmalarını gerektirir.

Kamu görevlileri, görevleriyle ilgili olarak aşağıdaki etik davranışları yerine getirmelidirler:

- Her zaman kamu yararı için çalışmak
- Kamu görevlileri için düzenlenen yönetmeliğe uymak
- Kendi davranışlarının ve bunların sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmek
- Görevleriyle ilgili ve görev sırasındaki davranışlarını "Etik Sözleşme" şartlarına uygun olarak sergilemek
- Etkili bir biçimde çalışıp performans hedeflerini başarmak
- Yöneticileri ve diğer meslektaşları ile iletişime açık olmak
- Kurumun değerleri ve etik ilkelerine uymayan meslektaşlarını ikaz etmek

Tüm çalışanlar, bu nedenle güçlü ve zayıf yanları üzerinde düşünmeli ve aşağıdaki konulara ilişkin beceri ve bilgilerini geliştirmenin yollarını aramalıdır.

7.1 Çalışmalarını Yönetmek

- Her zaman yüksek etik standartlar göstererek olumlu bir iş ortamına nasıl katkıda bulunuyor?
- Performans hedefleri ve iş planlarını yöneticisiyle birlikte nasıl oluşturabiliyor?
- Meslektaşlarının, çalıştığı kurumun ve onun daha geniş birimlerinin görüşlerini ne ölçüde dikkate alıyor?
- Kendi kararları ve hareketlerinin sorumluluğunu ne ölçüde kabul ediyor?

7.2 Meslektaşlarla Çalışmak

- Diğer kamu görevlilerine içtenlikle saygı gösteriyor mu?
- İnsanlara adil davranıyor mu?
- Mümkün olduğunda, diğer personelin kararlara katılımını nasıl sağlıyor?
- Meslektaşlarının başarılı çalışmalarını takdir ediyor mu?
- Diğer kişilere adaletli ya da saygılı davranılmadığında bunları açıkça söylemekte ne kadar istekli davranıyor?

7.3 Kendilerini Yönetmek

- Kurum tarafından istenilen değerleri, örnek davranışları ile birlikte tutarlı biçimde nasıl gösteriyor?
- Güvenilirliği, tarafsızlığı ve nesnelliği tamamen ve tutarlı bir biçimde nasıl gösteriyor?
- Görevini yerine getirirken en yüksek verimlilik ve etkililik standartlarını örnek davranışları ile tam olarak nasıl sürdürüyor?

8. Etik Konulara Öncelik Vermek

Etik konusunu açıkça konuşmak, her kurum için sağlıklı bir kurum ve yönetim kültürünün işaretidir. Kurumun eğitim faaliyetini hazırlayarak, sunarak ve takip ederek oluşturulan devinim ve kararlılık üzerine kurulmuş olmasını temin etmek önemlidir. Bundan dolayı; geliştirilecek strateji, aşağıdaki hususları etğin önemli bir parçası hâline getirmelidir:

- Etik ilkelerin ve davranış kurallarının gündeme getirilmesi ve tartışılmasını sürekli hâle getirmek
- Kurum içinde etik eğitimini kademeli olarak yaygınlaştırmak
- Etik bilinçlenme eğitimi ile yeni görevlileri eğitime dâhil etmek
- Yüksek etik standartların gösterildiği davranışları tanımak ve benimsemek
- Etik sorunlarla karşılaşan personel için destek mekanizmaları sağlamak
- Görev tanımları, davranış kuralları ve performans yönetim sistemlerini etik standartlara uygun biçimde oluşturmak
- Kurum içinde, etik standartları düzenleyen ve uygulamaya koyan ana mekanizmaların “etik denetim” uygulamalarını yıllık olarak gözden geçirmek
- Kurum içinde, etik ilkeler, usuller ve denetimler ile ilgili mevcut olan bilinç ve bağlılık durumunun saptanması amacıyla yıllık olarak bir “etik/değerler denetimi” yapmak
- Stratejiyi, planlanan faaliyetleri ve çalışmalarını gözden geçirerek yıllık olarak yayımlamak

SÖZLÜK

Etik: Bireylere “işlerin nasıl yapılması gerektiğini” belirlemede yardımcı olan kılavuz değerler, ilkeler ve standartlardır.

Etik Liderlik Programı: Bir bakanlık veya bir kamu kurumunda uygulanacak olan planlanmış bir dizi eğitim faaliyetini içeren ve genel amacı; “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik”te yer alan hükümler ile bu Yönetmeliğin, kamu görevlilerinin, kamu (halk), personel ve kamu kaynaklarının yönetimiyle olan ilişkileri de dâhil olmak üzere, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken izleyecekleri usul ve davranışlarla ilgili bilincin ve anlayışın geliştirilmesidir.

Etik Eğitim Stratejisi: Eğitimin bir kurumun tamamında planlı (kademeli, Şelale Modeli) bir biçimde ve başka etkinlik ve süreçlerle de desteklenecek şekilde sunulmasına “Etik Eğitim Stratejisi” denir.

Şelale Modeli: Bir kurumda etik eğitim faaliyetlerinin kurumun tamamında, yukarıdan aşağıya doğru, kademeli olarak gerçekleştirilmesi sürecidir.

Eğitim Faaliyeti: Bir grup kamu görevlisinin görevleriyle ilgili bilgilerinin artırılması, tutumlarının değiştirilmesi ve/veya becerilerinin geliştirilmesi konularında önceden belirlenmiş ihtiyaçlarına yönelik olarak belirli bir zaman diliminde tasarlanan, düzenlenen ve toplantılar hâlinde sunulan bir dizi faaliyettir.

Eğitimin Kolaylaştırılması: Eğitim; faaliyetlerin düzenlenmesi, araç-gereç ve kaynakların organizasyonu ve eğitim sürecinin denetimindeki rol ve işlevler olarak bilinir. Hem eğitimin sorunsuz gerçekleştirilmesi hem de etkili ve verimli olmasını sağlamak için zorunludur.

Eğitici: Asli işlevi kurumlarda eğitim vermek ve ileride eğitim verecek diğer Eğitimcilerin yetiştirilmesini sağlayarak, bütün kurumda eğitimin Şelale Modeli ile kademeli olarak yayılmasına yardımcı olan görevlidir.

Öğrenme: Uygulama ya da deneyim sonucunda ortaya çıkan, görece daha kalıcı davranış değişikliğinin ortaya çıktığı bir süreçtir.

Eğitim: İşyerinde bireysel ve kurumsal performansı artırmak üzere yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasını desteklemeye gerekli olan formel ve enformel yaklaşımları kapsayan bir süreçtir.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmekte, Avrupa Konseyi'nce yürütölmektedir.