

YÖNETİCİLER AÇISIDAN AHLÂK OLGUSU: KAVRAMSAL BİR İRDELEME

MORAL VALUES FROM MANAGER'S POINT OF VIEW: A CONCEPTUAL STUDY

Alpaslan Yüce
Kafkas Üniversitesi

ÖZET

Kurumların ve işletmelerin başarılı olabilmeleri ve uzun süreli yaşayabilmeleri yöneticilerin davranış ve tutumlarıyla yakından ilişkilidir. Günümüz dünyasında işletmeler büyük bir rekabet içerisinde. Bu rekabetten başarıyla çıkmak için sadece güçlü sermaye yeterli olmamakta aynı zamanda bu sermayeyi yönetebilecek ve geliştirebilecek güçlü yöneticiler de gerekmektedir. Yöneticilerin gücü kariyer gibi kişisel özelliklerinin yanı sıra işletmedeki çalışanlarla gerçekleştirdiği iletişim, müşterilere karşı yaklaşımı, çevreye yönelik tutumu gibi faktörler tarafından da belirlenmektedir. Tüm bunlar ise bir işletmede yöneticilerin sahip oldukları veya benimsedikleri ahlaki değerlerle yakından ilişkilidir. Yöneticiler çok sayıda karmaşık sorunlarla karşılaşır ve yönetici ahlâk sayesinde bu tür sorunların üstesinden nasıl geleceğine dair bir kılavuz elde etmiş olur. Ahlaki açıdan sağlam olmayan stratejik kararlar başarı artışını ayakta tutamaz.

Bu çalışmada ahlâk kavramı ele alınırken, ahlâk ve etik arasındaki farklılığa değinilmiş. İş ahlâkı bağlamında yöneticiler ve ahlaki kararları kavramsal olarak irdelenmiş ve yöneticilerin ahlâki kararları uygulayabilmeleri için bir karar metodolojisi sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ahlak, Ahlak ve Etik ilişkisi, Yöneticilerin Ahlaki Davranışları, Ahlaki Kararlar

ABSTRACT

Success and long-living of companies and enterprises are close related to the behaviour and attitudes of companies. In present world, companies are in a very competitive environment. Only strong capital is not enough to be successful in this competition, also needed strong managers who can administrate and enhance the capital. Managers' power is determined by his personal characteristics like his career, together with the factors such as his communication with company employees, approach towards the customers, environment-oriented attitude. All these however, are very related to managers' possession or adoptness of

moral values. Managers encounter so many complicated problems and managers can obtain guide which helps them how to deal with these such kind of problems thanks to moral. Strategic judgements which are not strong from a moral point view, can not sustain the increase of achievement.

In this study, while moral concept is discussed, it is also touched on the differences between moral and ethic. In work-moral context, managers and their moral discussions are considered conceptually and is presented a decision methodology for managers to apply moral discussions.

Key Words: Moral, Moral and Ethic Relation, Managers' moral behaviours, Moral Decisions

Giriş

Ahlâk Latince kökenli “moral” (morality-moralitas) sözcüğünün karşılığıdır. Latincedeki anlamıyla kullanıldığında ahlâk, görelî bir durumu ifade eder ve ahlâk kurallarının toplumdaki topluma hatta aynı toplum içindeki farklı gruplar içerisinde farklı anlamlarda kullanılacağını ileri sürer. Arapça da ise ahlâk “hulk” sözcüğünün çoğulu olup kelime anlamıyla huy, mizaç, yaradılış anlamına gelir ve insan ilişkilerinde uyulması gereken manevî ilkeleri, geleneksel olarak toplumun değerlerini ve davranış kurallarını anlatır. Türkçede genellikle Arapça anlamıyla kullanılmaktadır (Cevizci 2002: 1–3).

Ahlâkla ilgili olarak, iyi ve doğrunun, kötü ve yanlışın ne olduğunu ortaya koyan davranışları oluşturmak için, yol gösterici bir işleve sahip olan kurallar demetidir şeklinde genel bir tanımlama yapılabilir. Ancak, değişimin baş döndürücü bir hızla yaşandığı günümüzde, alt yapısı iyi-kötü, doğru-yanlış, erdem ve kusur olan ahlâki kuralları, sabit, değişmez, mutlak kurallar olarak ortaya koymak mümkün değildir. Ahlâk kuralları da, yaşamın her alanını etkileyen bu hızlı değişimle birlikte yenilik gösterir. Bu nedenle bir şeyin sonsuza dek sürekli doğru veya yanlış kalması beklenemez. Bu noktada belirleyici unsur olarak tarihsel süreçten bahsedebiliriz. Neyin en doğru veya neyin en yanlış olduğunu tarihsel süreç ortaya koyacaktır (Özgener, 2004: 5-6 ; Ülgen ve Mirze 2004: 444).

Jean Piaget'den hareketle Dilan (2000: 182), ahlâk kavramının dört farklı unsurundan bahsetmektedir. İlk olarak ahlâk kavramı öncelikle düzen kavramını ifade etmektedir. İkinci olarak zaman ve mekana göre değişiklik gösteren ve göreceli ve öznel bir içeriği ifade eder. Üçüncü olarak ahlâk doğal bir olguya işaret eder ve karşılıklı kabullenme sürecine atıfta bulunur. Bu çerçevede ahlâk insanların birbiriyle çelişen isteklerini uzlaştırır ve insanların bir arada yaşamalarını olanaklı kılar. Dördüncü olarak ahlâk bir eylem kuramıdır. Burada

bilgiden ziyade pratik eylem ön plana çıkar ve eylemlerin doğruluğu ve yanlışlığı bu çerçevede belirlenir.

Ahlâk, toplumda varolan ve davranışı tutum ve inançları yönlendiren bir değerler sistemidir. Toplum içerisindeki örgütler ve bireyler temelde kendileri için çıkar elde etmeyi hedefleseler de daha genel olarak toplumun bütününe karşı başka bir takım yükümlülüklerle de sahiptirler. Bu yükümlülükleri yerine getirmenin özünde yatan olgu ise ahlâki davranıştır. Bu nedenle toplum içerisinde her alanda ahlâki davranışa önem verilmesi kişisel ve örgütsel bazda uygulanması için teşvik edilmesi ve tedbirler alınması gerekir(Aydın 2003: 16). Ahlâki kural ve ilkeler toplumdaki topluma, zamandan zamana hatta aynı toplum içerisinde bile farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıklardan hareketle ahlâki kavramların bireyler açısından farklılıklar gösterebileceği yani ahlâki göreceliğin olabileceği bunun da nedeninin bireylerin farklı dinsel, etnik veya cinsel kimliklere sahip olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir (Kallaus ve Keeling 1992: 193).

Ahlâki davranış; bireylerin benimsedikleri kurallar sistemini davranışlarına yansıtmaları yani pratik hayata aktarmalarıdır. Ahlâk kurallarının pratik hayata aktarılması ile toplumların uzun süreli yaşamları da sağlanmış olmaktadır(Özbay 2003: 75).

Farabi'ye atıfta bulunan Çubukçu(1991: 91) insanoğlunu temel gayesi olan en yüksek mutluluk seviyesine ulaşmak, ancak ahlâki kural ve ilkelere uygun olan davranışların yani ahlâki davranışların neler olduğunu bilip eylemlerimizi ona göre uyarlamakla gerçekleşebilir. Ahlâklı eylemi gerçekleştirmek isteyen birey, tek başına doğru ve iyi olanı uygulamakla yetinmemeli, düşünce ve davranış bütünlüğü içerisinde olmaya da önem vermelidir(Güntöre 2004: 39- 40). Yani ahlâki davranış, insanların birbirleriyle ve toplum içerisinde yer alan örgütsel bazdaki ilişkilerinde kendilerinden “yapmaları istenen” davranışlarla, toplum düzenini sağlayan bir kurallar ve normlar bütünüdür.

Ahlâk ve etik kavramlarının birbiri yerine kullanıldıklarına sıkça rastlanmakta. Yani etik, değerlerle ilgili iken, ahlâk bu değerlerin yaşama geçirilme biçimi ile ilgilidir(Bilington 2001: 45). Etik, ahlâk kuramı ya da teorik ahlâk olarak da ifade edilmektedir. Etik kelimesi, kavramsal olarak ilk dönem ahlâk filozoflarının (mutlak) iyi veya (mutlak) doğru kavramlarını açıklamaya yönelik zihinsel çabalarıyla geliştirilmiştir(Hund 2001: 147).

Bir takım yargılar üretmek etiğin işlevi değildir. Daha ziyade var olan ahlâk üzerine bazı şeylerin söylenmesini olanaklı kılar(Engelhard 2002: 2). Etik aslında ahlâki olanın ne olduğunu ve ahlâki eylemin bir anlamının olup olmadığını araştırır(Pieper 1999: 28).

Etik ahlâki standartlara yönelik bir çalışmadır ve bu çalışmanın temel amacı, mümkün olduğunca veri bir ahlâki standardın ne kadar doğru ne kadar yanlış olup olmadığını belirlemektir. Örneğin sosyologlar “Amerikan halkı rüşvetin yanlış olduğuna inanıyor mu?” diye sorarlarken etik üzerine çalışanlar “Rüşvet yanlış mı?” diye sorarlar. Yani sosyologlar ve antropologlar insanların inançlarını karakterize etmek ve sınıflandırmak için çalışmalar yaparlarken, etik üzerine çalışanlar mantıklı normatif teorilerin geliştirilmesi ile ilgilenmektedirler(Velasquez 2002: 13).

İş ahlâkı, iş dünyasında davranışları yönlendiren ahlâki prensipler ve standartların toplamıdır. İş ahlâki alanında yapılan çalışmalar genellikle belirli durumlarda doğru ve yanlışın ne olduğu konusuna yönelik ahlâki kurallar ve prensipleri içine almaktadır. Belirli koşullar altında işletme ve örgütlerde gerçekleştirilen davranışların ahlâki olup olmadığı konusunda karar verilirken bireysel ahlâki değerlendirmelerinin yanı sıra çıkar gruplarının da içinde yer aldığı toplumsal ahlâki değerlendirmelere de başvurulur. Böylece organizasyonlar tarafından gerçekleştirilen hangi faaliyet ve davranışların toplum tarafından kabul veya reddedildiği anlaşılmış olur. Bu çerçevede toplumsal kabul gören davranış ve etkinliklere devam edilirken toplumsal kabul görmeyen davranış ve etkinliklerden de vazgeçilir(Ferrel ve Fraderich 1994: 6).

İş ahlâkı, ahlâki olarak neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair ahlâkın özel bir çalışma alanıdır. İş ahlâkı, standartların işletme politikalarına, kurumlarına ve davranışlarına uygulanması üzerinde yoğunlaşır(Velasquez 2002: 13). Bu çerçevede dürüst iş yapılması, verilen sözlerin yerine getirilmesi, çevreye duyarlılığın bir göstergesi olarak çevreyi kirletmeyen üretim süreçlerinin tercih edilmesi, işletmede çalışanların haklarını teslim edilmesi, hukuka aykırı olarak gerçekleştirilen davranışların giderilerek adaletin tesis edilmesi gibi konular iş ahlâkı çalışmalarında üzerinde durulan konulardır. Bu çalışma alanları genel hatları belirlediği için güven, saygı ve adalet gibi değerlerin kesin hatlarla belirlenmesi zordur(Şimşek 1999: 11).

İş ahlâki gereği, iş adamları sorumluluk sahibi bireyler olmalı sadece kendi çıkarlarını düşünmemelidir. İş adamı güven ve refahını elde ederken çalıştırdığı ve hizmet sunduğu diğer insanların güven ve refahını da sağlamak zorunda olduğunun bilincine varmış olmalıdır. Bu şekilde düşünen bir iş adamı iş ahlâkını büyük oranda edinmiştir. Ayrıca iş ahlâkını içselleştiren bir iş adamının güvene layık, sadık, namuslu ve çalışkan olduğu da söylenebilir.

Ahlâki ilkelerin işletmenin yönetilmesi sırasında ortaya çıkan problemlere uygulanması olarak da ifade edilen iş ahlâkı, bireylerin organizasyonel bir konumda oldukları durumlarla

ve işletmenin veya sahibinin bir temsilcisi olarak yürüttüğü eylemlerle ilgilidir(Baron 2003: 683).

İş ahlâkının gittikçe yaygınlaşmasının nedenlerinden bir diğeri işletmelerin üretim süreçlerinde çevreye verdikleri zararlarıdır. Nehirlerin ve göllerin kirlenmesi, asit yağmurlarının artması gibi çevresel zararların artması kamuoyunun bu konulara gittikçe daha fazla oranda ilgi göstermesine ve işletmelere yönelik kamuoyu ve devlet baskısının artmasına neden olmuştur. İşletmeler de artan bakılara karşı üretim süreçlerinde daha etik davranmak zorunda kalmışlardır(Quinn 1997: 119).

1. Yöneticilerin Ahlâki Davranışları

Kurumların ve işletmelerin başarılı olabilmeleri ve uzun süreli yaşayabilmeleri yöneticilerin davranış ve tutumlarıyla yakından ilişkilidir. Günümüz dünyasında işletmeler büyük bir rekabet içerisinde. Bu rekabetten başarıyla çıkmak için sadece güçlü sermaye yeterli olmamakta aynı zamanda bu sermayeyi yönetebilecek ve geliştirebilecek güçlü yöneticiler de gerekmektedir.

Yöneticinin rolü işletmeye yönelik meydan okumalara karşı işletmenin refahı için belirsizlik koşulları altında çözüm önerileri tasarlamaktır. Amaç işletmenin yaşamına yönelik olumsuz davranışlara karşı işletmenin devamını sağlamaktır ve bu amacın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği işletmenin sağlığı ile değerlendirilecektir. Yöneticinin görevi bazı çok önemli amaçları rasyonel olarak takip etmekten ziyade önce bir gurubu daha sonra diğer gurubu tatmin eden bir politikacı tarzıyla problemleri zamanında çözmektir. Yani işletme içerisindeki farklı grupların isteklerini karşılamaktır (Boatright 1998: 307-308).

Bu alandaki bir diğer önemli çalışma Chester Barnard'a aittir. Barnard yöneticiyi bir işletmedeki değerlerin hem oluşturucusu hem de yürütücüsü olarak tanımlamaktadır. Barnard yönetim sorumluluğunu ayırt edici özelliğini şu şekilde açıklamaktadır: Yönetici sadece var olan ahlâki kurallara uymak zorunda olan kişi değildir. Yönetici aynı zamanda diğer çalışanlar için ahlâki değerler ihdas etmek ve bunlar arasında iletişimi sağlamak zorundadır(Boatright 1998: 306).

Yöneticiler güçlü örgütlerin oluşturulmasında en önemli görevi yüklenen kişilerdir. Bir taraftan örgütü temsil etmek diğer taraftan örnek olmak yöneticinin görevidir. Çalışanlar genellikle değer ve davranışlar noktasında yöneticileri örnek alırlar. Dolayısıyla bir yönetici

öncelikle örnek alındığının farkına varmalı daha sonra iş ve işletme ahlâkına uygun düşen davranışları sergilemelidir.

Ahlâk çok sayıda yönetsel fonksiyona sahiptir. Yöneticiler çok sayıda karmaşık sorunlarla karşılaşır ve yönetici ahlâk sayesinde bu tür sorunların üstesinden nasıl geleceğine dair bir kılavuz elde etmiş olur. Ayrıca ahlâk, yöneticinin çıkarlar, haklar ve özgürlükler konusunu nasıl ele alması gerektiğini de belirler(Baron 2003: 683).

Yönetimde ahlâki davranışların benimsenmesi için gerekli ilk şart işinin ehli olan ve gerekli liyakati taşıyan yöneticilerin yönetime getirilmesidir. Bu durum sadece işletme ve kurum yönetimiyle ilgili bir sorunda değildir. Yerel yönetimlerde de bu şart mutlaka yerine getirilmelidir. Yönetimde ehliyet sahibi olmayan ve gerekli liyakati taşımayan şahısların yönetime gelmeleri veya getirilmeleri durumunda adil kararlar alınamayacak, yeterli ve gerekli verimlilik elde edilemeyecek ve yerel yönetimde olsun işletme yönetiminde olsun aksaklıklar ve başarısızlıklar görülmeye başlanacaktır. Böylece özellikle yerel yönetimlerde, yerel yönetimin başında bulunanlar, yönetim kontrolünü kaybedecek ve ahlâki bir takım sapmalar ortaya çıkacaktır(Nizamülmülk 1987: 46-57).

Yönetici ahlâki ile ilgili çalışmalarda genellikle yöneticilerin neden bir takım ahlâki değerlere sahip olmaları gerektiği anlatılır ve daha geniş olarak da yöneticilerin neden ahlâki davranışlar sergilemedikleri, yöneticileri ahlâki olmayan davranışlara hangi güdülerin ittiği gibi konular incelenmektedir. Yapılan incelemeler sonucu, yöneticilerin neden ahlâk dışı davranış sergiledikleri ile ilgili iki neden ön plana çıkmaktadır:

a- Ahlâka uygun davranmanın neticesinde ortaya çıkan olumlu sonuçlarının görülememesi ya da fark edilememesidir.

b- Ahlâka aykırı davranışlar sergilendiğinde bunun bedelinin ne olduğunun bilinmemesidir.

Yukarıdaki iki nedenden dolayı yöneticilerin pek çoğu, çevrelerinde yönetici pozisyonunda olan birçok kişinin ahlâki davranmadığı halde işlerini yürütebildiklerini görmekte ve neticede kendileri de ahlâk dışı davranışlarda bulunmaktadır. Başkalarını aldatarak kazanmanın bedelleri vardır. Bu bedellerden bir tanesi, enerji harcamaktır. Yöneticilerin değerli kaynaklarını ahlâka aykırı işlemlerinin duyulmaması ve yakalanmamak gibi durumlar için harcadığı bir gerçektir. Böyle birinin iki takım hesap defteri tutması gerekir. Hileli hesaplar, gizli çekmecelere saklanır. Kimsenin bunları görmemesi ve telefon konuşmalarını duymaması gerekir. İnsanların sır tutmasını sağlamak, vergi dairelerinin hesaplardaki karışıklığı fark etmemesini, müşterilerin çürük meyveyi, hafif hasar görmüşünü veya fiyatların arttığını görmemesini ummak tabii ki kişiyi yorar(Tierney 1997: 53-55).

Dove Izraeli tarafından yapılan bir araştırma işletmelerdeki yöneticilerin neden ahlâki değerlere sahip olmaları gerektiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Izraeli yaptığı inceleme sonucunda şu bulgulara ulaşmıştır:(Izraeli 1988: 264-265).

a- Bir işletmede ahlâki değerlerin ve davranışların yerleşebilmesi için daha güçlü sosyal normlar gerekmektedir.

b- Yöneticiler bazen ahlâk dışı bir davranışı kendilerince makul bir sebepten dolayı ahlâki bir davranış olarak görebilmektedir. Örneğin şirketin araç ve gereçlerini yöneticilerin kişisel çıkarları (kullanımları) için kullanmaları ahlâk dışı bir davranıştır. Buna karşın yöneticilerin bazıları; kendilerinin şirket için gereğinden fazla çalıştıklarını, kendi kişisel eşyalarını bazen şirketin işleri için kullandıklarını, evde şirketin işleri için örneğin elektrik harcadıklarını ve buna benzer gerekçeleri ileri sürmüşler ve şirketin araç ve gerecini kendi hizmetleri için kullanılmasını haklı göstermeye çalışmışlardır.

c- Yöneticilerin ahlâki olarak inandıkları şeylerle yaptıkları işler arasında bir uyumsuzluk vardır. Yani yöneticiler, soyut düzlemde hangi davranışın etik olduğunu bilmektedirler ancak uygulamada inandıkları şeyin aksini yapmaktadırlar.

d- Yöneticiler bazı konularda daha az ahlâki bir tutum sergilerken bazı konularda daha fazla ahlâki bir tutum sergilerler. Örneğin yöneticilerin çoğu; hediye kabul etme, hediye verme ve suçları örtmede daha az ahlâki bir davranış gösterirken, kredi talebi ve ihlalleri rapor etmeme konusunda daha fazla etik davranış sergilerler.

Yapılan birçok çalışmada genel olarak yöneticilerin neden ahlâk-dışı davranışlara yöneldiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Fakat gittikçe artan diğer bir eğilim ise, artık yöneticilerin ahlâki değerlere duyarlı olmalarının gerekliliğidir. Geleceğin yöneticileri kadın hakları, doğal kaynak ve çevre konuları gibi alanlarla daha çok ilgileneceklerdir. Yöneticilerin işletme karını en yükseğe çıkarma amaçları artık çok basite indirgenmiş bir kavram olmuştur. Yöneticiler günümüzde topluma daha ilginç işler sunmak, yeni teknolojileri kullanmak, tüketicilerin arzu ve gereksinimlerini tahmin etmek, dağıtılabilir gelir yaratmak gibi toplumsal amaçlara yönelmek zorunluluğu hissetmektedirler(Kirel 2000: 62). Gerek büyük kuruluşların başındaki kimseler, gerekse birkaç “başarılı işadami” artık toplumun liderleri gibi görülmeye başlanmıştır. Oysa liderlerden örnek davranışlar sergilenmesi beklenmektedir. Diğer bir anlatımla herkesin davrandığı gibi değil, “davranmak zorunda” olduğu gibi davranış sergilemeleri beklenir. Kısaca, önceki yıllarda lider pozisyonundaki grupların, siyasilerin, din adamlarının ve hukukçuların davranışları nasıl eleştirildiyse, artık iş hayatından o derece fazla erdem beklenir hale gelmiştir(Drucker 1996: 29).

Tüm bunların sonucu olarak her ne kadar ahlâk-dışı davranışların nedenleri bulunsa ve yöneticilerin kötü ahlâki seçimlerde bulunduğu bir gerçekse de, artık yöneticilerin ahlâki değerlere yönelmelerinin gereği de o kadar açık hale gelmiştir. Ayrıca bir yönetici için başarılı olmanın kriterleri ve yöneticilerin değerleri dışlanmamanın gereklerini de görmektedir(Kirel 2000: 63).

Barry Posner ve Wauren Schmidt yaptıkları bir araştırmada yönetim ahlâki açısından yöneticilerin nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda şu sonuçlara ulaşmışlardır(Stoner ve Wankel 1986: 71. Aktaran: İnyet P. Aydın 2002: 41):

- a- Örgütsel etkinliği sağlamak yöneticilerin birincil vazifesidir.
- b- Şirket sahibinin veya hissedarların karlarının maksimum kılınması yönetsel etkinlik açısından birincil amaç değildir.
- c- Müşterilerin de fikirlerinin alınması son derece önemlidir.
- d- Dürüstlük ve doğru sözlülük her kademedeki yöneticide bulunması gereken etik değerlerdir.
- e- Çalışanlar şirket veya örgüt tarafından oluşturulmuş standartlara uyma noktasında motive edilmeli gerekiyorsa zorlanmalıdır.

Ahlâki problemler olduğunda yöneticiler bu problemlerden başa çıkabilmek için diğer yöneticilerin fikirlerinden faydalanabilirler.

İşletmelerde yukarıda anlatılan süreç oluşturulamaz ve işletme ahlâki açıdan kötü yönetilirse, işletmenin hissedarları (stakeholder), tüketiciler, yatırımcılar, işçiler ve kamuoyu, bundan olumsuz şekilde etkilenirler ve işletmenin kabul edilebilir bir şekilde yönetilmesi için güçlü bir şekilde baskıda bulunurlar(Certo 2003: 49).

2. Yöneticiler Açısından Ahlâki Kararların Özellikleri ve Ahlâk Metodolojisi

Yöneticiler ahlâki yönetim kararlarında genellikle yönetsel bir ikileme düşerler. Yöneticilerin, ahlâki kararlara yönelik ikilemler yaşamaması için ahlâki kararlara ilişkin bir takım şeyleri bilmeleri gerekir. La Rue Hosmer yöneticiye yol gösterecek ahlâki kararların şu özellikleri taşıdığını bildirmektedir:

- Bir ahlâki karar verildiği zaman o karar sadece belirli bir kademeyi değil tüm işletmeyi hatta toplumu etkileyebilecek potansiyele sahiptir. Yani ahlâki kararlar sonuçları itibariyle yayılcı sonuçlara sahiptir.
- Ahlâki kararlara yönelik cevaplar kesin hatlarla birbirinden ayrılmış değildir. Yani herhangi bir ahlâki kararın sonucuna yönelik birbirinden farklı ve birbirine alternatif olan çok sayıda cevap verilebilir. Verilen cevapları farklı grupların görüşlerini yansıttığı için çok

sayıda alternatif cevap verilmektedir. Örneğin bir nükleer santral kurulduğunda hem enerji sağlanacak hem de çevresel bir takım kirlenmeler olacaktır. Dolayısıyla nükleer santralin kurulmasının kabul edilebilirliğine yönelik verilecek cevaplar çok sayıda olacaktır.

- Yönetici bir ahlâki karar verdiği zaman bu kararın ekonomik, sosyal, siyasal, çevresel bir çok etkisinin olduğunu dikkate almalıdır. Ekonomik bir amaç için verilmiş bir kararın bir taraftan ahlâki diğer taraftan da sosyal ve politik sonuçları olabilir.

- Herhangi bir konuda ahlâki bir karar veren yöneticinin verdiği kararın sonucunu mutlak olarak tahmin edebilmesi imkânsızdır. Yönetici bu riski göz önüne almalıdır.

- Ahlâki kararların çoğunda sübjektif bir içerik vardır. Yani ahlâki kararlar verilirken kararları verenlerin kişisel eğilimleri etkilidir. Ahlâki kararların objektifliğini tam olarak sağlamak neredeyse imkânsızdır.

Dolayısıyla yönetsel ahlâki karar verme durumunda olan yöneticilerin yukarıda maddeleştirilen ahlâki kararların özelliklerini iyi bilmesi gerekir. Aksi halde başarı sağlaması ve yönetim ikilemlerinden kurtulması da mümkün değildir(Gümüş 1996: 41).

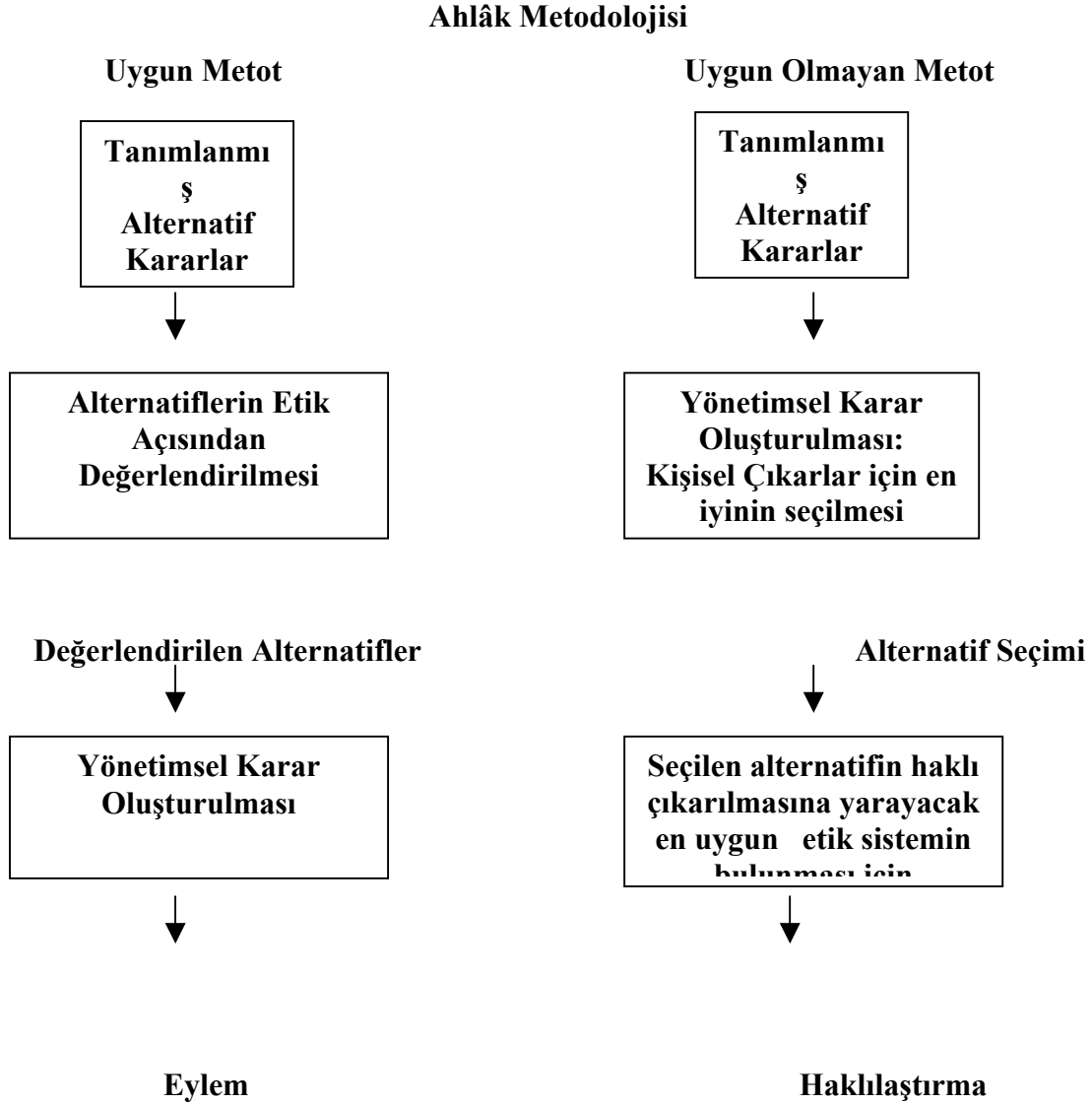
İşletmede belirli bir pozisyonu olan yönetici sorumluluk almayı kabul etmektedir. Ancak bireysel ahlâkta kişiler ailelerine karşı sorumludurlar. Organizasyonel bir yapı içerisinde herhangi bir birey seksüel tacizleri engelleme gibi bir takım sorumluluklara sahip olabilir. Ama bu durum bir kişinin bireysel yaşamında söz konusu değildir. Üstelik özel yaşamında kişi Konfüçyen anlamda bir riyazet hayatı sürebilir. Ancak işletmedeki bir yönetici bu tür erdeme dayalı bir yaşamın işletmede geçerli olmayacağını mantıklı bir şekilde düşünür ve işletmenin amaçları doğrultusunda faaliyette bulunur.

Ahlâki ilkelerin bir işletmede uygulamaya geçirilmesinin uygun bir yöntemi olmalıdır. İşletme içerisinde iş ahlâkının uygun bir metodoloji ile uygulanabilmesi için öncelikle alternatif kararlar tanımlanır. Daha sonra bu kararlar etik ilkeler ve ahlâki standartlar açısından değerlendirilir. Ve bu değerlendirmelere bağlı olarak da seçimde bulunulur. İş ahlâkının bir işletme içerisinde uygun olmayan bir metodoloji ile uygulanmaya çalışılması yöneticilerin kendi çıkarlarını karar alma süreçlerine katmasına neden olur. Uygun olmayan bir ahlâk metodolojisinde yöneticiler kendi kişisel çıkarlarına uygun olarak seçtikleri kararlara en yakın ahlâki sistemini benimserler ki vermiş oldukları kararların haklılığını (meşruiyetini) bu sayede göstermeye çalışırlar(Baron 2003: 684).

Aşağıda verilen şekil ahlâk metodolojisi hakkında ayrıntılı bir açıklamayı vermektedir. Metodoloji sorunlar hakkındaki gerçeklerin tanımlanmasıyla başlatılır. Eğer sorunlar yanlış bir şekilde anlaşılırsa doğru metot kullanılsa bile yanlış sonuçların alınması muhtemeldir.

Gerçeklerle beraber sorunlara yönelik ahlâki kaygılar da mutlaka tanımlanmalıdır. Bu ahlâki kaygılar refah, haklar ve özgürlükleri de içerir. Yönetim sorunların belirlenmesinde de çeşitli alternatifleri kullanmalı ve yaratıcı olmalıdır.

Şekil 2.1. Ahlâk Metodolojisi



(Baron 2003: 717)

SONUÇ

Ekonomilerin ve ekonomideki işlerin gelişmesine paralel olarak yönetim de gittikçe daha bir önemli hale gelmiştir. Özellikle uzmanlaşmanın artması bazılarının diğer bazılarını ücret karşılığı çalıştırmasını neredeyse kaçınılmaz kılmıştır(Dinçer ve Fidan 1996: 3-5). İşletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri, yönetim kademelerinde bir takım zaafiyetlerin ortaya çıkmaması için, entelektüel, karakter ve sosyal olarak bir takım özelliklere sahip yöneticilere barındırmalarına bağlıdır.

Günümüzde artan rekabet, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, giderek farklılaşan iş gücünü yönetmenin zorluğu, örgüt faaliyetlerinin giderek karmaşık hale gelmesi, uluslararası marka oluşturmada olumlu imajın önemli bir etken olması, örgütsel bağlılık ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik çabalar örgütleri iş ahlâkı konusunda duyarlı davranmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda günümüzde başarılı organizasyonlar, ahlâki duyarlılığı artırmak, çalışanların karşı karşıya kaldığı çelişkili durumlarda sağlıklı bir değerlendirme yaparak isabetli kararlar verilmesini sağlamak için iş ahlâkı bilincini önemli bir araç olarak görmektedir.

İyi bir şekilde yönetilen işletmelerin kötü şekilde yönetilen işletmelere karşı birkaç rekabetçi üstünlük elde edeceği aşikârdır. Kötü yönetilen işletmeler de bir çok olumsuz durumla karşılaşacaktır (Petric ve Quinn 1997: 4).

Yöneticiler açısından ahlâki karar vermenin kalitesi için, ahlâki beklentilerin bir analiz aracı olarak kullanılması, yönetsel karar vermenin kendine özgü problemlerinin anlaşılması ve buna göre çözüm stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Ahlâki davranış ve dürüstlük toplumsal yaşamın ve işgören verimliliğinin temel öğeleridir. Bu özellikler örgütler bakımından yaşamsal önem taşımaktadır. Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşmada en önemli unsur olan işgörenler de örgütsel bağlılık yaratmada ve en yüksek verimi elde etmede, ahlâki sorumluluklarını yerine getirmesi başta gelen etkenlerdendir. Yöneticilerin ahlâki sorumlulukları yerine getirmesi de, ahlâki sorumluluk alanlarının neler olduğunun farkındalığı ile yakından ilgilidir.

KAYNAKÇA

1. **Aydın 2002** AYDIN, Pehlivan İnayet, **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002.
2. **Aydın 2003** AYDIN, Pehlivan İnayet, **Eğitim ve Öğretimde Etik**, Ankara, Pegem A yayıncılık, Cantekin Matbaacılık, (2003).
3. **Baron 2003** BARON, David P., **Business And Its Environment**, New Jersey, Prentice Hall. Inc.2003.
4. BİLİNGTON, Ray., **İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001.
5. BOATRİGH, R.John, "Ethics and the Role of Manager", **Journal Of Business Ethics**, Vol:7, April 1998, pq. 303-312.
6. CERTO, Samuel C, **Modern Management Qulity, Ethics and the Global Environment**, New Jersey, 5. th End. Allyn and Bacon, 1992.
7. CEVİZCİ, Ahmet., **Etige Giriş**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2002.
8. ÇUBUKÇU, İbrahim Agah, **Türk Düşünce Tarihinde Felsefe Hareketleri**, Ankara,Türk Tarih Kurumu yayınları, 1991.
9. DİLAN, Hasan., "Ahlâk ve Politika", **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.181-185.
10. DRUCKER, Peter,**Gelecek için Yönetim**, Çev. Fikret Üçcan, İstanbul, Yayınları, 1996.
11. ENGELHARD, V.Dietrich, "**Tıbbın Gündelik Yaşamında Etik Araştırmalardan Terapiye Disiplinler Yelpazesi**", (Çev. Arın Normal), İstanbul, Nobel Tıp Kitapevi, 2000.
12. FERREL, O., C, JOHN Fraedrich, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, Second Edition, Baston Hoghton Miffin Company, 1994.
13. GÜNTÖRE, Sibel, **John Stuart Mill'in Ahlâk Anlayışı**, İzmir, İlya Yayınevi, 2004.
14. GÜMÜŞ, Murat, **Örgütsel Değerler Sistemi, İşletme Başarısının Temelleri ve Etik Yönetim Kararları**, Bursa, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
15. HUND,David M., **Code of Ethics And its Effects on Accounting Education Accounting Education in the Next Century**, Editor: Recep Pakdemir, TURMOB Yayını, No: 188, Ankara, 2001.
16. IZRAELİ, Dove, "Ethical Beliefs and Behavior Among Managers: Across- Cuffural Perupective", **Journal of Business Ethis**, Vol 7, 1988, pq. 263-273.
17. KALLAUS, Norman F., KEELİNG, B.Lewis., **Administrati ve Office Management – South Western Company. Cincinnati.**, 1992.
18. KİREL, Çiğdem, **Etik davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., Yayınları, Sayı: 55, , 2000.
19. NİZAMÜLMÜLK, **Siyasetname**, Çeviren Nurettin Bayburtlugil, İstanbul, Dergah Yayınları, 1987
20. ÖZBAY, Yaşar, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi – Araştırma – Teori Uygulama**, Trabzon, Akademi Kitabevi, s. 75, 2003.
21. ÖZGENER, Şevki, **İş Ahlâkının Temelleri. Yönetmel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
22. QUİNN, J. John, "Kişisel Etik ve İşletme Etiği : Küçük İşletmelerin Sahiplerinin, Yöneticilerinin Etik Tutumları", **Journal of Business Ethics**, Vol:16, February 1997, s.119-127.
23. PETRICK, Joeseeph, A., QUİNN, John F., **Management Ethics**, California, Sage Publications Inc. 1997.

24. PİEPER, Annemarie. **Etİğe Giriş**, (Çeviren. Veysel ATAMAN – Gönül SEZER), İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1999.
25. STONER, James A.F, WANKEL, Charles, **Management**, (Third Edition) Prentice Hall İnternational Edition, 1986.
26. ŞİMŞEK, Birgöl, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 1999, s. 69-86
27. TİERNEY, Elizabeth P., **İş Ahlâkı** (Çevirmen, Günhan GÜNAY), İstanbul, Rota Yayınları, 1997
28. ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004
29. VELASGUES, G. Manuel, **Business Ethics**, New Jersey, Prentice Hall. Inc.2002.