

Gönderim Tarihi: 16.12.2017

Kabul Tarihi: 27.04.2018

**ÖRGÜTSEL LEKE ARTIK BİR TABU DEĞİL:
VOLKSWAGEN ÖRNEĞİ**

Organizational Stigma is not a Taboo Anymore: Volkswagen Case

Çiğdem KAYA

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Bölümü
ciğdemkaya@arel.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-8307-3501

A. Begüm ÖTKEN

Doç. Dr., Yeditepe Üniversitesi İşletme Bölümü
begum.otken@yeditepe.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-3250-8434

H. Senem GÖL BEŞER

Doç. Dr., Yeditepe Üniversitesi İşletme Bölümü
senemgol@yeditepe.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-9631-6752

Çalışmanın Türü: Araştırma

Öz

Her ne kadar leke kavramı eski Yunan kültüründe ahlaki olarak kötü durumda olan bireyleri toplumda ayırt etmek amacıyla kullanılmış olsa da dünyada yaşanan şirket skandalları ve başarısızlıkları sebebiyle günümüzde artık şirketleri tanımlamak için de kullanılmaktadır. Şirketi bir bütün olarak tanımlayan ve sosyal bir sürecin sonucunda ortaya çıkan örgütsel leke artık bir tabu olmaktan çıkmış ve tartışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı da, örgütsel leke kavramının teorik olarak altını çizmek, itibar kavramından farkını ortaya koymak ve son yıllarda yaşadığı skandalla birlikte tüm dünya tarafından tartışılan Volkswagen şirketini inceleyerek örgütsel leke kavramını tartışmaktır. Çalışmada, içerik analizi kullanılarak Volkswagen şirketinin yaşadığı kriz vaka çalışması olarak ele alınmış ve örgütsel leke açısından tartışılarak gerek sosyal gerekse finansal anlamda nasıl etkilendiği incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda şirket sahipleri ve yöneticileri için etik ve leke açısından değerlendirme yapılmakta ve şirketin örgütsel leke ile hangi stratejileri kullanarak baş edebileceği üzerine öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel leke, leke, itibar, Volkswagen

Abstract

Although stigma was used as a marker to differentiate morally collapsed individuals from the community in the ancient Greek culture, nowadays it is used to define companies due to company failures and scandals as well. Organizational stigma which emerges as a result of a social process and is used to define the company as a whole is no longer a taboo and is started to be discussed by the researchers. The aim of this study is to underline the organizational stigma concept theoretically, differentiate the concept from reputation and analyze Volkswagen Company which has been criticized by the world in the past two years because of the emission scandal. Volkswagen Company is discussed as a case study from the point of organizational stigma by using content analysis and analyzed in terms of social and financial aspects. The study makes an evaluation for company owners and managers from the ethics and stigma point of view, and provides implications in order to cope with organizational stigma.

Keywords: Organizational stigma, stigma, reputation, Volkswagen

1. GİRİŞ

Şirketler, meşruluklarının devamını yasalar ve toplum tarafından uygun kabul edilen şekilde faaliyet göstererek sağlamaktadır. Ancak, bazen şirketlerin faaliyetleri sosyal olarak oluşturulmuş normlar, tanımlar ve değerlerin dışına çıktığı zaman gerek hissedarlar gerekse tüm toplum tarafından sorgulanabilmektedir (Suchman, 1995:574). Bu anlamda, şirketi itibarsızlaştıran bir süreci tanımlamak için kullanılan *örgütsel leke* kavramı son derece önemli bir çerçeve oluşturmaktadır. Özellikle, son yıllarda tüm dünyada yaşanan şirket skandalları ve başarısızlıkları örgütsel leke kavramının bir tabu olmaktan çıkmasına ve altının çizilmesine sebep olmuştur.

Örgütsel leke kavramının son yıllarda önem kazanmasının sebebi sadece şirketler için yarattığı olumsuzluklar değil, şirket çalışanlarının da bu durumdan dolayı yaşadığı sıkıntılardır. Öyle ki, şirket içerisinde yürütülen faaliyetler lekelenirken çalışanlar da bu lekeli işleri yapmak durumunda kalabilmektedir (Kreiner, Ashfort ve Sluss, 2006:620). Şirket lekelenirken, çalışanlar da o şirketin bir üyesi olarak bu olumsuzluktan etkilenmektedir. Şirketin lekelenmesi kaynaklara ulaşımı sınırladığından şirketin hayatta kalmasını zorlaştırmaktadır (Devers, Dewett, Mishina ve Belsito, 2009:157). Kaynaklara ulaşmak zorlaştığında şirket sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar için istihdamda, ücretlerde, haklarda ve hatta sosyal bağlarda kayıplar söz konusu olabilmektedir (Hudson ve Okhuysen, 2014:243).

Örgütsel leke, gerek şirketler gerekse çalışanlar için bu derece önemli ve incelenmesi gereken bir kavram olmasına rağmen araştırmacılar özellikle, finansal dar boğaz ya da iflas gibi olayların çalışanların davranışları, tutumları ve algıları üzerindeki etkilerini incelemiştir (Pozner, 2008:141; Arampatzi vd., 2015:173). Bu durumda, leke örgütsel düzeyde bir kavram olarak değil de olumsuz durumu tanımlayıcı bir sözcük ya da etiket olarak kullanılmıştır.

Bu çalışmada, leke kavramı örgütsel boyutta ele alınarak açıklanmaya çalışılmakta ve çalışanlar üzerindeki etkilerinden ziyade faaliyetlerinden dolayı lekeli olarak görülen bir şirketin nasıl bir süreç yaşadığı, sonucunda nelerle karşılaştığı ve finansal durumunda nasıl değişiklikler olduğuyla ilgili bir vaka çalışmasına yer verilmektedir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Leke

Örgütsel leke kavramı eski Yunan kültüründen ortaya çıkmış bir kavramdır. Bir nevi sosyal kontrol mekanizması olarak kullanılmış ve yanık ya da iz bırakacak şekilde lekeler bireylere bilinçli bir şekilde yapılarak bu

bireylerin ahlaki olarak kötü durumda olduğu diğer bireylere anlatılmak istenmiş ve onlardan uzak durulması sağlanmaya çalışılmıştır (Goffman, 1963:1; Kunreuther ve Slovic, 2001:269).

Leke, teorik olarak etiketleme teorisine dayanmaktadır (Erickson, 1962). Buradaki temel düşünce; davranışların normalleri anormallerden ayıramayacağı; davranışları normal ya da anormal olarak yorumlayarak saptayacak olanın toplumun üyelerinin verdiği cevaplar olduğudur (Kitsuse, 1962:253).

Örgütsel leke kavramı ele alındığında hem örgüt düzeyinde hem de birey düzeyinde olmak üzere ortaya iki farklı düzey ortaya çıkmaktadır. Birey düzeyinde leke, sağlıklı ve olağan bir bireyden karalanmış ve önemsenmeyen bir bireye indirgeyen, gözden düşürücü bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Goffman, 1963:3). Bir başka ifadeyle, bir nevi sosyal onaylanmamadır. Bu anlamda, yapılan çalışmalarda örgütsel leke kavramı finansal sıkıntı ya da iflas gibi olumsuz değerlendirilen olayları tanımlamak için kullanılmış ve bu gibi olayların çalışanların algıları ve davranışları üzerindeki etkilerini incelenmiştir.

Örgüt düzeyinde ise kavram, belli bir grubun (pay sahipleri gibi) örgütün itibarını sarsan temel ve çok derin bir kusurun etkisi altında olduğuyla ilgili algısını uyandıran bir etiket olarak ifade edilmektedir (Devers vd., 2009:155). Buna göre; örgütsel leke bir etiketleme ve atfetme süreci sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt, belli bir grup tarafından kendi değerlerine açık ve net bir şekilde ters düşen değerlere sahip ve olumsuz değerlendirilen örgütler kategorisine dâhilmiş gibi ilişkilendirilmektedir (Ashfort ve Humprey, 1995:451). Örgüt kendi sahip olduğu özelliklere göre ayrı bir birim olarak değil ilişkilendirildiği kategorinin özelliklerine göre değerlendirilmektedir. Bu şekilde, örgütsel leke örgütü şekillendiren olumsuz bir sosyal değerlendirmeye dayanmakta, hissedarların ya da bireylerin kendilerini söz konusu örgütle özdeşleştirmek istememelerine ve gerek sosyal gerekse ekonomik birtakım yaptırımlar uygulanmasına yol açmaktadır (Sutton ve Callahan, 1987:416). Örgütsel leke süreci genellikle, en az bir hissedarın şirketin faaliyetini gayri-meşru olarak değerlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Sonrasında bu faaliyetin aslında özel bir durum olmadığı tam tersine şirketin ve hissedarların değerleri arasında bir uyumsuzluğu işaret eden daha derin bir problemi temsil ettiği yönünde değerlendirilmeye başlanmaktadır. Ancak, örgütsel leke ciddi sayıda hissedarın değer uyumsuzluğunu kabul etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Burada altı çizilmesi gereken nokta şirketin her normalden farklı davranışının leke sayılamayacağıdır. Normalden sapma suçlaması ne kadar kamuya açık hale gelirse, o kadar çok sayıda hissedar olaydan haberdar olacak ve şirketi

kusurlu olarak değerlendirecektir. Bunun en şiddetli sonuçları da, Enron örneğinde olduğu gibi, iflas ya da yöneticilerin hukuki olarak soruşturulması olmaktadır (Devers vd., 2009:156).

2.2. Örgütsel Leke ve İtibar: Farklı Kavramlar mı?

İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel leke ile kötü itibar kavramları zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Tıpkı itibar ve ün gibi, örgütsel leke de sosyal olarak oluşturulan bir sürecin sonunda ortaya çıkmaktadır (Devers vd., 2009:156). Ancak, iki kavram birbirinden tamamen farklıdır. İtibar, yaygın olarak, bir şirketin çok sayıdaki paydaşı tarafından yapılan çok yönlü olumlu ya da olumsuz değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990:234). Çok yönlü olmasının sebebi, farklı paydaşların farklı önceliklerinin olması ve dolayısıyla şirketin farklı yönlerine dikkat etmeleridir. Örneğin; bazı paydaşlar finansal performansa bakarken bazıları şirketin sosyal sorumluluk faaliyetlerine dikkat etmektedir.

Leke kavramı ise itibarın tersine tek boyutludur. Her ne kadar leke, belli bir uygulamaya ya da faaliyete dayansa da temelde şirketin varlığı ya da bütünü ile alakalı yapılan olumsuz çıkarımlarla ilgilidir. Bu olumsuz çıkarımlar, şirketin her parçasına ve noktasına nüfuz etmekte ve şirket artık “bir kerelik şüpheli bir biçimde davrandı” şeklinde görülmekten ziyade paydaşlar tarafından tehlikeli olarak değerlendirilmektedir (Devers vd., 2009:162). Dolayısıyla, şirket aslında başka bazı faaliyetlerini son derece doğru yapsa da paydaşlar, lekelenmiş şirketi belli basmakalıplar dâhilinde görecektir. Bu nedenle leke, siyah ve beyaz gibidir: lekeli olmayanlar normal ve alışıldık olarak görülürken lekeli olanlar da kusurlu olarak değerlendirilmektedir (Pozner, 2008:144-145).

İtibar, paydaşların şirketi ve faaliyetleri anlamlandırmak için kullandığı bir takım sektörel yöntemler ve rekabetçi felsefeler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Şirket, olumlu bir itibara sahip olabilmek için performansını ve kalitesini kanıtlamalı, tutarlı ve güvenilir davranışlar sergilemeli ve paydaşların beklentilerini başarılı bir şekilde karşılamalıdır (Fombrun ve Shanley, 1990:234-235; Mishina ve Devers, 2012:210). Diğer taraftan, leke illa ki geçmişteki davranışların ya da sonuçların neticesinde ortaya çıkmamaktadır. Örgütsel leke, şirketin sahip olduğu değerlerin paydaşların değerlerinden tamamen farklı olması sebebiyle, var olan sosyal düzeni tehdit ettiği yönündeki algı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile şirketin faaliyetleri ya da davranışları ne olursa olsun bunları belli bir grup paydaşın nasıl algıladığı ve yorumladığı önemlidir (Sitkin ve Roth, 1993:368). Burada altı çizilmesi gereken bir diğer nokta da, örgütsel lekenin müşterek bir algı olması sebebiyle ciddi sayıda paydaş tarafından

paylaşılması gerektiğidir (Devers vd., 2009:162).

İtibar ve leke arasındaki bir diğer farklılık da itibarın bir kaliteyi ve buna paralel olarak da sergilenen örgütsel davranışları yansıtmasıdır. Bundan dolayı, itibarın en temel fonksiyonu şirket ile ilgili beklentiler sağlayarak paydaşların kafasındaki karışıklığı azaltmaktır. Bunun sonucunda da, olumlu itibar sürdürülebilir finansal performans, pazarda üstünlük, iş ortağı olarak çekiciliğin artması gibi birtakım örgütsel faydalara sebep olmaktadır (Rindova, Williamson, Petkova, ve Sever, 2005:5). Olumlu bir itibara sahip olmayan şirketler de sadece bu faydalara sahip olamamakla kalmayıp kendileriyle aynı ürün ya da hizmeti satan şirketlere kıyasla fiyat indirimi yapmak durumunda da kalabilmektedir (Nichols ve Fournier, 1999:317). Örgütsel leke ise, hem şirket hem de şirket çalışanları için bir takım sosyal ve ekonomik cezalara ve yaptırımlara sebep olmaktadır. Şirket lekelenildiğinde şirketin hem müşterileri hem de çalışanları şirketten ayrılmaya başlayacak ve şirket ciddi ölçüde kan kaybedecektir. Dolayısıyla, kabul edilir ve kabul edilemez davranışlar ve özellikler arasındaki farkları ortaya koyarak, örgütsel leke sosyal kontrolü ve istikrarı sağlamak için bir araç olarak kullanılabilir (Erikson, 1962:308).

Yukarıda ele alındığı gibi her ne kadar örgütsel leke ve kötü itibar kavramları ilk etapta aynıymış gibi görünse ve hatta bazı araştırmacılar tarafından birbirlerinin yerine kullanılsalar da, tamamen farklı kavramlardır. Her ikisinin de kazanılması zor ve kaybedilmesi çok kolay olmasına rağmen son yıllarda, şirketlerin bu durumlardan dolayı çok ciddi sıkıntılar çektiğine şahit olmaktayız. Özellikle, örgütsel leke çerçevesinde gayri-meşruluğun ifşa edilmesi çok kolay olmasa da 2015 yılında yaptığı itirafla dünya devi bir şirket üzerine leke düşmüştür. Bu çalışmada, bir vaka çalışması olarak Alman şirketi Volkswagen ele alınmakta ve örgütsel leke çerçevesinde incelenmektedir.

2.3. Örgütsel Lekenin Şirket Açısından Finansal Sonuçları

Örgütsel lekenin şirketin finansal göstergeleri üzerinde şüphesiz ki olumsuz bir etkisi söz konusudur. Bu sonuçların başında yatırımcı kaybı, şirketin ürün veya hizmetlerine müşteri çekmekte yaşanabilecek sıkıntı, şirketin hisse senetleri fiyatlarının düşmesi, satışlarda düşme ve işgücü devir oranının artması gelmektedir. Bu olumsuzlukların devam etmesi durumunda ise şirket iflasa ve hatta ölüme kadar gidebilmektedir. Bir başka ifade ile leke, şirketlerin kimliğini ve varlığını ciddi şekilde tehdit eden bir durumdur denilebilmektedir (Elsbach, 1994).

Şirketlerin kimliği, temel değerler, şirket kültürü, ürün veya hizmetleri ve performans değerleri gibi merkezi ve ayırt edici bir takım

özellikleri içermektedir. Eğer şirket, kimliğini yansıtan bu özelliklerine ters düşen ve paydaşları tarafından olumsuz tepkiler alacak bir takım olayların içine girerse yaşanacak bu skandal şirketin kimliğine son derece önemli zararlar verecektir (Scott & Lane, 2000:44-45). Bu duruma verilebilecek en güzel örnek bir zamanların “beş büyük”lerinden biri sayılan Amerikan muhasebe firması Arthur Anderson’dur. 2002 yılında enerji şirketi olan Enron için yaptığı iç denetimlerde usulsüzlükler saptanarak suçlu bulunmuş ve henüz kendisine karşı dava açılmadan önce lekenin etkilerini yaşamıştır. Özellikle, doğruluk ve dürüstlüğün son derece önemli olduğu bir iş alanında böyle bir skandalla birleşen leke, finansal güçlük, iflas ve ölüm gibi birçok zincirleme olayın fitilini ateşlemiş ve hatta tüm bu olaylar, henüz şirketin skandaldaki sorumluluğuyla ilgili herhangi bir yasal işlemden önce başlamış ve bitmiştir (Warren, 2007:481).

Ancak, altının çizilmesi gereken nokta iş dünyasında lekelenen her şirketin sonunda iflasa ya da ölüme sürüklenmediğidir. Şirketler, kaza, skandal, kötü performans gibi çeşitli sebepler yüzünden lekelenmektedir. Bazı şirketler yaşanan bu durumla başa çıkıp şirketin hem paydaşlar nezdindeki algısını hem de finansal performansını düzeltirken bazı şirketler de yanlış kullandıkları yöntemlerle ölüme sürüklenmektedir. Dolayısıyla, leke ile nasıl başa çıkıldığı ve nasıl bir strateji izlendiği son derece önemlidir. Bu bağlamda, bir sonraki bölümde vaka çalışması olarak ele alınan Alman otomotiv şirketi Volkswagen’in yaşadığı skandal ele alınmakta ve lekeyi yönetme stratejisi incelenerek hem şirketin imajı hem de finansal performansındaki durum değerlendirilmektedir.

3. VAKA ÇALIŞMASI: VOLKSWAGEN

3.1. Şirket Hakkında

Almanca’da “halkın arabası” anlamına gelen Volkswagen, 1937 yılında tek model otomobil üretimi için Nasyonal Sosyalist Alman İşçi Partisi tarafından Berlin’de kurulmuştur. 1953’te Batı Almanya’nın en çok otomobil üreten fabrikası haline gelen Volkswagen, Adolf Hitler’in Alman halkını otomobil sahibi yapmak için yaptığı en geniş kapsamlı proje olarak kabul edilmektedir.

Volkswagen’i 1980’li yıllara hazırlayan Toni Schmücker, 1981’in sonuna doğru şirketin idaresini Dr. Carl Hahn’a bırakmıştır. Otomotiv dünyasının küreselleşme sürecine girdiği bu dönemde Dr. Hahn’ın liderliğinde birçok gelişmelere imza atılmıştır. 1981-1993 yılları arasında görev yaptığı süre içerisinde grubun araba üretimini iki milyon birimden üç buçuk milyon birime çıkarmasına rağmen maliyetleri kontrol altına alamamış ve 1993 yılında yerine Ferdinand Piech getirilmiştir. Piech 2005 yılındaki istifasına kadar şirketi bir holding haline getirmiş ve 1999 yılında

“Yüzyılın Araba Yöneticisi” unvanını almıştır. 2005-2007 yılları arasında kısa bir süre Volkswagen grubun CEO’luğunu Wolfgang Bernhard yürütmüş ve 2007 yılında Ferdinand Piech tarafından görevden alınmıştır.

2007 yılında şirketin CEO’luğuna getirilen Martin Winterkorn, 2015 yılında ortaya çıkan dizel motorlar skandalı ile görevinden istifa kararı almış, markanın prestij açısından sıkıntılı bir döneme girdiğinin işaretini vermiştir. Bu durum, otomobil dünyasını yakından ilgilendiren bir gelişme olmuş ve Volkswagen Grup tüm suçlamaları kabul ederek yaptıkları hileyi itiraf etmiştir. Bunun sonucu olarak şirket hızla hisse değeri kaybetmeye başlamıştır. Skandalın hemen ardından Porsche’nin Yönetim Kurulu Başkanı Matthias Müller, Volkswagen Grup’un yeni CEO’su olarak atanmıştır ve görevini halen sürdürmektedir.

31 ülkede toplam 610 bin kişinin çalıştığı Volkswagen, 7 Avrupa ülkesinde 12 marka araç üretip satmaktadır. Grubun sahip olduğu markalar Audi, Porsche, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Škoda, Dukati, Volkswagen Ticari Araç ve Scania'dır.

3.2.Volkswagen’in Lekesi

2014 Mayıs ayında Uluslararası Temiz Hava Sahası ve Taşımacılık komisyonu, West Virginia Üniversitesi Alternatif Yakıtlar, Motor ve Emisyon kurumunu görevlendirerek inceleme yapmasını istemiştir. Ekip, yaptığı incelemeler sonucunda 2012 Jetta ve 2013 Passat modellerinin bir önceki raporlardan daha fazla hava kirliliğine sebep olduğunu raporlamış ve Kaliforniya Hava Kaynakları Kurumu ile Çevre Koruma Birliği’ni uyarmıştır. Aynı inceleme ve testlerden geçen BMW’nin X5 modeli SUV’de herhangi bir soruna rastlanmamıştır. Temmuz ayında Volkswagen’e ilk soruşturma açılmış, ancak, şirket ortaya çıkan tutarsız test sonuçlarının kullanıcı odaklı oluşan arızalanmalar sebebiyle olabileceğini ileri sürmüş ve bütün sorumluluğu araç sahiplerinin üzerine yıkmıştır. 2014 yılının sonunda sorun büyümeye başlayınca şirket, emisyon testlerinde sorun tespit edilirse ve bunun şirketten kaynaklandığı ortaya çıkarsa bahsi geçen 500.000 aracı geri çağırabilecekleri açıklamasında bulunmuştur.

Kaliforniya Hava Kaynakları Kurumu ve Çevre Koruma Birliği’nin ortak yürüttüğü soruşturmanın test sonuçları gerçeği ortaya çıkarmıştır. Hem laboratuvar ortamında hem de normal yolda seyir halinde yapılan testlerin sonuçlarına göre araçların yüksek emisyon sonuçları vermesi normal bulunmamıştır. Volkswagen Grup’un 2014 yılında yaptığı “500.000 aracı geri çağırabiliriz” açıklaması tek taraflı çıkar olarak nitelendirilmiş ve yapılan hatanın kullanıcı odaklı değil üretici odaklı olduğu açıklanmıştır.

Testler devam ettikçe sonuçların daha da kötü olduğu ortaya

çıkıştır. 2015-2016 model araçların bu duruma göre normal olduğu fakat ABD ve Kanada’da satılan 2009 ve sonrası model dizel VW Jetta, 2010 ve sonrası model dizel VW Golf, 2010 ve sonrası model dizel Audi A3s, 2012 ve sonrası model dizel VW Beetle Convertibles ve 2012 ve sonrası model VW dizel Passat modellerinde kullanılan emisyon ölçüm yazılımının hileli olduğu tespit edilmiştir. Yapılan hileli sonuçlandırma kanıtlandıktan sonra Volkswagen Grup’tan bir açıklama beklenmiştir. 2015 yılının Eylül ayında Volkswagen Grup’un üst düzey yöneticileriyle yapılan toplantıda araçlarda emisyon ölçümünü yanıltmak için “defeat device” adı verilen hileli bir yazılımın kullanıldığı ve bu alet aracılığıyla emisyonu ölçen cihaza erişim sağlanarak sonuçların manipüle edildiği itiraf edilmiştir. ABD ve Kanada’dan sonra tüm dünyada 11 milyon aracın bu durumdan etkilendiği ortaya çıkmış ve Volkswagen Grup CEO’su Martin Winterkorn 10 yılı aşkındır sürdürdüğü görevinden istifa etmiştir.

Volkswagen grubun yaptığı itirafın ardından ABD ve Kanada hükümetleri soruşturma için bakanlıklar ortaklığı ile komisyon kurmuş ve Volkswagen Grup’u çevre kirliliğine sebep olan araç üretmekten, hileli ve yanıltıcı yöntemlere başvurmaktan, son kullanıcı ve hükümetleri kandırıcı eylemlerden dolayı suçlu bularak araç başına 37.500 dolar ödemek suretiyle maddi cezaya çarptırmıştır.

Yaşanan emisyon kriziyle birlikte Volkswagen grubu, karşılaştıkları sorunda öncelikleri belirleyerek işe başlamış ve sorunu gidermeye çalışırken imaj yenileme stratejilerini (Benoit, 1997:178) kullanarak, yaşanan bu duruma çok kısa bir zamanda müdahale ederek kontrol altına almıştır. Şirket, doğru bir iletişim stili kullanarak kamuoyunda oluşabilecek bilgi kirliliğine engel olmak amacıyla kamuoyunu yoğun bir şekilde bilgilendirmiştir. Buna ek olarak, yayınladığı yazılar ile takipçilerinde yeniden güven duygusu oluşturmayı amaçlamış, kısa süre içerisinde krize sebep olan emisyon ile ilgili yeni projeler tanıtmış ve krizi fırsata çevirmenin yollarını aramıştır (Çetin ve Toprak, 2016:67).

Şirket, yaşadığı bu skandalla lekelenen ismini korumak amacıyla doğru imaj yenileme stratejilerini kullanmış ve olumlu sonucunu da görmüştür. En önemlisi yaşadığı skandalı inkâr etmemiştir. Bilgi ya da yetenek eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürmemiş ya da durumun olumsuzluklarını azaltmaya çalışmamıştır. Tam tersine şirket, yaşanan skandalı kabullenmiş ve problemi çözmek ve tekrarlanmamasını sağlamak için çalışmalar yapmaya başlamış, projeler üretmiştir (Çetin ve Toprak, 2016:66). 2017 yılına gelindiğinde, şirketin emisyon skandalını çabuk atlattığı ve global satış rekoru kırarak satışları %8.4 arttırarak 593 bin 700 adete çıkarmıştır. Skandalın özellikle, patlak verdiği Amerika’da ise

toparlanma sinyalleri vermeye başlamıştır. Satışlar, ilk dokuz aylık dönemde %9.2 artışla 252 bin 500 adet araç sayısını bulmuş ve Eylül ayında 32 bin adedin üzerine çıkmıştır (finans.gazetevatan.com).

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

*“Dürüst davranmadık ve işi batırdık. Özür dileriz.
Yaşananlar şirket değerlerimize tamamen aykırı”*

Michael Horn, Volkswagen ABD CEO'su

Bu çalışmada örgütsel leke kavramı, 2015 yılında Volkswagen'in dizel motorların testlerine bilinçli bir şekilde müdahale ederek egzoz emisyon değerlerinin yanlış gösterilmesine neden olması sebebiyle ele alınarak örgütsel boyutta incelenmiştir. Örgütsel lekenin çalışanlar üzerindeki etkilerinden ziyade faaliyetlerinden dolayı lekeli olarak görülen bir şirketin nasıl bir süreç yaşadığı, sonucunda nelerle karşılaştığı ve finansal durumunda nasıl değişiklikler olduğuyula ilgili bir vaka çalışması sunulmuştur.

Leke kavramının Goffman (1963:3) tarafından modern anlamda “toplum tarafından itibarsız olarak görülen bir olguyla ilintili bireyin bu olgudan ötürü dışlanması” olarak tanımlanmasından hareketle, adı skandallarla lekelenmiş şirketlerin aynı bireyler gibi mağdur olabileceğini ve özellikle sosyal paydaşları üzerinde etkisinin önemli olabileceğini söylemek mümkündür. Lekelenen şirketlerin marka ve maddi kayıplarının yanı sıra, bazı organizasyonlarla ilişkilerinin kesilmesi, medyaya yansiyarak alay konusu olabilmesi, çok sayıda öz yeteneğini kaybedebilmesi ve skandal etkisi uzun sürdüğünden çalışanların mevcut ve gelecek iş durumlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Daha da önemlisi örgütsel lekenin bulaşıcı etkisiyle aynı sektördeki diğer şirketleri de etkisi altına alabilmektedir (bkz: Libor skandalı¹).

Buna karşın, bazı sektörler örgütsel leke konusunda daha esnek ya da daha hassas olabilmektedir. Volkswagen şirketinden hareketle otomotiv sektörüne bakıldığında, özellikle ürün geri çağırımlarının sıklıkla yaşandığı ve bu durumun şirketleri çok fazla etkilemediği görülmektedir. Hava yastığı, fren sistemleri, vites gibi teknik sorunlarla üretimde araç geri çağırıma alışık olan otomotiv sektörü, küresel anlamda Volkswagen'in “egzoz emisyonlarını kasıtlı olarak düşük göstermekle” suçlanmasının ardından daha da farklı bir durum yaşamıştır.

1 Libor skandalı, uluslararası finans kuruluşlarının küresel ödemelerde baz alınan Libor faiz oranlarını aralarında gizlice anlaşarak belirlediğinin ortaya çıkmasıyla patlak vermiş ve çok sayıda bankaya milyarlarca dolarlık ceza kesilmiştir.

Yayınlanan raporların ardından, piyasalardaki ilk işlemlerin neticesinde Volkswagen hisseleri Frankfurt borsasında yüzde 20 değer kaybetmiş, şirketin piyasa değeri bir günde 14 milyar dolar erimiştir. Şirketin kaybettiği 18 milyar dolar olası cezaların toplamının yanı sıra, 482.000 dizel motorlu araç geri çağırılmıştır. Her ne kadar şirket ciddi finansal kayıplar yaşasa da, tüm dünyada skandal etkisi yaratan bu sorunla son derece profesyonel bir şekilde baş etmiştir.

Skandal etkisini öngörebilmek her zaman mümkün ve kontrol edilebilir olmayabilir ama skandalla lekelenmiş bir şirketin benimseyeceği en etkili yöntemlerden biri şirketlerin gerçekleri ortaya dökmesi ve dürüstlüğüdür. Volkswagen'in ABD operasyonlarının CEO'su Michael Horn ilk açıklamasında "Bu tür davranışlar ve uygulamalar şirketimizin değerlerine tamamen aykırı. Bedeli ne olursa olsun ödemeye ve bu tür olayların bir daha yaşanmaması için gereken her türlü tedbiri almaya hazırız" diyerek küresel otomotiv sektörü adına tüketici ve denetim yetkililerini kandırmadıkları konusunda herkesi ikna etmeyi seçmiştir.

Son yıllarda, tüm dünyada yaşanan şirket skandalları ve başarısızlıkları örgütsel leke kavramının bir tabu olmaktan çıkmasına ve altının çizilmesine sebep olmuşken, adı lekelenen Volkswagen'in tüketici gözündeki itibarını ve güvenini yeniden kazanması gerekmektedir. Bu zorlu yolda, şirketin marka itibarı geri kazanması, şirket hisse değeri arttırması, müşterilerin ve sosyal paydaşların zararının karşılanması öncelikli hedefi olmalıdır.

Altı çizilmesi gereken en önemli noktalardan biri örgütsel lekenin artık tabu olmaktan çıkıp rahat rahat tartışılan bir konu haline geldiğidir. Şirketlerin alması gereken ders ise, yaşayabilecekleri krizleri, skandalları saklayarak hem örgüt imajlarını hem de ürün veya hizmetlerini zedelemektense, en önemli araçlardan biri olan iletişimi kullanarak bu olumsuzluklarla baş etmeleridir. İnkâr etmek ya da saklamayı seçmek yerine, Volkswagen örneğinde de olduğu gibi, hatayı kabul edip en kısa sürede bunu gidermeye çalışmak şirketleri uzun vadede şirketleri daha büyük bedeller ödemekten kurtaracaktır. Tüm bunlardan önce, şirketlerin en büyük görevi toplumsal etik değerlere ve iş ahlakına uygun hareket etmektir. Her ne sebeple olursa olsun, bu çizginin dışına çıkmamaları gerekmektedir. Son yıllarda, dünya genelinde büyüklüklerini ve güçlerini ispat etmiş şirketlerin içine düştükleri zor durumlar ve hatta iflaslar, diğer şirketlere de örnek olmalıdır. Ayrıca, faaliyetleri ile kabul edilen örgütsel uygulamalardan sapan ve bu nedenle olumsuz sosyal değerlendirmelerden mustarip olan bu gibi lekeli şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının da teşvik edilmesi ve bu şekilde "uygunluk ve uyum" gibi kurumsal değerlere önem

verdiklerini göstermeleriyle, zedelenmiş görüntülerini bir anlamda hafifletebilmeleri mümkün olabilecektir.

Bu noktada, akademiye düşen en önemli görev ise şirketlerin yaşadığı skandalları daha çok çalışarak bilinir hale getirmek ve uygulamaya örnek teşkil etmek ve şirketlere ve yöneticilere kılavuz olması adına etik, değerler, sosyal sorumluluk, güven gibi konularda yazına daha çok çalışma kazandırmaktır.

KAYNAKLAR

- Arampatzi, E., Burger, M. J. & Veenhoven, R. (2015). Financial distress and happiness of employees in times of economic crises. *Applied Economics Letters*, 22(3), 1135-1153.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Labeling processes in the organization: Constructing the individual. *Research in Organizational Behavior*, 17, 413-461.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Bos, A. E., Pryor, J. B., Reeder, G. D. & Stutterheim, S. E. (2013). Stigma: Advances in theory and research. *Basic and Applied Social Psychology*, 35(1), 1-9.
- Çetin, M. & Toprak, Y. E. (2016). Kriz iletişimi ve sosyal medya: Emisyon krizinde Volkswagen'in Facebook kullanımı. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 9(3), 54-68.
- Devers, C. E., Dewett, T., Mishina, Y. & Belsito, C.A. (2009). A general theory of organizational stigma. *Organization Science*, 20(1), 154-171.
- Elsbach, K. D. 1994. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.
- Erickson, K.T. (1962). Notes on the sociology of deviance, *Social Problems*, 9, 307-314.
- Fiol, C. M. & Kooor-Misra, S. (1997). Two-way mirroring: Identity and reputation when things go wrong. *Corporate Reputation Review*, 1, 147-151.
- Fombrun, C. J. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Goffman, E. (1963). *Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hudson, B. A. & Okhuysen, G. A. (2014). Taboo topics: Structural Barriers to the Study of Organizational Stigma. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 242-253.
- Kitsuse, J.I. (1962). Societal reaction to deviant behavior: Problems of theory and method, *Social Problems*, 9, 247-256.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. & Sluss, D. M. (2006). Identity dynamics in occupational dirty work: Integrating social identity and system justification perspectives. *Organization Science*, 17, 619-636.

- Kunreuther, H. & Slovic, P. (2001). Coping with stigma: Challenges and opportunities. J. Flynn, P. Slovic, H. Kunreuther, (Eds). *Risk, Media, Stigma_ Understanding Public Challenges to Modern Science and Technology*. Earthscan, London, 331–354.
- Mishina, Y. & Devers, C. E. (2012). On being bad: Why stigma is not the same as a bad reputation. In (Ed.) Barnett, M.L. ve Pollock, T.G. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford: Oxford University Press. 201-220.
- Nichols, M. W. & Fournier, G.M. (1999). Recovering from a bad reputation: Changing beliefs about the quality of U.S. Autos. *International Journal of Industrial Organization*, 17, 299-318.
- Pozner, J. E. (2008). Stigma and settling up: An integrated approach to the consequences of organizational misconduct for organizational elites. *Journal of Business Ethics*, 80, 141-150.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*. 48(6), 1033-1049.
- Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25, 43-62.
- Sitkin, S. B. & Roth, N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust / distrust. *Organization Scienc*, 4(3), 367-392.
- Suchon, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Sutton, R. I. & Callahan, A.L. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30, 405-436.
- Warren, D. E. (2007). Corporate scandals and spoiled identities: How organizations shift stigma to employees. *Business Ethics Quarterly*, 17(3), 477-496.