

54160

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL DEĞERLER SİSTEMİ,
İŞLETME BAŞARISININ TEMELLERİ
VE ETİK YÖNETİM KARARLARI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

MURAT GÜMÜŞ

54160

DANIŞMAN

PROF. DR. SABRİ ASTARLIOĞLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

BURSA - 1996

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER.....	i
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	v
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL DEĞERLER SİSTEMİ, İŞLETME BAŞARISININ TEMELLERİ VE ETİK GELİŞMELER

I. ÖRGÜTSEL DEĞERLER SİSTEMİ.....	3
A. Örgüt Kültürü.....	4
1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	4
2. Örgüt Kültürünün Ögeleri.....	5
3. Örgüt Kültürünün Kademeleri.....	5
4. Örgüt Kültürünün Türleri.....	9
6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı.....	11
7. Örgüt Kültürü, Strateji ve Stratejik Planlama.....	12
a. Örgüt Kültürü Soylar Modeli (Tribes Model).....	12
b. İhtimal Modeli (Contingency Model).....	13
c. İhtimal Modelinin Önemi.....	14
8. Örgüt Kültürü ve Bağlılık.....	15
a. Örgütsel Bağlılık Prosesi.....	15
b. Bağlılık Yaratma Araçları.....	16
9. Kültür Yönetimi ve Değişimi.....	16
a. Kültür Yönetimi.....	16
b. Kültür Değişimi.....	19
B. Örgüt İklimi.....	19
1. Örgütsel İklimin Temel Nitelikleri.....	21
2. Örgüt İkliminin Sonuçları.....	21
C. Örgütsel Amaçlar ve Değerler.....	22
II. İŞLETME BAŞARISININ TEMELLERİ.....	24
A. Başarı İklimi ve Kültürü Yaratma.....	24
1. Yenilik İklimi ve Kültürü.....	25
2. Hizmet Mükemmelliği İklimi ve Kültürü.....	25
3. Aitlik Davranışı İklimi ve Kültürü.....	26
B. Güven Kültürü Yaratma.....	26

1. Güven Kültürünün Özellikleri.....	27
2. Güven Kültürü Stratejileri.....	28
C. Yaratıcılık Koşullarını Yaratma.....	28
III. ETİK VE YENİ GELİŞMELER.....	29
A. Etik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	29
1. Etik Kavramının Tanımı ve Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	29
a. Etik ve Ahlak.....	30
b. Etik ve Hukuk.....	31
c. Etik ve Sosyal Sorumluluk.....	31
d. Etik ve Kültür.....	32
2. Etiğin Tarihi Gelişimi	32
B. Yeni Gelişmeler ve Etiğin Gündeme Geliş Nedenleri.....	33
1. Siyasal Tutuculuk.....	33
2. Deregulasyon (Yeniden Düzenleme).....	34
3. Moral Çoğulculuk.....	34
4. Globalleşme.....	34
BÖLÜM II	
ETİK YÖNETİM KARARLARI VE KAPSAMI	
I. YÖNETİM KARARLARI.....	36
A. Örgütsel Kararlar.....	36
B. Etik Yönetim Kararları.....	37
1. Etik Karar Kontrol Listesi.....	38
2. Etik Kararların Özellikleri.....	40
II. YÖNETİCİ SORUMLULUĞUNUN AHLAKİ ALANLARI.....	41
A. Özel Yaşam Sorumlulukları	42
B. Ekonomik Ajan Olarak Sorumlulukları.....	42
C. Şirket Lideri Olarak Sorumlulukları.....	43
D. Firma Sınırlarının Ötesinde Sorumluluklar.....	43
III. ETİK İLE ÖRGÜTSEL AMAÇLARIN İLİŞKİSİ.....	44
A. Etik - Kar İlişkisi.....	45
B. Etik - Rekabet İlişkisi.....	45

IV. İŞ ETİĞİ PRENSİPLERİ.....	46
A. Faydacılık Prensibi.....	47
B. Adalet Prensibi.....	47
C. Haklar Prensibi.....	47
D. Evrensellik Prensibi.....	48

BÖLÜM III

ETİK KARAR VERMENİN GELİŞTİRİLMESİ

I. ETİK KARARLAR İLE STRATEJİNİN UYUMU.....	50
A. Liderlik.....	50
B. Rol Yapma.....	51
C. Sınıflama.....	51
II. TELEOPATİNİN AŞILMASI.....	52
A. Teleopati Açısından Düşünce Sistemleri.....	52
1. Kişisel Çıkar Rehberi Olarak Etiğin Ele Alınması.....	52
2. Sistem Zorlaması Olarak Etiğin Ele Alınması.....	52
3. Yetkili Rehber Olarak Etiğin Ele Alınması.....	53
B. Liderlik İlkeleri.....	54
1. Envanter Çıkarma.....	54
2. Kurumsallaştırma.....	54
3. Güçlendirme.....	55
III. İŞGÖREN KATILIMI VE BAĞLILIK.....	55
IV. PLANLI ETİK KARAR VERME YAKLAŞIMI.....	58
A. Kişisel ve Örgütsel Ahlak Gelişimi.....	59
B. Etik Karar Formatı.....	61
C. Etik Çıkarım İşleme Kartı.....	62
V. ETİK ÖRGÜT İKLİMİ.....	63
A. Etik İklim Faktörleri.....	64
1. Sosyal Normlar.....	65
2. Örgütsel Yapı.....	65
3. Şirketin Tarihi / Spesifik Faktörler.....	65
B. Etik İklim Türleri.....	66
C. Etik İklimin Değiştirilmesi.....	67
D. İklimin Etkinliği.....	68

VI. ETİK EĞİTİMİ.....	69
A. Etiğin Öğretilebilirliği.....	69
B. Etik Eğitimin Verilmesi.....	70
C. İşletme Eğitiminin Etiği.....	72

BÖLÜM IV

TÜRKİYE'DE İŞ ETİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. UYGULAMA TASARISI VE ARAŞTIRMA.....	75
A. Araştırmamın Amacı.....	75
B. Metodoloji.....	75
C. Sınırlılıklar.....	76
II. BULGULAR.....	76
A. Mal İşletmesi.....	76
1. İşletmedeki Etik İklim.....	77
2. Yönetici Kararlarında Etiğin Ağırlığı.....	78
a. Yöneticilerin Etik Değer Yapıları.....	78
b. Yöneticilerin Etik - Ekonomik Tercihleri.....	79
3. İşgören Baskın Etik İklimi ve Yönetici Karar Kriterleri.....	80
4. Karar Kriterleri İle Tecrübe İlişkisi.....	81
B. Hizmet İşletmesi.....	81
1. Oteldeki Etik İklim.....	82
2. Yönetici Kararlarında Etiğin Ağırlığı.....	82
a. Otel Yöneticilerinin Etik Değer Yapıları.....	83
b. Otel Yöneticilerinin Etik - Ekonomik Tercihleri.....	84
C. İki İşletmenin Karşılaştırılması.....	86
III. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
EKLER.....	90
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	96

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil	1. Kültür ve Davranış.....	6
Şekil	2. Örgütsel Kültürün Etkisi.....	10
Şekil	3. Örgüt Kültürü Soylar Modeli.....	13
Şekil	4. Stratejik Kültür Planlaması İhtimal Modeli.....	13
Şekil	5. Kültür Yönetim Prosesi.....	18
Şekil	6. Örgütsel Kültür ve İklim.....	20
Şekil	7. İş Tatmini - Örgüt İklimi - Gerçek Durum İlişkisi.....	22
Şekil	8. Karar Verme Süreci.....	37
Şekil	9. Yönetimsel İklemler, Moral Standartlar, Kişisel Kriterler ve Etik Sistem Analizi.....	48
Şekil	10. Etik Tipoloji Matrisi.....	53

TABLolar

Tablo	1. Çeşitli Örgütsel Amaçların Önemi.....	23
Tablo	2. İklim ile Kültürün Karşılaştırılması.....	24
Tablo	3. Kişisel Ahlak Gelişimi Aşamaları.....	59
Tablo	4. Karşılaştırmalı Kişisel ve Örgütsel Ahlak Gelişimi Aşamaları...	60
Tablo	5. Planlı Etik Karar Verme Formatı.....	61
Tablo	6. Etik Çıkarım (Muhakeme) İşleme Kartı.....	63
Tablo	7. Örgütsel Etik İklim Türleri.....	66
Tablo	8. Etik Eğitim Programı Organizasyonu ve Konuları.....	71
Tablo	9. Mal İşletmesi İşgören Etik İklim Algılaması.....	77
Tablo	10. Mal İşletmesi Yönetici Değer Yapısı.....	79
Tablo	11. Etik - Ekonomik Karar Tercihleri Dağılımı.....	80
Tablo	12. Etik Kararlar İle Senaryolar İlişkisi.....	80
Tablo	13. Tecrübe - Etik Tercih Ağırlığı - Karar Kriteri İlişkisi.....	81
Tablo	14. Otel İşletmesi İşgören Etik İklim Algılaması.....	82
Tablo	15. Otel Yöneticileri Değer Yapısı.....	83
Tablo	16. Etik - Ekonomik Karar Tercihleri Dağılımı.....	84
Tablo	17. Etik Karar Kriterleri ile Senaryolar İlişkisi.....	85
Tablo	18. Tecrübe - Etik Tercih Ağırlığı - Karar Kriteri İlişkisi.....	85
Tablo	19. İşletmelerin Karşılaştırılması.....	86

GİRİŞ

İşletmelerin başarılı olabilmelerinin temel gerekleri arasında teknoloji ve finans kaynaklarının güçlüğü uzun dönem boyunca yönetim yaklaşımlarının eksenini oluşturagelmıştır. Öyle ki, teknokratik anlayışlar içerisinde, insan unsuru işletmeler için bir maliyet kalemi anlamını taşımanın ötesine pek geçememiştir.

İşletmelerin çeşitli yapı taşları arasında insanın "insan" olarak önem kazanmasının tarihi yeni sayılabilir. Yönetim anlayışlarının insan kaynağını bir bütün olarak ve kendi içindeki dinamikleri ile birlikte görmesi; kültürünü ve yaratıcı yönlerini farketmesi, bu yüzyılın ikinci çeyreğinden sonra olmuştur. Bu farkedişin altındaki en temel dış faktörler, klasik anlamda rekabet faktörlerinin yetersizliği sonucu ortaya çıkan sorunlar ve arayışlar yanında, dünya çapında iş faaliyetlerinin ortaya çıkmasıyla somutlaşan çokuluslu şirketler gerçeğidir. Zaten varolan çeşitli kültürlere, uluslararası ilişkiler sonucu sınırötesi kültürlerin de eklenmesi ile, işletmeler insan kaynağının çeşitli unsurlarını dikkate almaya ve bu çeşitliliği çatışma yerine fırsatlara dönüştürme yollarını aramaya başlamışlardır. Dolayısıyla, şirketlerde insan ve onun kültürü stratejik düzeyde ele alınmaya başlanmıştır.

Bu çalışma, insanın bulunduğu her yerde onun kültürünün de olduğu gerçeğinden hareketle, ifade edilmese dahi, çalışma hayatının her aşamasında kendini hissettirdiğini, bu nedenle de, teknoloji ve sermaye kadar önemli olduğunu vurgulayarak, onun bir elemanı olan etiğin, yönetim kararlarında dikkate alınmasının gerekliliğini belirlemeye çalışmaktadır.

Çalışma hayatında, güvenin, adaletin, dürüstlüğün, doğruluğun baskın olması çok önemlidir. Bu değerlerin baskın olduğu bir iklim ve kültüre sahip şirketler, rakiplerinin kolaylıkla taklit edemeyecekleri bir rekabet avantajına sahip olabilirler. Bu kavramların örgüt kültürü ve iklimi içindeki kümesine iş etiği denilebilir. Örgütlerin birer sosyal organizma oldukları düşünüldüğünde, bu organizmaların dokularına yerleşmiş bir etik kültür ve iklim, işletmelerin klasik anlamda karlılık, rekabet, gelişme gibi amaçlarını destekleyen bir özellik kazanabilir.

Çalışmanın başlangıç eksenini kuramsal olarak konunun ele alındığı çeşitli kaynakların taranmasıdır. İşletmelerin başarılı olmaları yönünde yönetimin/ yöneticilerin etik kararlar vermelerinin gerekleri, koşulları, ilkeleri ve rasyonelleri kuramsal olarak ortaya

konulmaya çalışılmıştır. Bu kuramsal araştırma ve incelemelere dayalı olarak, konunun uygulamada hangi boyutta seyrettiğini ortaya koymak bakımından, birincil verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu sebeple, farklı iki sektördeki durumu ortaya koyacak bir üçlü anket sistemi uygulanmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, etiğin çerçevesini oluşturmak ve temellerini belirlemek amacıyla, örgütlerdeki değerler sistemi incelenmiştir. İkinci bölümde, karar prosesi içinde etik değerlerin durumu, özellikleri, yöneticilerin ahlaki sorumluluk sınırları ele alınmış, karar rasyonelleri belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, işletmelerin başarısı açısından, yöneticilerin etik kararlar verebilmelerinin koşulları, ortamları ve bu yönde geliştirilebilmelerinin yolları belirlenmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Ülkeleri'nin daha yoğun olarak gündemine gelen ve tartışılan iş etiğinin ülkemizde aynı düzeyde tartışılma seviyesine henüz gelmediği gerçeğini gözardı etmeksizin, uygulamada bir sanayi ve bir hizmet kuruluşunun bu açıdan mevcut durumu araştırılmaya çalışılmıştır. Bu uygulamada, ülkemizde henüz yazılı kuralları pek görülmeyen, ancak örgütlerin kültür dokularında gizli bulunan etik anlayışları ortaya koymak bakımından, üçlü anket sistemi uygulanmıştır. Bunlardan birincisi, işgörenlerin kendi işletmelerini etik açıdan nasıl algıladıklarını sorgulayarak, işletmeye hakim olan etik kültürün türünü ortaya koymaya çalışırken, ikinci anket yöneticilerin karar kriterlerini ve karar vermede ekonomik ve etik tercihlerinin durumunu belirlemeye çalışmaktadır. Üçüncü anket ise, işletme genel bilgilerinin işletmenin üst düzey bir yetkilisinden sağlanması yönündedir. Elde edilen verilerin analizinde ve yorumlanmasında, sektörler arası karşılaştırmada, bu üç anketin sonuçları birbirlerini denetleme ve doğrulama yapısı açısından da dikkate alınmaktadır.

Sonuç olarak, ülkemizde teorik açıdan yeterli tartışma seviyesine gelmemiş olan iş etiği kavramının gündeme gelmesine katkıda bulunduğu ölçüde bu araştırma da amaçlarından önemli birine ulaşmış olacaktır.

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL DEĞERLER SİSTEMİ, İŞLETME BAŞARISININ TEMELLERİ VE ETİK GELİŞMELER

I. ÖRGÜTSEL DEĞERLER SİSTEMİ

Değerler sistemi açık ya da kapalı olarak tüm kişilerin davranışlarında bulunmaktadır. Yine, her kişinin bireysel değerleri bir başkasının değerlerinden belirli boyutlarda farklılaşmaktadır. Hatta, bir kişinin değerleri bile ortamdan ortama değişmektedir¹.

Örgütsel davranışın temelini oluşturan değerler, örgütsel dokuyu besleyen kültürün bir elemanı olup, örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Yakın dönemlerde yapılan çeşitli çalışmalarda, kişisel ve örgütsel etkinliği değerlerin nasıl etkilediği, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum, değer ve performans uyumu ele alınmıştır².

Örgütü oluşturan bireyler, gruplar kendi değerlerini, kültürlerini örgüte taşımaktadırlar; örgüte uyum sürecinde örgüt sistemini de etkilemektedirler. Bu açıdan değerleri kişisel ve örgütsel olarak ele almak gerekmektedir. Bireysel değerler, kişiliğin özünü oluşturan, davranışlara kaynaklık eden değerler olup, kişisel olarak verilecek kararları, güvenilecek insanları, harcanacak zaman ve enerjiyi etkilemekte olup, örgüte kabul edilme ya da edilmemeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel değerler, belirlenmiş amaçları başarmak üzere bir araya gelen bireylerin kişisel değerleri ile örgütün hedeflerini başarmasında örgütte yaratılan değerlerin bir etkileşim içerisinde ortaya çıkan değerlerdir. Örgütsel değerlerin oluşmasında örgütün hedefleri ile bu hedefler yönünde karar verme durumundaki yöneticilerin rolü ön plandadır. Yönetimsel değerler kişisel ve örgütsel yaşamın örtülü gücüdür³.

¹ Edmund P. LEARNED, Arch R. DOOLEY, Robert L. KATZ, "Personal Values and Business Decisions ", ,Ethics in Practice: Managing the Moral Corporations, (Ed. Kenneth R. ANDREWS), Harvard Business School Press, Boston, 1989, s.49-50.

² Barry Z. POSNER, Warren H. SCHEMİDT, "Values and the American Manager: An Update Updated", California Management Review, Spring 1992, s.80-81.

³ A.α.m. s.82.

A. Örgüt Kültürü

İnsanların toplu yaşamlarının bir ürünü olarak kültür, örgütün yaşayabildiği için gerekli bir yapıdır. Örgütte birlikte davranmak esastır. Bu, aynı dili kullanmayı aynı görüşleri, uygulamaları, inançları ve ortak ilkelere birleşmeyi zorunlu kılmaktadır⁴. Tabandan geliştirilen değer ve normlarla oluşan kültürün birlikte davranmanın yüceltici, yargılayıcı, haklı gösterici ölçülerinin geliştirilmesi ile örgütte kültürel yapı meydana gelir. Bir diğer ifade ile, örgütte tepe yönetimin direktifleri doğrultusunda bir kültür yaratılmaz. Ancak, tepe yönetimi örgütsel amaçlar doğrultusunda bir kültür ortamı, bir atmosfer yaratarak, tabanda mevcut kültürü destekleme ya da yeni bir kültürü, dolayısıyla yeni değerler ve normlar aracılığı ile yeni davranışları ortaya çıkarmaya yönelik çabaları geliştirebilir.

1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürünün çeşitli tanımları yapılmıştır. Bir tanıma göre, örgüt kültürü " bir örgütte paylaşılan inançlar (beliefs), tutumlar (attitudes), tavırlar (assumptions) ve değerler (values) modeli"⁵ olup, dile getirilmediğinde bile insanların eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendirir, işlerin yapılış tarzını güçlü biçimde etkiler. Shafritz ve Ott 'a göre kültür görünen ve gözlemlenen örgütsel faaliyetlerin arkasındaki görülemeyen ve gözlemlenemeyen güçtür⁶. Örgüt kültürünü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, günlük davranışı yöneten örtülü (implicit) kurallar, inançlar, beklentiler, gelenekler olarak ele alan yaklaşımlara⁷ karşılık olarak, örgüt kültürünün her zaman ortaklaşa "paylaşılan" değil, ortaklaşa "benimsenen" inançlar, tutumlar ve değerler olarak ele alındığı yaklaşımlar da vardır⁸. İster paylaşılan bir model olsun, isterse de benimsenen bir model olsun, örgüt kültürü bir şirkette tepe yöneticilerin kendilerini ve diğer işgörenleri nasıl

⁴ İbrahim Ethem BAŞARAN, Örgütsel Davranış, Kadıoğlu matbaası, 2.b., Ank., 1991, s.241-242.

⁵ Michael ARMSTRONG, Human Resource Management: Strategy and Action, Kogan Page Ltd., 1.publ., Newyork, 1988, s.69.

⁶ Charles R. STONER, "The Foundations of Business Ethics: Exploring the Relationship Between Organization Culture, Moral Values and Actions", Advanced Management Journal, Summer 1989, s.39.

⁷ Edward S. BARRATT, "Organizational Culture", Manager Update, Vol.2, No.1, Autumn 1990, s.22. ; Charles O'REILLY, "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", California Management Review, Summer 1989, s.10-12.

⁸ Allan WILLIAMS, Paul DOBSON, Mike WALTERS, Changing Culture: New Organizational Approaches, Institute of Personnel Management, 1st publ., 1989, s.11,18.

yönetmeleri gerektiği ve işleri nasıl yürütmeleri gerektiği hakkında sahip oldukları paylaşılan inançlardır⁹. Toparlayıcı bir tanım vermek gerekirse, işletme yönetimi açısından kültür kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamını¹⁰ ifade etmektedir.

2. Kültürün Öğeleri

Bir bütün olarak kültür çeşitli elemanlardan oluşmaktadır. Bunlar, maddi kültür elemanları, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, normlar ve değerler, sosyal organizasyon, kurum ve politik hayattır¹¹. Bir başka açıdan kültürü ele alırsak, bölümleri (parts) veya unsurları (components) olarak algılamak ve aralarındaki ilişkiyi anlamak gerekmektedir. Kültürün bölümleri ya da parçaları aile, dil ve iletişim, din, devlet ve siyaset, eğitim, taransfmansyonlar ve teknoloji, toplum, ve ekonomik yapılar ve aktiviteler (iş dünyası) olarak sıralanabilir. Organizasyonlar ya da örgütler bu bölümlerden yalnızca bir tanesidir; bu ise iş dünyası dediğimiz ekonomik yapılar ve aktivitelerdir. Kültürün unsurları ya da temel olarak elemanları gerçeklik / davranış, temel inançlar, değerler, mantık ve karar kurallarıdır¹².

3. Örgüt Kültürünün Kademeleri

Schein, "Örgütsel kültür ve liderlik" adlı çalışmasında, örgüt kültürünün üç farklı, ancak birbiriyle ilişkili seviyesi olduğunu belirtmektedir, dışa vurulan, test edilen ve yerleşik düzey¹³.

a. Dışa Vurma Seviyesi

Örgüt kültürünün en görülebilir, gözlemlenebilir seviyesi olup, davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Bir örgüte özgü alışılmış sözcükler ve ifadeler, yönetim bürolarının fiziksel düzenlemesi, yönetim kararları ve eylemleri bu seviyede ifadesini bulmaktadır.

⁹ Jay W. LORSCH, "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", California Management Review, Winter 1986, s.95.

¹⁰ İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, 4.basım, İstanbul, 1994, s.121.

¹¹ A.g.k., s.128

¹² Helmy H. BALİGH, "Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure", Management Science, Vol.40, No.1, January 1994, s.16.

¹³ Charles R. STONER, a.g.m., s.39-40.

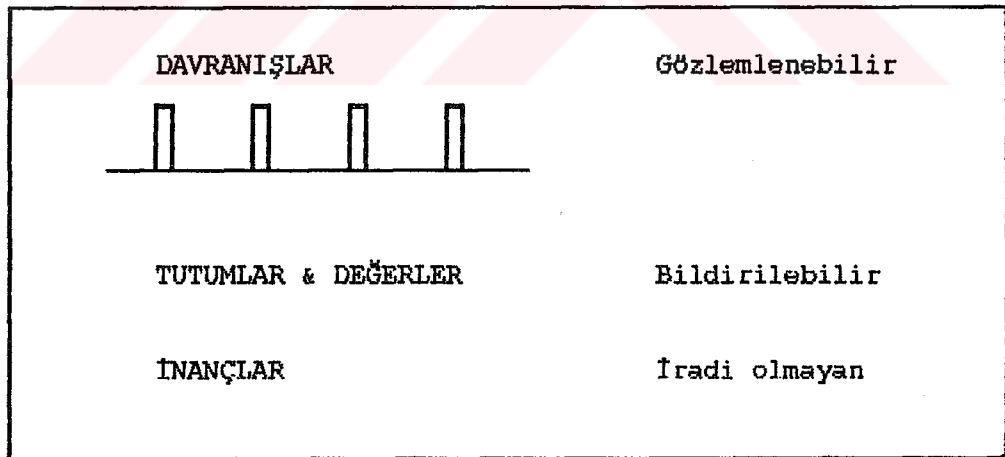
b. Test Etme Seviyesi

Açıkça yapılan, benimsenmiş değerler düzeyidir. Dışa vurulan davranışların temeli olan değerlerin; çoğunlukla örgüt liderlerinin inancını yansıtmaları- ne olması gerektiği hakkındaki görüşler olarak- örgütsel tecrübe yoluyla test edildiği aşamadır.

c. Yerleşik Seviye

Dışa vurma ile ortaya çıkan değerler, test edilerek kabul ya da reddedilirler. Kabul edildiği takdirde benimsenir. Başarılı eylemlere renberlik eden tecrübelerle beslendiğinden, zamanla baskın tavırlar haline gelerek, örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak içselleştirilirler. Bu şekilde alışkanlığa dönüşerek, tartışma götürmez, karşı konulmaz olarak irade dışı gerçekleştirilirler. Bunun sonucunda örgütün temel karakteristiklerinden olurlar. Şekil 1'de bu ilişkiler ile davranışın altyapısını oluşturan kültür ilişkisi görülmektedir.

Şekil 1: Kültür ve Davranış¹⁴.



4. Örgüt Kültürünün Türleri

Makro seviyede endüstri kültürü ile uyumlu olması gereken örgüt kültürü, mikro düzeyde önceliklerin belirlenmesini ve karar verme prosesini etkilemektedir. Örgütün

¹⁴ A.WILLIAMS, P.DOBSON, M.WALTERS, a.g.k., s.12.

gelenekleri, davranış kalıpları ve değerlerinin bir karması olarak örgüt kültürü, örgütlerin nasıl çalıştığı, işlerin nasıl yürütüldüğü ya da yürütülmesi gerektiği konularında anlayış sağlamaktadır¹⁵.

N. D. Meyer ve Ortakları (NDMA) 250'den fazla Kanadalı ve Amerikan şirketinin yaklaşık 2000 yöneticisine uyguladıkları bir "Kültür Teşhisi Anketi" ile geleneksel, demokratik, kar-merkezli ve ileri kültür olmak üzere dört tür kültür ileri sürmüşlerdir¹⁶. Örgütsel kültüre ilişkin olarak benzer bir tipoloji de Harrison tarafından geliştirilmiştir. Bu dördü tipoloji şunlardan oluşmaktadır: Güç kaynaklı (power orientation), rol kaynaklı (role orientation), görev kaynaklı (task orientation) ve insan kaynaklı (people orientation)¹⁷. NDMA'nın geliştirdiği tipolojiye göre, kültürlerin dağılımı organizasyonların büyüklüğüne, endüstri alanına, coğrafik durumlarına göre farklılık göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, organizasyonların büyük çoğunluğu ilk iki tür kültür grubuna girmiştir. Bunların özelliklerini kısaca ele almak yararlı olacaktır:

a. Geleneksel Kültür/ Organizasyonlar(Traditional):

- * Çok kademeli bir yapıya sahiptir.
- * Örgütsel gruplamalar (grouping) genellikle geniş olup, şirket düzeyinde fonksiyonel alanlarda yapılmıştır.
- * İletişim akışı formal rapor etme ve emir-kumanda kanalları aracılığı ile sağlanır.
- * Merkez kadro (central staff) güçlüdür.
- * Kararlar tepe yönetim tarafından alınır.
- * Değişim ihtiyacına karşı isteksiz olup, yavaş yavaş hareket etme eğilimindedir.
- * Değişime zorlandığında aktif direniş yaygındır, ancak önemli bir felaket sonucunda değişen çevreye uyması mümkün olabilmektedir.
- * Yeniliği engelleyen örgüt normları, dili ve değerleri sözkonusudur.
- * Olgun endüstrilerde (ticari mallar) ve düşük büyüme oranı olan madencilik, sigorta, devlet ve kamu teşebbüslerinde (utilities) gibi sektörlerde geleneksel kültür ve buna bağlı olarak ta geleneksel organizasyon tipi genel olarak görülmektedir.

¹⁵ Raymond J. TERLAGA, Bridget N. O'CONNOR, "Corporate Culture: Matching Internal Operations to Industry Demands", Journal of Business Strategy, Vol.15, No.5, Sept./Oct. 1994, s.21.

¹⁶ A.g.m, s.22.

¹⁷ A.WILLIAMS, P.DOBSON, M.WALTERS, a.g.k, s.22.

b. Demokratik Kültür / Organizasyonlar (Concensus)

* Örgütsel yapı dik değil geniştir.

* Üst yönetimin orta kademeye/komiteye yetki devri ile kararlar bu komite tarafından alınır.

* Personel grupları genel olarak geniş olup, hat yönetimi kadar otoriteye sahip değildir. Bu gruplar, benzer diğer personel gruplarını desteklemek için organize edilir. Bunun sonucunda matriks bir yapı ortaya çıkar

* Yeniliğe karşı nötr bir tutum sözkonusu olup, personel düzeyinde yenilik eğilimi fazla olmakla birlikte, politikaların bürokrasisi, bütçe komiteleri yeni görüşleri nötralize etme eğiliminde olduğundan süreç içinde bu görüşler kaybolur.

* Bireysel dürtüler orta düzey risk profilini öne çıkarmakta ve başarı için ölçülü bir ödül sözkonusu olmaktadır.

* Yavaş ve orta düzeyde büyüyen pazarlarda, bir dönem hızlı büyüyen ve sonra yavaşlayan imalat ve hizmet endüstrilerinde (telekominikasyon, eğitim gibi) görülmektedir.

* Bu tip organizasyonlar pazarın iyi entegre olmuş bir ürün hattı ve kütleli çapta yenilik talebi olduğu zaman başarılı olmaktadır.

* Sabit maliyetler yüksek olup, operasyonel elemanlar yetersizdir.

c. Kar - Merkezli Kültür / Organizasyonlar (Profit centered)

* Küçük otonom örgüt modülleri kümesidir.

* Merkez kadro küçüktür.

* Kendi personel grubuna sahip, kendine yeterli hat organizasyonlar olarak kararları kendi içindeki üst yönetim verir.

* Yeniliğe karşı nötr bir tutum vardır.

* İşletme amaçlarıyla ilişkilendirmedikleri her şeyi reddederler.

* Riske karşı destekleyici tutum ön plandadır.

* Başarısızlık maliyeti statü ve kaynak kaybı ile sonuçlanırken, ceza işin zorluğuna ve bireyin performansına bağlıdır. Başarı için yan ödemeler (parasal, parasal olmayan) yüksektir.

* Küçük ve orta düzeyde büyüyen pazarlarda; kimya, plastik, endüstriyel makina gibi alanlarda sözkonusudur.

* Uluslararası satış bölümleri gibi tek amaçlı organizasyonlar bu kültürde iyi işler.

d. İleri Kültür / Organizasyonlar(Futurist)

* Küçük ve basık bir yapıya sahiptir.

* Herbin karizmatik bir yöneticinin liderliğinde bir çok 'ief-doms' etrafında organize edilir. Bu küçük gruplar yeni bir fikir araştırma veya bölümsel yapı içinde bir fonksiyon sorumluluğu gibi bir misyon etrafında organize olabilirler.

* Örgütsel yapı akışkan olup, değişen görev karmasına adapte olabilmektedir. .

5. Örgüt Kültürünün İşletme Açısından Önemi

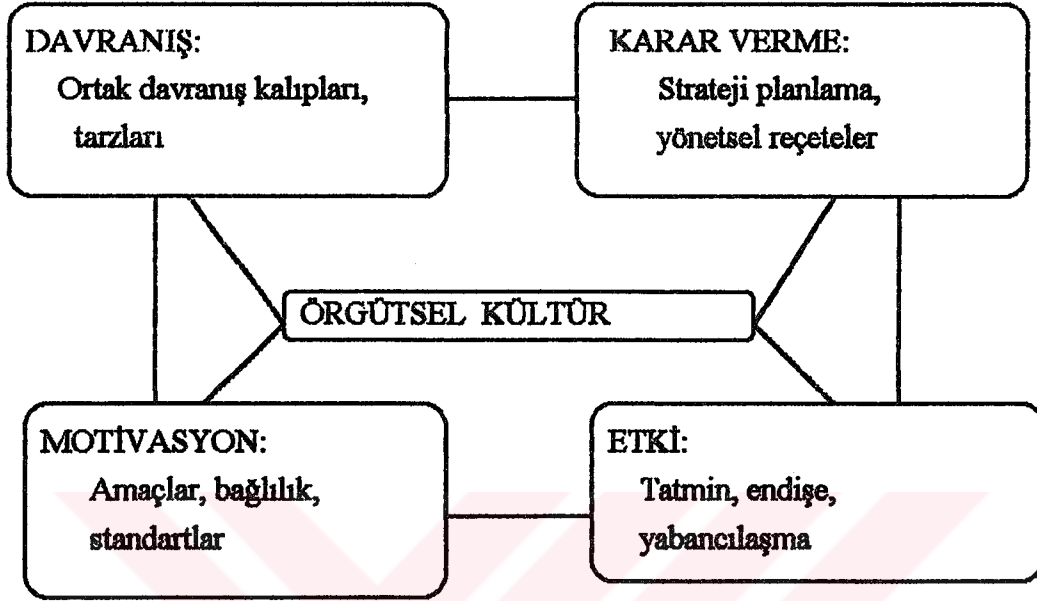
Örgütlerde kültür, örgütün misyonunu ve stratejilerini başarılmasında, örgütsel etkinliği geliştirmesinde ve değişim yönetiminde rol oynayan önemli bir unsurdur¹⁸. Miles ve Snow'un yaptıkları bir araştırmaya göre, bir örgütün stratejisi, gücü elinde tutan insanların türü, örgütün yapısını ve sistemler, hakim yönetsel ideolojiyi ya da kültürü yansıtmaktadır. Bir girdi ve bir çıktı olarak kültür, önceki stratejinin ürünü, şimdiki stratejinin uzlaştırıcısı (moderator) ve gelecekteki stratejinin koşuludur¹⁹.

Örgütün karar verme ve sorun çözme proseslerinin her parçasına kadar yayılan kültür, hedefleri, araçları ve eylem tarzını etkileyen motivasyonun, motivasyonsuzluğun, tatminin ve tatminsizliğin bir kaynağıdır²⁰. Şekil 2' de bu ilişki görülmektedir.

¹⁸ M. ARMSTRONG, a.g.k, s.70.

¹⁹ A.WILLIAMS, P.DOBSON, M.WALTERS, a.g.k, s.29.

²⁰ A.g.k, s.30.

Şekil 2: Örgütsel Kültürün Etkisi²¹

Hızlı değişimin yaşandığı , global rekabetin varolduğu bir dünyada, büyüme, yeniden atılım (revitalitation) gerekli olduğundan, örgütler yeni durumu, prosedürlerine, yönetim tarzlarına ve kültürlerine aktaracak yolları bulmak zorundadır. Bu anlamda, işletmeler için kültür, bir moda yaklaşım olmanın ötesinde işlevsel olup, farkında olunmasa bile sürekli varolan, etkilerde bulunan bir olgudur. Bir başka ifade ile kültür, örgütü harekete geçiren, güdüleyen ya da başarısızlığa mahkum eden sosyal bir enerjidir²².

Yönetim alanında belirli dönemlerde yeni yönetim yaklaşımları (hot-issues) ileri sürülmektedir. Yalnızca bu yüzyıldaki bazılarını ele alalım: 1940'larda "İnsan ilişkileri Eğitimi" yeni bir yönetim aracı olarak görülmüştür. 1950'lerin "Hedeflerle Yönetim" yaklaşımı performans problemlerine yeni bir çözüm olarak sunulmuştur. 1960'larda "Örgütsel Yapı", 1970'lerde "Şirket Stratejisi", 1980'lerin ortalarından itibaren, performans geliştirmede yüzlerce firmanın yöneldiği "Kalite Kontrol Çemberleri" başlıca örneklerdir. Son dönemlerde tartışılan "Toplam Kalite", "Öğrenen Organizasyonlar" ve "World-Class Organizasyonlar" konuları da bu halkaya en son eklenen yaklaşımlardır.

²¹ A.g.k, s.31.

²² Ralph H. KILMANN, Marry J. SAXTON, Roy SERPA, "Issues in Understanding and Changing Culture", California Management Review, Winter 1986, s.92-93.

Yukarıda sayılan tüm yaklaşımlar açık ya da örtülü biçimde organizasyonların kültürünü, daha geniş anlamda insan boyutunu ele almaktadır. Ve nihayet, örgüt kültürünün etkisini, üyelerine sağladığı amaç birliği ve kimlik duygusu, geliştirdiği bağlılık (commitment) ve karşılıklılık (mutualitiy) ile, ve son olarak davranışlara ilişkin rehberlik işleviyle görmek mümkündür²³.

İşletmeler açısından kültürün önemini rol oynadığı iki alanda kısaca özetlemek mümkündür. Birincisi, örgütün dış uyumu ve varolma sorunlarını çözümedeki fonksiyonları, ikincisi ise iç uyum sorunlarını çözümedeki fonksiyonlarıdır. Dış uyum ve varolma sorunlarını çözümede kültür fonksiyonları misyon ve strateji, amaçlar, araçlar, kriterler (ölçme) ve düzeltme konularında ortak anlayış geliştirme olarak sıralanabilir. İç uyum sorunlarını çözümede ise, ortak dil ve kavramsal kategoriler, katılma ve dışlanma (inclusion and exclusion) yönünde sınırlar ve kriterler, güç ve statü, ve son olarak yakınlık, arkadaşlık ve sevgi konularında işlevleri olarak sıralanabilir²⁴.

6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı

Örgüt kültürü yazarları yapıyı fazlaca önemsememektedirler. Schein, yapıyı kültürün bir ürünü olarak görmektedir ve örneğin bir yapısal değişim gerektiğinde, kültürün en alt seviyesinin (underlying assumption) gözardı edilemeyeceğini belirtmektedir²⁵. Örgütlerin yapılanma tarzlarında ve operasyonel sistemlerinde kültür etkide bulunmaktadır. Yapıda izin verilen katılık ve esneklik miktarı, informal etkileşim proseslerinin ve formal iletişim kanallarının üzerine çıkış oranı, otorite oranı, yönetim kademelerinin sayısı, yöneticilerin kontrol alanları (span of control) ve karar verme alanları örgüt kültürünün etkisi altındadır²⁶.

Örgüt kültürü ile örgütün yapısı arasındaki ilişki açısından dikkate alınması gereken konu, örgütsel yapı ve performansına örgüt ihtimal teorisinde ele alınan çevre ve teknoloji faktörlerinin etkisi yanında, kültür dokusunun ya da yapının içinde bulunduğu kültürün de etkide bulunduğu gerçeğidir²⁷. Örneğin, bir örgüt çok karlı olabilir, ancak kültürü ile yapısı arasında bir uygunluk (fit) olmayabilir. Karlılığın nedeni, teknolojisi ya da pazar

²³ M. ARMSTRONG, a.g.k, s.70.

²⁴ A.WILLIAMS, P.DOBSON, M.WALTERS, a.g.k, s.28.

²⁵ Michael ROWLINSON, "Strategy, Structure and Culture: Cadbury, Divisionalization and Merger in the 1960s", Journal of Management Studies, Vol.32, No.2, March 1995, s.122.

²⁶ M. ARMSTRONG, a.g.k, s.74.

²⁷ Helmy H. BALIGH, a.g.m, s.14,23.

şartlarından kaynaklanabilir. Eğer, bu karlılığa yapı ile kültür arasındaki uygunluk ta eklenmiş olsa, karlılık daha da yüksek olacaktır. Kısacası, yapı ile kültür arasında örgütün performansına etki eden fakat tek başına yeterli olmayan bir ilişki sözkonusudur.

7. Örgüt Kültürü, Strateji ve Stratejik Planlama

Büyüme, yenileşme, ürün-pazar geliştirme, insan kaynağını geliştirme gibi stratejik tercihler davranışları şekillendirir, değer ve normları değişikliğe uğratar. Buna karşılık, örgütün kültürü de örgütün stratejisini şekillendirmede etkili olur²⁸. Bir işletmedeki kültür ile işletmenin stratejik hedeflerinin uyumlu olması gerektiği şüphe götürmez. Eğer, işletmenin kültürü stratejisine uygun değilse, işletme ya kültüre uygun strateji seçecektir, ya da kültürü stratejiye uygun olarak değiştirecektir. Bu açıdan, işletmede stratejinin başarısını etkileyecek kültürün (ortak değerler ve inançlar sistemi olarak) strateji ile uyumunda iki seviye sözkonusudur. Kültürün önemi konusunda fonksiyonları açısından ele aldığımız gibi, bu seviyeler, işletme içi uyum (kültüre bağlılık ve kültürün tutarlılığı) ve dış kültürel uyum (stratejik uyum)dur²⁹.

Stratejik planlama, Kotler'in tanımıyla, örgütün hedefleri ve kaynakları ile çevresel fırsatları arasında tutarlı bir uyum geliştirme ve sağlama prosesi olup, yönetsel niteliktedir. Örgütün bazı işleri kötü gittiği zaman bile, örgütün yoluna devam etmesini sağlayacak kadar sağlıklı işler içeren bir tasarım stratejik planlama işidir³⁰. Örgütler stratejilerde değişiklik yaparken ya da hayat eğrisinin farklı bir aşamasına girerken, strateji ile kültür arasında bir uyum sağlamak durumundadır³¹.

a. Örgüt Kültürü Soyular Modeli (tribes model)

Deal ve Kennedy "Organizational Culture" adlı çalışmalarında, dört farklı kültür soyundan bahsetmektedirler. Bu teşhisin temelinde, faaliyetlerle birleşen risk boyutu ile kararların ve stratejilerin başarı/başarısızlık yönündeki geri-besleme hızı yatmaktadır. Şekil 3'de bu ilişki gösterilmiştir.

²⁸ A.g.k, s.73.

²⁹ Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.b., İstanbul, 1992, s.272-274.

³⁰ Rohit DESPANDE', A.PARASURAMAN, "Linking Corporate Culture to Strategic Planning", Bus. Horizon, Vol.29, No.3, May-June 1986 s.29.

³¹ A.g.m, s.34.

Şekil 3: Örgüt Kültürü Soylar Modeli³²

		GERİ BESLEME HIZI	
		Hızlı	Yavaş
R I S K O.	Yüksek	Atak yapan (Tough Guy/Macho)	Dikkatli (Bet Your Company)
	Düşük	Çok Çalışan (Work Hard/ Play Hard)	Bürokratik (Process)

b. İhtimal Modeli (Contingency Model)

Strateji ile kültür arasındaki uyumluluk (compatibility) yönünde geliştirilen ihtimal modeli, Boston Danışma Grubunun "Pazar Büyüme Payı Matrisi", ürün/işletme yaşam eğrisi ile soylar modelinin üstüste çakıştırılmasıyla elde edilmiştir. Şekil 4'de bu çakışma görülmektedir. Her kutu içinde bulunan üçlünün ilki kültür soyu, ikincisi BDG matris öğeleri, üçüncüsü ise yaşam eğrisidir. Sağ üst kutudan başlayarak, saatin tersi yönde izlenerek gelişmenin seyri ve ilişki görülebilir. Buna göre, hangi yaşam safhasında, hangi pazar durumunda nür tür bir kültür yaklaşımı izlenebileceği ortaya çıkmaktadır.

Şekil 4: Str. Kültür Planlaması. İhtimal modeli³³.

		PAZAR PAYI	
		Yüksek	Düşük
P A Z A R B Ü Y Ü M E	Yüksek	Dikkatli Yıldız (stars) Büyüme	Atak yapan Problemlili(Q. Marks) Giriş
	Düşük	Çok çalışan Nakit yoğun (cash cows) Olgunluk	Bürokratik Tasfiye (dogs) Düşük

³² A.g.m, s.31.

³³ A.g.m, s.33.

c. İhtimal Modelinin Önemi: Bu modelin sağladığı başlıca beş yaklaşım sözkonusudur. Bu yaklaşımlar³⁴:

* Global Uyum: Modelin sağladığı yararlardan ilki, örgüt kültürü ile strateji arasındaki uyumu göstermesidir. Stratejik planlamacılar öncelikle kültürü anlamalı ve uygulanması güç stratejilerden kaçınmalıdırlar. Uyum yönünde önemli bir nokta ise, bireyin örgütün kültürüne samimi duyarlılığının geliştirilmesi ihtiyacıdır.

* Kazanımlar ve Mahrumiyetler (Acquisition and Divestment): Bu yaklaşım, özellikle iş çeşitliliği (multi business) olan firmaların kazanımları ve mahrumiyetleri/elden çıkarmaları ile ilgilidir. Bu tip bir firma kendisine denk düşen kutuda kaldığı sürece, strateji ile kültür arasındaki uyumu sağlayabilir. Bir başka ifade ile, firma kendi öz değerleri ile uyumlu şirket kültürü gerekleri ve stratejik gerekleri yönündeki işleri sürdürmelidir. Eğer mevcut çevre hızlı bir değişim gösteriyor ve bu şirketin başarısının devamı için farklı bir kültürü gerekli kılıyor ise, şirket elden çıkaracakları açısından işleri gözden geçirmelidir, portfoliosundan kazanma ve kurtulma yoluyla değişiklik yapması gerekmektedir.

* Bölümlenme (Partitioning): Kurtulma açısından uygun bir seçenek olarak, özellikle genç ve hırslı firmalar için mevcut işin fiilen otonom bölümlere ayrılması düşüncesidir. Bu, mevcut kültürde işler sürdürülmeyecek kadar çeşitlilik kazandığı zaman sözkonusudur.

* Esneklik ve Hareketlilik (Flexibility and Mobility): Kültür ile strateji arasında denge sağlamak için arzu edilen yol, stratejik hareketlilik ile esnek bir kültür iklimi geliştirmektir. Firmalarda çok kültürlülük sözkonusu olduğundan, etkili bir biçimde yönetildiği takdirde esnek kültür iklimi sağlanabilir.

* Öz Değerler (Core Values): Bir örgütün öz değerleri, örgütün bir kültürden bir başka kültüre geçişinde değişmeyen, çevreden bağımsız ve tehdit altında olmayan köklü değerleridir.

³⁴ A.g.m, s.36-37.

8. Örgüt Kültürü ve Bağlılık

Rekabet açısından güçlü bir kültürün önemi iki temele dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, "strateji-kültür uyumu", ikincisi ise "işgören bağlılığı (commitment) " nı artırıcı etkisidir³⁵. İşgörenler arasında, özellikle başarılı firmaları karakterize eden yoğunlaşma seviyeleri ve bağlılık geliştirmede ve sağlamada kültürün önemi büyüktür. Güçlü bağlılık, yüksek düzeyde motivasyon gerektiği zaman, ya da örgüt başarısının bir aracı olarak işgören bilgisi ön plana çıktığı zaman önemlidir.

Bireyin bir örgüte psikolojik bağını- iş katılım duygusunu, liyakatını ve örgütün değerlerine inancını ³⁶ifade eden bağlılık üç faktörden oluşmaktadır³⁷:

- * Örgütün bir üyesi olarak kalmak yönündeki güçlü istek,
- * Örgütün değerlerini ve hedeflerini güçlü biçimde kabul etme ve inanma,
- * Örgüt yararına önemli çabalara hazır olmadır.

a. Örgütsel Bağlılık Prosesi: Örgütlerde bağlılık prosesi üç aşamada gerçekleşir³⁸: Uyma, kimlik kazanma ve içselleştirme.

* Uyma (compliance) Aşaması: Bir kimsenin başkalarından bir şey sağlamak için, onların etkisini kabul etmesidir. Temel amaçlarını başarmak ve ihtiyaçlarını gidermek için ücret elde etmek üzere örgüte katılan işgören, örgütün değerlerini kabul etmektedir.

* Kimlik Kazanma (identification) Aşaması: Birey kendini tanımlayan bir ilişki sağlamak için etkiyi kabul eder ve örgüte ait olmakla gurur duymaya başlar.

* İçselleştirme (internalization) Aşaması: Birey örgütün değerleriyle kendi kişisel değerlerini uyumlulaştırır ve değerli bulur. Burada artık örgütün değerlerine çok sıkı bağlılık ve sahiplenme sözkonusudur.

³⁵ Charles O'REILLY, a.g.m., s.16.

³⁶ A.g.m, s.17.

³⁷ Michael ARMSTRONG, a.g.k, s.97.

³⁸ Charles O'REILLY, a.g.m, s.17-18.

b. Bağlılık Yaratma Araçları

Örgüte bağlılık kazandırma çabaları stratejik hedeflerle ve değerlerle ilgili olabilir. Bu ise, belirli alanlarda yürütülecek etkin çalışmalarla, planlı adımlarla gerçekleştirilebilir. Bu adımlar şunlar olabilir³⁹:

- * İletişim programları
- * Eğitim
- * Öğretim (training)
- * Sahiplik geliştirme (ownership)
- * İş heyecanı duygusu geliştirme
- * Performans yönetimi
- * Ödül yönetimi.

9. Kültür Yönetimi ve Değişim

a. Kültür Yönetimi:

İşletmelerde varolan işlevsel kültürü güçlendirmek, yerleştirmek ya da işlevsel olmayan kültürü değiştirmek yönündeki planlı çabalar kültür yönetimi olarak görülmektedir⁴⁰. Örgüt kültürü alanındaki önde gelen yazarlara (Deal ve Kennedy, Peters ve Waterman) göre, örgütte sosyal entegrasyon ve bağlılık geliştirmek, ve böylece yenilikçilik, verimlilik ve rekabet avantajı kazanmak için kültür yönetimi gerekli görülmektedir⁴¹.

Paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, normlar, tutumlar, düşünceler ile bir küme olarak, insanları birarada tutan kültür, teşhis ve analiz edilebilir özellikleriyle yönetilebilir bir yapı özelliği de kazanmaktadır. Kültürün açık ve bilişsel (iradi) oluş derecesi kültürü inceleyebilme ve böylece de yönetebilme olanağı sağlamaktadır. Bu yönüyle kültür, herbiri değişik derinlik düzeylerinde bulunan davranış normlarında, örtülü tavırlarda (hidden assumptions) ve insan doğasında bildirilmektedir⁴².

³⁹ Michael ARMSTRONG, a.g.k, s.102-104.

⁴⁰ A.g.k, s.76.

⁴¹ Peter DAHLER-LARSEN, "Corporate Culture and Morality: Durkheim-Inspired Reflections on the Limits of Corporate Culture", Journal of Management Studies, January 1994, s.1.

⁴² R.H. KILMANN, M.J. SAXTON, R.SERPA, a.g.m, s.89.

* Davranış normları: Yazılı olmamakla birlikte bir işgören kuşağından diğerine hikayelerle, törenlerle aktarılır davranış normları, özellikle ihlal edildiği zaman uygulanan yaptırımlarla aktarılmaktadır.

* Örtülü Tavırlar: İkinci derece (ortada) derinlik düzeyinde, tüm kararların ve davranışların arkasındaki temel inançlar olarak, kültürün altında yatan gizli tavırlar bulunmaktadır. Bu tavırlar ya da öngörüler, çeşitli çıkar gruplarının ne istediği, nelere ihtiyaç duyduğu, nasıl karar verdiği vb. ile ilgili olabilir.

* İnsan Doğası: En derin seviyede kültür, insan doğasındaki/mizacındaki toplu bildirimlerdir. Bu bildirimler, insanın arzularının, isteklerinin ve dürtülerinin toplamıdır. Gruplar zihinsel kapasite, bellek, nesnellik gibi insan doğası ile ilgili özellikler bakımından farklılıklar göstermekle beraber, yine insan doğasıyla ilgili bazı özellikleri de paylaşmaktadırlar⁴³.

- Kültür Yönetim Mekanizması: Güçlü kültür organizasyonlarına doğru insanların dikkatini odaklayan güçlü normlarla karakterize edilebilir şartlar yaratılır, öncelikler açıklanır, uygun tutum ve davranış yönünde grup cesaretlendirilir. Bu konuda dört mekanizmadan bahsetmek mümkündür⁴⁴. Bunlar:

* Katılım: İnsanları seçim yapabilme yönünde cesaretlendirmek ve kendi eylemlerinin sorumluluğu duygusunu geliştirmek amaçlı bu mekanizmada kalite çemberlerinden danışma kurullarına, tepe yöneticilerle görüşmeden informal sosyal toplantılara kadar her türlü formel -informal sistemler kullanılabilir.

* Yönetimin Örnek Oluşturması: Güçlü kültür organizasyonlarında yaygın olarak görülen, yönetimin kültürel değerleri destekleyici açık eylemleridir. Örgütün değer hükümleri ve misyonu kararlara, davranışlara dönüştürülmesidir.

* Başkalarından Bilgi Alma: Yönetimden gelen açık bilgilerin yanında, örgütteki diğer çalışanlardan da kültürel değerlere ilişkin gelen bilgiler önemlidir. Bu ikisi arasında bir çelişki olmamalıdır.

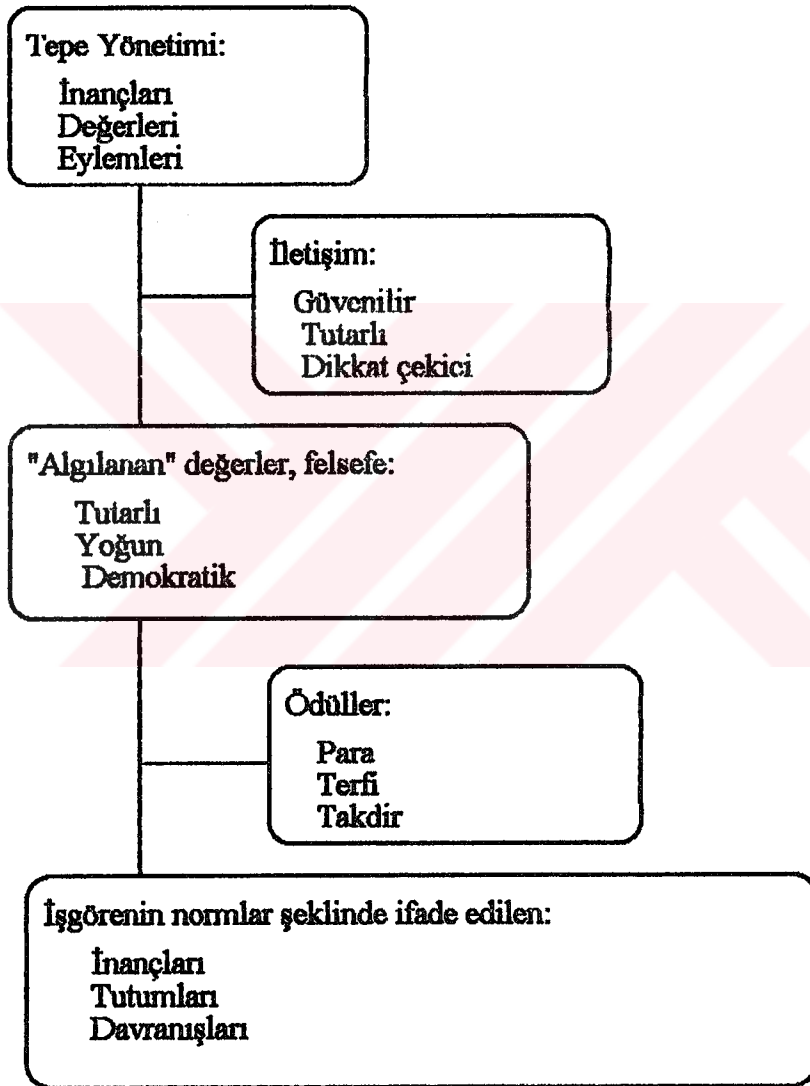
⁴³ A.g.m, s.89-90.

⁴⁴ Charles O'REILLY, a.g.m, s.19.

* **Kapsamlı Ödül Sistemleri:** Parasal ödüllerden başka, çalışana tanıma, takdir etme gibi maddi olmayan ödüllere önem verilmelidir.

Aşağıdaki şekilde kültür yönetim mekanizması (prosesi) ve gerekleri görülmektedir.

Şekil 5: Kültür Yönetim Prosesi⁴⁵.



Kültürü yönetme bakımından, yöneticiye yardımcı olabilecek dört adım ileri sürülebilir. Birincisi, birimin stratejik hedeflerini tanımlamak, ikincisi, örgütü karakterize

⁴⁵ A.g.m, s.23.

eden değerleri ve normları analiz etmek, üçüncüsü, henüz mevcut olmayan gizli normları araştırmak, ve son olarak, arzu edilen normları şekillendirmek ve geliřtirmektir⁴⁶.

b. Kùltür Değişimi

Dinamik bir olgu olarak kùltürün değiştirilmesi iki unsura baęlıdır⁴⁷; Çoklu kùltürlerin (multiculture) varlığı, değişime uğrayacak kùltürün derinlik düzeyi (kùltür seviyesi). Örgütte birden çok kùltür sözkonusu ise, ve değişim gerektiren kùltür seviyesi daha derinde bulunuyor ise, değişim süreci zor ve zaman alıcıdır. Bunun yanında, örgütün her departmanında ve her biriminde bir değişim çabası yürütmek, her bir durum için tek bir yaklaşım düzenlemekten daha kolaydır. Kùltür değişimi yüzey seviyede bulunan davranış normlarının değişimini kapsadığı zaman değişim görece daha kolay olmaktadır, çünkü üyeler, geçmişin tersine bu gün başarı için ne tür davranışların gerekli olduğunu açık biçimde bildirebilirler. Çoklu kùltürler sözkonusu olduğunda bile, kùltürün normlar düzeyinde değişimi daha kolay olurken, örtülü tavırlar (ikinci seviye) ve insan doğası düzeyinde (üçüncü seviye) daha zor olmaktadır.

Kùltür teşhisi ve değişim prosesi de kùltürün seviyesi ve sayısına bağlı olarak etkilenmektedir. Özellikle her çalışma biriminde farklı olan üçüncü seviyede kùltürü yönetmek katılımcı bir yaklaşım- teori Y'nin bir türevi- gerektirir. Tavırlar ve insan doğası seviyesinde değişimi dikte etmek mümkün olmamaktadır. Dikte etmenin sözkonusu olduğu hiyerarşik yönetim yaklaşımı (top-down)- teori X'in bir türevi- ile tek kùltür ve normlar düzeyinde değişim mümkün olabilir.

Kùltürde değişim süreci ve karar verme prosesine etkisi değişim prosesiyle ilişkilidir. Hiyerarşik yaklaşım davranışsal normlarda değişim yaratsa bile, bunu sürdürmesi zordur. Kısaca, erken kùltür değişimi için (normlar seviyesinde) direktife dayalı hiyerarşik yaklaşım uygun olabilir, ancak değişimin belirli bir başarı kazanmasının ardından, sonraki seviyeler için katılımcı yaklaşım uygun düşmektedir.

B. Örgüt İklimi

Örgütsel iklim, bir işletmede veya birimde yaratılan kùltürün buradaki insanlar tarafından algılanmasıdır. Bu algılamaya görmeyi, hissetmeyi ve düşünmeyi içermektedir.

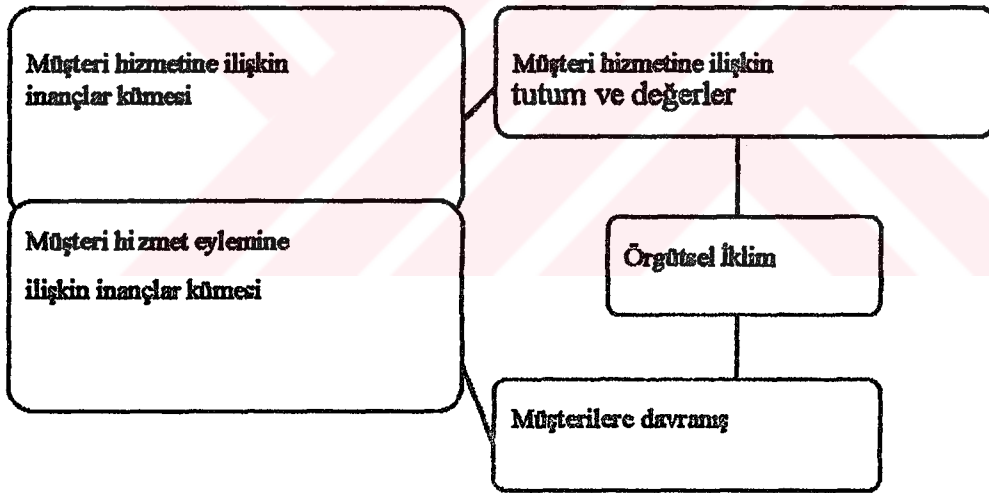
⁴⁶ A.g.m, s.24.

⁴⁷ R.H.KILMANN, M.J.SAXTON, R.SERPA, a.g.m, s.90-92.

Bir başka ifade ile, işgörenlerin örgütlerindeki uygulamalar, prosedürler ve ödülleri ile yaratılan atmosferi algılamalarıdır⁴⁸.

Kendilerine ve çevrelerine bakarak, örgütlerinin öncelikleri hakkında bir yargıya ulaşan işgörenler, daha sonra kendi önceliklerini belirlerler. Bu algılamalar sonunda ustalıklarını, enerjilerini yönlendirecekleri temelleri oluştururlar. Kültüre kıyasla ölçülebilirliği daha fazla olan, bununla birlikte, kültüre göre daha geçici ve daha kısa zaman aralıklarında değişen⁴⁹ iklim çalışanların motivasyonu ve moralini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan, İklım ile kültür arasında sıkı bir ilişki vardır. Zira, çalışanların işletme kültürünü benimsemeleri iklimin iyi olduğunu, tersi ise iklimin kötü olduğunu göstermektedir. Şekil 6'da bu ilişki genel olarak görülmektedir.

Şekil 6: Örgütsel Kültür ve İklim⁵⁰.



⁴⁸ Benjamin SCHNEIDER, David E. BOWEN, "The Service organization: Human Resource Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, Spring 1993, s.39; Benjamin SCHNEIDER, Sarah K. GUNNARSON, Kathryh NILES-JOLLY, "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Summer 1994, s.18-19.

⁴⁹ Ömer DİNÇER, a.g.k., s.275.

⁵⁰ A.WILLIAMS, P.DOBSON, M.WALTERS, a.g.k, s.41.

1. Örgüt İkliminin Temel Nitelikleri

Örgütsel iklimi niteleyen çeşitli faktörler sözkonusudur. Değişik yazarlar tarafından çeşitli kategoriler verilmekle birlikte, temel olarak şu kategoriler verilebilir⁵¹:

- * Yapı- Örgüt tarafından empoze edilen baskılar, usuller ve yöntemlerdir.
- * Sorumluluk- İş ile ilgili yetki ve sorumluluk tanıma.
- * Ödüllendirme- Verimlilik ve performans temelinde bir ödüllendirme sistemi kurma.
- * Risk- Bireyin yaptığı işte riskle karşılaşması.
- * İşbirliği ve Dayanışma- Karşılıklı güven ve yardımlaşma.
- * Tolerans- Farklı da olsa, bireyin görüşlerini açıklayabilmesi.
- * Amaçlar- Standartları ve amaçları birlikte belirleme.
- * Çatışma ve işbirliği- Rekabet ya da yardımlaşma.
- * Motivasyon- Motivasyonu artırıcı çalışmalar.
- * Statü farklılaşması- Hiyerarşik seviyeler arasındaki farklılıkları ortaya koyma.
- * Kararların merkezileşmesi- Yetki devri veya katılımcı yaklaşımın olmayışı.

2. Örgüt İkliminin sonuçları

Örgüt ikliminin sonuçlarını iki alanda görmek mümkündür. Bunlar, verimlilik ve iş tatminidir⁵²:

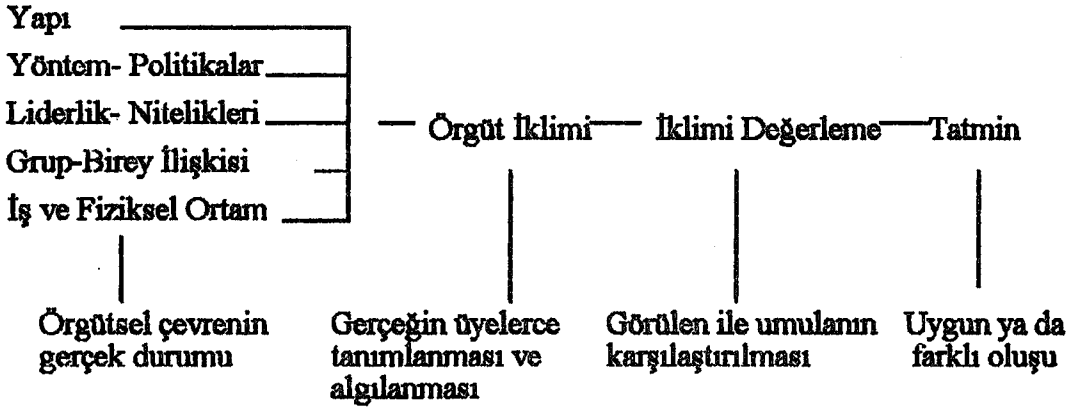
- Verimlilik Üzerine Etkileri: Liderlik tarzları ile verimlilik ilişkisini ortaya koymak üzere yapılan bir çalışmada, otoriter ve bürokratik liderlik tarzı ile üstün iklim yaratma tarzının verimliliğe etkisinin, demokratik ve dostça olan iklimin verimlilik etkisinden daha düşük olduğu görülmüştür.

- İş Tatmini Üzerine Etkileri: Örgüt iklimi ile iş tatmini arasındaki ilişki, iklimin algılanışı ile yakından bağlantılıdır. Şekil 7'de bu ilişki görülmektedir.

⁵¹ İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993, s.110.

⁵² A.g.k, s.110-112.

Şekil 7: İş Tatmini- Örgüt İklimi- Gerçek Durum İlişkisi⁵³.



C. Örgütsel Amaçlar ve Değerler

Örgütlerde önceliklerin belirlenmesinde değerlerin önemi büyüktür. Çeşitli amaçları başarmak üzere biraraya gelen kişiler ve gruplarla oluşan örgüt, bu amaçları başarmada çeşitli faktörlerin etkisi altında stratejik kararlarda ve eylemlerde bulunurlar. Bu kararların ve eylemlerin örgüt kültürünü, spesifik olarak ise örgütün değerlerini ne oranda içerdiği önem kazanmaktadır. Kısacası, amaçlarla uyumlu stratejiler, stratejilerle uyumlu değerler ve değerlerle birleşen amaçlar örgütsel başarı açısından çok önemlidir.

Amaç kavramı işletmelerin nihai olarak ulaşmak istedikleri hedefleri ⁵⁴ ifade etmektedir. Farklı şekillerde farklı koşullara göre belirlenen örgütsel amaçlar, Peter Drucker'a göre, pazarın devamlılığı, yenilik, fiziki ve finansal kaynaklar, karlılık, yönetim uygulaması ve yenilik, işçilerin tutum ve başarıları, sosyal sorumluluklarıdır⁵⁵.

Örgütlerin hedefleri ve öncelikleri açısından kişisel amaçlar ya da grubun amaçları, bunların öncelikleri önemlidir. Örgüte katılanlar, örgütün öncelikleri ile kendi önceliklerini uyumlaştırabildikleri ölçüde örgütün üyesi olurlar, aksi halde, çatışma ve işgören devir hızı gibi durumlar ortaya çıkar. Örgütsel amaçların önceliklerini belirleme

⁵³ A.g.k, s.112.

⁵⁴ İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1986, s.128.

⁵⁵ A.g.k. s.129.

konusunda yapılan bir çalışmada, amaçların yöneticiler açısından önceliği belirlenmiştir. Tablo 1'de iki zaman dilimi arasında önceliklerin önem sırası, değişmesi ve özdeğerlerin durumu görülmektedir.

Tablo 1: Çeşitli Örgütsel Amaçların Önemi (ortalama)⁵⁶

Örgütsel Amaçlar

	1981	1991
Kalite	-	6.49
Müşteri Hizmeti	-	6.46
Örgütsel Etkinlik	6.24	6.20
Yüksek Verimlilik	6.11	6.01
Örgütsel Liderlik	6.09	6.03
Yüksek Moral	6.02	6.04
Örgütsel Yeterlilik	5.95	5.92
Yenilikçilik	-	5.57
Kar Maksimizasyonu	5.22	5.32
Örgütsel Büyüme	5.14	5.18
Örgütsel İstikrar	5.12	5.58
Topluma Değer	4.87	4.84
Kamu Yararı	4.80	5.12

İşletmelerde çalışanların, örgütü algılayışları, yöneticilerin özellikleri ve davranışları, verdikleri kararlar, plan ve prosedürler aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu açıdan, yöneticilerin değerleri ve kişilik özellikleri önem kazanmaktadır. Liderlerden beklenen kişilik özellikleri ve değerleri konusunda, aynı çalışmada şu özellikler belirlenmiştir⁵⁷:

- * Dürüstlük ve Ustalık (Honesty & Competency)
- * Güvenilirlik (Credible)
- * Geniş Görüşlülük (Broadmindness)
- * İleri Görüşlülük (Forward- Looking)
- * İnanılabilirlik (Depandability)

⁵⁶ Barry Z. POSNER, Warren H. SCHMIDT, a.g.m, s.83.

⁵⁷ A.g.m, s.85-86.

II. İŞLETME BAŞARISININ TEMELLERİ

İşletmelerin başarı ve başarısızlıkları yönünde çok çeşitli iç ve dış etmenlerin bulunduğu bilinmektedir. Gerek iç etmenlerin gerekse de dış etmenlerin gelişimlerinin gerçekçi analizlerinin ve tahminlerinin yapılup, uyumunun sağlanması zorunludur. Örgütlerin teknolojik, hukuki, ekonomik, sosyal ve kültürel çevrelerinin yer aldığı dış koşullar karşısında, örgüt içi ilişkilerin, değerlerin, normların geliştirilmesi, dinamik ve rekabete dayanabilen katılımcı örgüt atmosferinin/ ikliminin yaratılması zorunludur.

A. Başarı İklimi ve Kültürü Yaratma

Örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ilişkiye daha önce kısaca değinmiştik. Belirtildiği gibi, örgüt iklimi örgütteki uygulamalar, prosedürler ve ödülleriyle yaratılan atmosferin işgörenler tarafından algılanması olup, bu algılamanın temelinde yöneticilerin kararları, davranışları, ödüllendirdikleri eylemler yer almaktadır⁵⁸. Örgüt kültürü ise, işgörenlerin yaşadıkları iklimi doğuran değerlerin, tavırların ve anlayışların yorumlanmasından kaynaklanan, bunların paylaşılmasını gerektiren bir benimseme sürecidir. İklim ile kültür arasındaki farklılığı örneklendirmek bakımından, 3M şirketindeki durumu gösterebiliriz. Tablo 2 'de karşılaştırmalı olarak bu farklılık görülmektedir.

Tablo 2: İklim İle Kültürün Karşılaştırılması⁵⁹

İKLİM (Algılanışı)	KÜLTÜR (Yorumu/Paylaşımı)
Bu şirkette uygulamalar ve prosedürler yeniliği teşvik eder.	Üst yönetim yenilik iklimi yaratır çünkü, rekabete çok önem verir.
Bu şirketteki işgörenler sıcak ve dostça hizmet karşılığında ödüllendirilirler.	Hizmet mükemmelliği iklimi yaratırlar çünkü, müşteriye ve işgören tatminine değer verirler.
İşgörenler yalnızca iş gereklerini yerine getirmekle kalmayıp, örgütün yararına işbirliği yapar.	Aitlik davranışı iklimi yaratırlar çünkü, örgütün başarısı için işgörenden işe gelmesinin ötesinde çaba beklerler.

⁵⁸ B. SCHEIDER, S.K. GUNNARSON, K.NILES- JOLLY, a.g.m, s.18.

⁵⁹ A.g.m, s.18-19.

Özette, işgörenler çevrelerine ve kendilerine bakarak, örgütlerinin önceliklerini kavrarlar ve enerjilerini bu yönde odaklaştırırlar. Bu durum iklimin algılanmasıdır. İklimi yorumlayarak bir yargı oluşturmak ve bu yargıyı başkalarıyla paylaşmak ise kültürdür.

Örgüt açısından, iklimin ve kültürün önem kazanması, örgüte atfedilen değerlerin, niteliklerin işgörenler tarafından paylaşılmış olması aşamasıdır. İşgörenler bu değerleri konuşmazlar, paylaşmazlar ve yönetime atıfta bulunmazlar ise, bu değerler birer kültür özelliği olarak örgüte malolamazlar ve örgütün niteliklerinden sayılmazlar. Örneğimizdeki 3M şirketinde yenilik, hizmet mükemmelliği ve aitik davranışı kültür özelliği kazanmıştır⁶⁰. Bu nitelikleri ve kriterlerini kısaca ele almak, bu konulardaki görüşleri irdelenmek yararlı olacaktır.

1. Yenilik İklimi ve Kültürü

Yenilik, bir örgütün kendisini değiştirmek ve sürekli yeniden keşfetmek kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Andre Delbecq ve Peter Mills daha yenilikçi örgütleri daha az yenilikçi olan örgütlerden ayıran özellikler konusunda yaptıkları araştırmalarda şu özellikleri ortaya koymuşlardır⁶¹:

- * Tepe yönetim hissi ve finansal destek sağlar ve yeniliği sahiplenir,
- * Tepe yönetim planlı yenilik için pazar olduğunu garantiye alır,
- * Planlı yenilik örgütün tüm kademelerinden destek bulur,
- * Planlı yenilik, gerçek uygulamaya öncülük edecek pek çok küçük ve dikkat isteyen aşamalardan geçer.

2. Hizmet Mükemmelliği İklim ve Kültürü

Somut bir mal üretmeyen hizmet organizasyonları ile mal üreten işletmelerin hizmet yönü açısından geçerli bir iklim ve kültürdür. Hizmet anında müşteri ile personel arasındaki ilişkide ortaya çıkan hizmet kalitesinin doğrudan kontrolü mümkündür. Kontrolün yapılmadığı durumlarda ise, yüksek kalitede hizmetin sigortası, yaratılan iklim ve kültürdür.

Somut mal üreten işletmeler ile hizmet işletmeleri arasındaki temel fark, hizmet işletmelerindeki iklim ve kültürün, psikolojik ve fiziksel yakınlıkla birlikte hizmet

⁶⁰ A.g.m, s.19.

⁶¹ A.g.m, s.20-22.

kalitesini ön plana çıkarmasıdır⁶². Hizmet organizasyonlarında hizmet ikliminin boyutları yönetsel davranış, sistem desteklilik, müşteriye dönüklük ve lojistik destek olarak dört noktada toplanabilir⁶³. Başarılı bir hizmet mükemmelliğinin kriterlerini Delbecq ve Mills şöyle ifade etmektedirler:

- * İnsan kaynağı uygulamaları, işgören esenliği ve bir topluluk duygusu geliştirme,
- * Mevcut müşterileri tutma,
- * Gerekli insan ve kaynak kalitesine önem verme⁶⁴.

3. Aitlik Davranışı İklim ve Kültürü

Indiana Üniversitesinden Dennis Organ ve arkadaşları, işbirliği ve extra rol davranışlarının örgütsel etkinliğe katkısını araştırdıkları çalışmalarında, bunların örgüte pozitif etkilerini tespit etmişlerdir. Aitlik davranışı kazandırma konusunda ileri sürülen kriterler ise şunlardır⁶⁵:

- * Yönetim aldatıcı değil güvenilirdir,
- * Yardım ve işbirliği normları vardır,
- * Örgütsel başarıya katkı ölçüsünde adil bir ödül sistemi vardır.

B. Güven Kültürü Yaratma

Örgütlerde Taylorizmin ve hiyerarşik (top-down) yönetim anlayışının katı işbölümü ve kontrol özellikleri nedeniyle, örgütlerde ortaya çıkan "biz" ve "onlar" (us against them) ortamının hem performansı, hem de yeni fikirlerin (fresh thinking) doğmasını olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir. İş yerinde güven kültürünün olmayışının rekabet avantajlarını kullanmada da olumsuz etkileri görülmüştür. Yapılan bir araştırmada, Amerikalı işçilerin % 78'inin yöneticilerini 'güvenilmez' buldukları ortaya çıkmıştır⁶⁶. Industry Week'in bir araştırmasında ise, görüşme yapılan işgörenlerin % 87'si, yönetimin dürüstlüğü'nün ve etiksel (ahlaklı) olmasının çok önemli olduğunu savunurken, bunların yalnızca %39'u kendi yönetimlerinin dürüst ve ahlaklı bulmaktadır⁶⁷. 1980'lerden itibaren

⁶² Benjamin SCHNEIDER, David E. BOWEN, a.g.m, s.40-41.

⁶³ A.g.m, s.43.

⁶⁴ B.Schneider, S.K. GUNNARSON, K. NILES- JOLLY, a.g.m, s.22-24.

⁶⁵ A.g.m, s.24-25.

⁶⁶ Paul BERNSTEIN, "The Trust Culture", Advanced Management Journal, Summer 1988, s.4.

⁶⁷ Frank K. SONNENBERG, "Ethics: Trust Me...Trust Me Not", Journal of Business Strategy", Vol.15, No.1, January/February 1994, s.14.

kuzey Amerikalı firmaların, global rekabetin, teknoloji, sermaye ve pazarlama ötesinde mümkün olduğu düşüncesine ulaşmalarıyla, güven kültürü geliştirme, işgücünün beyin ve enerjisini kazanma ihtiyacına yöneldikleri görülmüştür.

Kaostan ve anarsiden uzak, uygar bir ortamda, insanları birbirlerine bağlayan, gerçekte tüm etik davranışların temeli olarak ifade edilen "güvenin" (trust), işgören morali, iş artışı, müşteri bağlılığı, işgören devir hızı düşüklüğü ve daha yüksek kar marjına ulaşma gibi sonuçlar doğurabileceği ileri sürülmektedir⁶⁸. İsveç- Tüve'deki Volvo kamyon fabrikasında 30/1 işgören/yönetim oranı ile 9.000 kamyon ve % 20 daha düşük işe gelme oranına ulaşılmasının, burada geliştirilen güven kültürü ile sağlandığı ileri sürülmektedir. Benzer başarıların Tennessee'deki Nissan fabrikasında ve Connecticut-Enfield'deki DEC'de de sağlandığı bilinmektedir⁶⁹.

1. Güven Kültürünün Özellikleri

Bir organizasyonun güvene layık olması, bu organizasyonun tanınmışlığının (ününün) daha ötesinde özellikler gerektirmektedir. Bu özellikler kısaca şunlar olabilir⁷⁰:

- * Bütünlük (Integrity)- Örgüt iyi bir değer sistemi yansıtıyor mu?
- * Doğru olanı yapma (Doing the right thing)- Yapılan şeyde, yakalanma korkusu mu, yoksa doğru oluşumu mu ön plandadır?
- * İncanın güçlülüğü- Örgüt ne ölçüde etikseldir?
- * Güvenilirlik (Confidence)- Örgüt hatasını kabul ediyor mu, sorumlu mu arıyor?
- * Ustalık (Competence)- Güçlü seçme ve eğitim programları olan örgütler güven seviyesini artırırlar, birbirlerine daha fazla güvenebilirler.
- * Güvenlik (Safety)- Mantıksal kararlar mı, yoksa abartı ve hisler mi ön plandadır?
- * Hakkaniyet (Fairness)- Tarafsızlık ve başkalarının görüşlerini dinleme var mı?
- * İnanılabilirlik (Reliability)- Örgüt sözünde duruyor mu?
- * Açıklık (Openness)- İnsanların bir başka zamanda ve ortamda güveninizi yılmayacağı, bilgileri kullanmayacağı rahatlığına sahip mi?
- * İletişim (Communication)- Verilen bilgiye inanılıyor mu?
- * Yaratıcılık (creativity)- Yeni görüşlere önem veriliyor mu, ve destekleniyor mu?

⁶⁸ A.g.m, s.14.

⁶⁹ Paul BERNSTEIN, a.g.m, s.6-7.

⁷⁰ Frank K. SONNENBERG, a.g.m, s.15.

2. Güven Kültürü Stratejileri

Yöneticiler, güven kültürü yoluyla verimliliği arttırmak, işgören desteğini kazanmak, maliyetler azaltılmak suretiyle de örgütlerini daha rekabetçi konuma getirmek istedikleri takdirde bazı stratejilerden yararlanmalıdırlar. Bu stratejiler şunlar olabilir⁷¹:

* Eğitim: İstatistiki proses kontrol, uygun envanter kontrol metodları gibi yöntemler konusunda işgörenler eğitilmelidirler.

* Katılım: Örgüt hedeflerine yönelmede, işgörenlerin kendi sorumluluk alanlarında karar sürecinin bir parçası olarak katılımı ve bağımsız iş grupları oluşturmaları sağlanmalıdır.

* Delegasyon: Ekiplere ve bireylere anlamlı görevler belirleyerek, işi kendilerinin yapmaları yönünde sorumluluk ve özgürlük verilmelidir.

* İletişim: İlişkilerde çift yönlü iletişim dikkate alınmalıdır.

* Değerleme (Evaluation): Periyodik olarak sonuçların gözden geçirilmesi ve uygulanan güven kültürünün örgüt hedeflerine ulaşmadaki etkileri değerlendirilmelidir.

C. Yaratıcılık Koşullarını Yaratma

Örgütlerde başarının temelleri açısından, örgüt üyelerinin yaratıcılıkları bir diğer önemli unsurdur. Örgütlerde insan faktörünün kendine özgü yeteneklerinin açığa çıkarılabilmesi, hem yenilikçi ortamı ve aitik davranışı edinmeyi güçlendirebilir, hem de güven kültürünün oluşturulmasında izlenen stratejilere destek olabilir. Ancak, örgütlerde yaratıcılığın en temel gereklerinden birisi ve en önemlisi, yönetimin bu yöndeki sürdürülebilir desteğidir. Bu destek, bir eğilim ve istek olmanın çok ilerisinde, uygulamaya dayanan somut davranışların sergilenmesini içermelidir. Örgütlerde yaratıcılığın teşvik edilmesi, yaratıcılık koşullarının oluşturulabilmesi yönünde yöneticilerin yararlanabileceği teknikler ileri sürülebilir. Bu teknikler şunlar olabilir⁷²:

* Yenilikçi işgörenleri tanımlamak, belirlemek.

* Yenilikçi bir çevre yaratmak ve güçlendirmek.

* Fırsatlar sunmak- Yenilikçi kişilerin özgürce fikirler üretebilmeleri için, beyin fırtınası toplantıları, görev ve sorumluluklar verme, eğitim olanakları sunulmalıdır.

⁷¹ Paul BERNSTEIN, a.g.m, s.7-8.

⁷² William UMIKER, M.D., "Applied Creativity", Advanced Management Journal, Summer 1988, s.9-11

- * Destek sağlama- Yaratıcı kişilere düşünme zamanı ve psikolojik destek sağlamak.
- * Fikir kaynakları sağlama- Seminerler, workshoplar, basılı yayınlar vb.ile fikir kaynakları oluşturmak.
- * Ödüller- yaratıcı kişilere yeni fikirler geliştirmelerinin çekici kılınması için, maddi ödüller (extrinsic rewards) ve maddi olmayan ödüller (intrinsic rewards) kullanmak.

III. ETİK VE YENİ GELİŞMELER

A. Etik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda üzerinde en çok konuşulan, tartışılan, ödüllere ve teşviklere konu olan "etik" ve etik içerikli iş uygulamaları, esas olarak çok eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Ancak, günümüzün çok boyutlu ticari ilişkileri ve uluslararasılaşmanın getirdikleri, etik konusunu çok yoğun olarak gündeme taşımıştır.

1. Etik Kavramının Tanımı ve Bazı Kavramlarla İlişkisi

Çeşitli kültürlerdeki dil farklılıklarına ve kültürlerin kendi değerleri ve ahlak sistemlerine karşılık, uluslararası iş dünyasında "iş etiği" (ethics of business) kavramı, farklı şekillerde ifade edilmekle birlikte ele alınmaktadır. Amerika'da sosyal sorumluluk, işletme ve dış çevresi, şirket sorumluluğu, iş ve etik olarak kullanılmaktadır. Alman'larda ve almanca konuşan İsviçre'lilerde ekonomi ve toplum arasındaki ilişkilerin etiği - wirtschaftsethik - anlamında kullanılmaktadır. Fransa'da bankacılar görev veya yükümlülük (deontoloji) sözcüğünü etik anlamında kullanırken, Japonlar keisei - sosyal dünya düzeni ile saimin - insanları koruma arasındaki ilişki olarak düşünmektedirler⁷³.

Etik, bir kişinin ya da grubun davranışlarına rehberlik eden doğrunun veya yanlışın, iyi veya kötünün standartlarını oluşturan moral ilkelerin kodu olarak tanımlanabilir. Çeşitli eylem alternatifleri arasında bir seçim yapmada insanlara yardımcı olan davranış ilkeleri oluşturmayı amaçlamaktadır⁷⁴.

⁷³ Joanne B. CIULLA, "Why Is Business Talking About Ethics?: Reflections on Foreign Conversations", California Management Review, Fall 1991, s.68.

⁷⁴ A. R. NEGABANDY, International Management, Allyn and Buckland Press, Massachusset, 1987, s. 75.

Etik kavramının içiçe olduğu, zaman zaman karıştırıldığı bazı kavramlar sözkonusudur. Bunun yanında etiğin altyapısını oluşturan ya da etiği kapsamı içine alan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlardan bazıları ile olan ilişkilerini kısaca açıklamak gerekmektedir.

a. Etik ve Ahlak

Birbiri ile sıkça karıştırılan etik ve ahlak kavramları anlam ve kapsam açısından birbirine çok yakın iki kavramdır. Ne var ki, bu iki kavramın tanımı ve kapsamı konusunda farklı yaklaşımlar sözkonusudur. Bir tanıma göre "ethique" kavramı karşılığı olarak nazari ahlak ya da felsefi ahlak sözkonusu edilirken, "morale" kavramı karşılığı olarak pratik ahlak ya da sosyal ahlak kavramı kullanılmaktadır⁷⁵. Buna göre, sosyal hayatta düzeni ve huzuru sağlayan, kişinin hayatında kolaylık ve güven veren değerlerin toplamı olarak ifade edilen "adet" kavramının bir elemanı olan ahlak, bir hareket karşısında kabul veya red tavrı ile ifade edilebilir. Bütüncül bir ahlak yaklaşımı olan bu görüşe göre ;

"Ahlak= Töre (kaide + otorite) + Ben" formülü⁷⁶ ile meydana gelmektedir.

George Steiner " Business and Society" adlı çalışmasında iş etiğini ele alırken, "kanunlara ve düzenlemelere itaatin üstünde, dürüst ve adil davranış" tanımını kullanmakta ve etiği bir güven konusu saymaktadır⁷⁷. İş etiği, hem ahlaksal değerlerle hem de ahlaksal eylemlerle ilgilenmektedir. Ahlaksal (moral) değerlerle ifade edilen, insan etkileşimi için arzulanan temel ideallerdir. Ahlaksal eylemler ise, bu örtülü değerlerin açık bildirimleri, yani uygulamadır. Örneğin, müşteriye aldatmamak ve yanıltmamak düşüncesi bir moral değer iken, müşteriye dürüst ve adil davranmak bir moral eylemdir. ⁷⁸. Etik, "bir iş, meslek veya ticaretle ilgili olarak ortaklaşa kabul edilmiş davranış standartları" olup, daha çok örgütsel bir anlam yüklenirken, ahlak (morality) ise, "dinsel ve felsefi temellere dayanan kişisel davranış hükümlerini" ve dolayısıyla özel/ kişisel davranış kurallarını ifade etmektedir⁷⁹.

⁷⁵ Cahit TANYOL, Sosyal Ahlak: Laik Ahlaka Giriş I, İstanbul Univ.Edebiyat Fak. Yay. No.848, İst.Matbaası, İst.,1960, s.7-8.

⁷⁶ A.g.k., s.77-78.

⁷⁷ Vernon R. LOUCKS, "A CEO Looks at Ethics", Business Horizon, Vol.30, No.2, March- April 1987, s. 3-4.

⁷⁸ Charles R. STONER, a.g.m, s.38.

⁷⁹ Thomas VON DER EMBSE, Robert A. WAGLEY, "Managerial Ethics: Hard Decision on Soft Criteria", Advanced Management Journal, Winter 1988, s.5-6.

b. Etik ve Hukuk

Hukuk (law) kavramı işletmelerde belirli davranışları sınırlayan ya da serbest bırakan formal kuralları ifade etmektedir. Hukuk Kuralları etiği besleme, destekleme işlevi görebilir. Etik davranışı oluşturan elemanlardan birisinin yasal davranış olduğu ileri sürülmektedir. Bu anlamda etik davranış denklemi şöyledir;

$$\text{"Etik Davranış} = \text{Yasal davranış} + \text{Moral standartlara uygun davranış}^{\text{80}}$$

Böyle ifade edilmekle birlikte, zaman zaman hukuksal olmayan bir davranış ahlaksal ve etiksel olarak kabul görebilir. Örneğin, bir araştırma bulgularının farklı şirketlerden araştırmacılar arasında paylaşılması etiksel ve ahlaksal olarak kabul edilebilir ancak, anti-tröst yasalarına göre hukuksal değildir.

c. Etik ve Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramı, işletmenin kararlarında dış çevreyi dikkate alması anlamını yüklenmektedir. Bir başka anlatımla, sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, örgütiçi ve dışı grupların beklentilerine ve iş ahlakına (etik) uygun çalışma stratejisi gütmelerini ifade etmektedir. İşletmenin toplumla sosyal uzlaşması ve anlaşması gerçeğini ifade eden sosyal sorumluluk yaklaşımı, işletmeyi temel alan ile çevreyi temel alan yaklaşımlar olarak ayrılmaktadır. Birincisinde sosyal fayda, işletmenin kendi ekonomik amaçlarını en etkili biçimde gerçekleştirilmesi düşüncesini anlatırken, çevreyi esas alan sorumluluk anlayışında, işletmelerin kendi ekonomik amaçlarını başarımları yanında sosyal problemlerin çözümünde kaynak tahsisinde bulunarak daha geniş sosyal roller üstlenmesi gerekliliğini ileri sürmektedir. İşte bu noktada sosyal sorumluluk alanlarının belirlenmesi önem kazanmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk alanları sosyal değerler ve iş ahlakı çevrenin korunması, tüketicinin korunması, iş hayatının niteliğinin geliştirilmesi, uzun erimli sosyal fayda temelinde yatırımlar ve kültürel sanatsal projelere katkılar olarak isimlendirilebilir. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının başında sosyal değerler ve iş ahlakı gelmektedir. Fazlaca değişmeyen ve bütün insanlık için ayrı öneme sahip ahlaki değerler sosyal anlamı ve davranış boyutu açısından toplumdan topluma farklı olabilmektedir. Bizim toplumumuz açısından iş ahlakına ilişkin değerlerden bazılarını, alışverişlerde birbirini aldatmamak, haksız rekabet yapmamak, ölçü ve tartısında adil ve dürüst olmak, mal hakkında yalan söylememek,

⁸⁰ A. R. NEGAHANDY, a.g.k, s.75.

istifçilik yaparak fırsatçılığa yönelmemek, sözfünde durmak vb. biçiminde sıralayabiliriz⁸¹. Görüldüğü gibi, iş ahlakının işletmelerdeki temelleri açısından, işletmenin sosyal sorumluluk anlayışıyla yakından ilişkisi sözkonusudur.

d. Etik ve Kültür

Örgütsel kültür ile etik arasında dolaysız bir ilişki vardır. Kültürel bir unsur olarak etik, kültürün etkisi altındadır. Örgüt kültürünün dinamikleri, örgüt etiğini anlamada ve yeni perspektifler belirlemede etkili olduğu gibi, etik olmayan davranışlar ya da güçlü etik tepkiler geliştirmede de etkili olmaktadır. Güçlü moral direktifler örgüt kültürünün bir ana unsuru olarak, örgüt üyeleri için uygun moral eylemleri tanımlayabilir. Ancak, moral olmayan eylemlere göz yuman, moral açıdan yetersiz kalan ve hatta moral anlamın bulunmadığı, ahlak dışılığın sözkonusu olduğu kültürler olduğunu da dikkate almak gerekmektedir⁸². Bir başka nokta olarak, kişisel amaçlar ve örgütün karlılığı gibi bazı öncelikleri ön planda olan örgütlerde moral konulara önem vermeme sonucunda ortaya çıkan ahlaksal olmayan tutum ve değerler, ahlaksal olmayan bir kültüre dönüşebilir⁸³.

2. Etiğin Tarihi Gelişimi

Peter F. Drucker iş etiğini bir moda olarak götürken, Amerika dışındaki pek çok kimseye göre de iş etiği, Amerika'nın "kendini aklama (self-righteousness) biçimi" ⁸⁴olarak nitelendirilmektedir. İşletmelerde karar verme sorumluluğundaki kimselerin ve işletmelerin sosyal ve ahlaksal sorumluluklarını ifade eden kavramın geçmişi milattan önceye kadar dayandırılmaktadır. İş ahlakı, prensipsiz iş faaliyetlerinin başlangıcı açısından M.Ö. 560 yılına kadar gerilere uzanır. Yunan düşünürü Chilon, bir tüccarın dürüst olmayan yolla kar etmesi yerine, zarara katlanmasının dürüst bir seçim olduğunu ileri sürer. Ona göre, zarar kısa dönemli bir acıya yol açarken, dürüst olmayan yolla kazanmak sonsuz acıyı doğuracaktır⁸⁵. Çiçero, prensipten uzak iş faaliyetlerinden söz etmektedir. Ortaçağ kilisesi ücret, kullanım ve adil fiyat konularının ahlaksallığına ilişkin uzun tezler yapmışlardır. 16. yıl Avrupasında kapitalizmin doğuşu ile protestan reformu arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Protestanlık, ortaçağ kilisesinin

⁸¹ Ömer DİNÇER, a.g.k., s.82-88

⁸² Charles R. STONER, a.g.m, s.38-39.

⁸³ Jack A. RUHE, "Value Importance for Success: A Longitudinal Study", Advanced Management Journal, Winter 1991, s.10.

⁸⁴ Joanne B. CIULLA, a.g.m, s.67.

⁸⁵ Vernon R. LOUCKS, a.g.m, s.2.

para kazanmayı ahlaksal açıdan kuşkulu karşılamasının tersine, iş etiği ile para kazanma arasındaki ilişkiyi ahlaksal görmektedir. Protestanlığın çeşitli mezheplerine göre, kazanç sağlamaya yaklaşımlar farklı farklı olmuş, örneğin nominalistlere göre kapitalist kazanç ahlaksal görülürken, yönlendirici öğreti bunu ya reddetmiştir yada suskun kalmıştır. Protestanlığın asketik (öbür dünya) yönü, dinin çalışkanlık ve tutumluluk telkin eden yaklaşımı içerisinde dünyevi ödevlerin ahlaksallığını onaylar ve zenginliğin artmasını destekler, ne varki, ödevlerin dinsel bağları zamanla koparak, dünyevi yararcılığa dönüşmüştür. Benjamin Franklinin ahlaksal yaklaşımı bu yararcılığın örneği gibidir, zira, ona göre şerefli olmak, dakiklik, çalışkanlık, ölçülülük yararlıdır, çünkü kredi sağlar, bu yüzden bunlar erdem sayılır⁸⁶.

Daha çok dinsel açıdan ele alınmış olan iş etiğinin çağdaş yaklaşımları, bireysel karakter sorunları üzerinde daha az duran bir seviyeye ulaşmıştır. Karakter anlamındaki Yunanca "ethikos" kavramından gelen etik, batı geleneğindeki Judeo-Christian köktünden uzaklaşıp, daha laik (secular) bir nitelik kazanmıştır⁸⁷.

B. Yeni Gelişmeler ve Etiğin Gündeme Geliş Nedenleri

Uluslararası çeşitli toplantılarda iş etiğine ilişkin olarak yapılan tartışmaların dört tema etrafında toplandığı ileri sürülmektedir. Dünyadaki son gelişmelere bağlı iş etiği de önem kazanmıştır. İş etiğinin ilgi uyandırmasının nedenleri olarak sayılabilecek bu nedenler ya da gelişmeler şunlardır⁸⁸:

1. Siyasal Tutuculuk (Political Conservatism)

Özellikle Reagan ve Thatcher'ın "refahın dağıtılması" yerine "refahın yaratılması" ideolojisi, özel sektörün devletten daha iyi mal ve hizmet üretebileceği anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayış özel girişimciliği güçlendirirken, devletin devre dışı kalması nedeniyle daha fazla sosyal sorumlulukla da karşı karşıya bırakmıştır. Yalnızca devletin düzenlemelerine, yasalarına uygun faaliyetler yürüterek iş etiğinin gereğini yerine getirmiş olmak düşüncesi yeni ortamda devletin bıraktığı boşluğu dolduracak yeni bir anlayışı gerekli kılmıştır.

⁸⁶ Max WEBER, *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*, Çev. Zeynep Aruoba, Hil yay., l.b., İst., 1985, s.40-42.

⁸⁷ David VOGEL, "Business Ethics: New Perspectives on Old Problems", *California Management Review*, Summer 1991, s.102-104.

⁸⁸ Joanne B. CIULLA, a.g.m, s.68.

2. Deregulasyon

İş dünyasında ortaya çıkan boşluğun doldurulabilmesi yönünde işletmeler kendi etik kurallarını geliştirmek, bunları yerleştirmek doğrultusunda eğitim programlarına yönelmişlerdir.

3. Moral Çoğulculuk (Moral Pluralism)

Bir başka açıdan bakıldığında, kitle iletişiminin yaygınlaşması, sosyal yaşamda boşanmanın artması, aile içi yapı değişimi, dinsel kuralların etkisinin azalması ve aynı kültür içindeki moral değerlerin homojenliğini yitirmesi gibi çok çeşitli faktörler ortaya çıkmıştır. Bu anlamda, iş ortamında daha birleştirici, bütünleştirici kurallar gerekli olmuştur. Uluslararası iş ilişkileri, aile tipi işletmeciliğin yerini kamuya açık işletmeciliğin alması, uluslararası perspektifte ayrımcı,ırkçı uygulamalar işletmeleri etik prensipler benimseme noktasına götürmüştür. Etik kuralların benimsenmesinin yaygınlık kazanmakta olduğu görüşü, Avrupalı şirketlerin etik kuralları benimsemelerinin yıllara göre artan sayısıdır. Örneğin, bu kuralları benimseyenlerin 1984 yılındaki oranı %14 iken, 1988 yılında %41 ve 1990 yılında %56'ya çıkmıştır⁸⁹.

4. Globalleşme

Ulusal sınırların dışına taşan iş ilişkileri, İtalya ve Japonya gibi geleneksel ahlak yapısına sahip ülkelerde iş etiği konusunda moral yükümlülüklerin sınırlarını genişletme olarak görülmektedir. Geleneksel ahlakın dürüstlük, bütünlük, sözünde durma gibi değerlerine geri dönüşü savunanlar bulunmaktadır. Ancak, daha çok homojen yapıları ve ilişkileri belirlemekte etkin olan bu ahlak anlayışının⁹⁰, uluslararası sınırları içine alan iş ilişkilerinde, birbirine bağımlı hale gelen ve homojen de olmayan yeni dünyada doğru ve yanlış konusunda karar vermede yeterli olmayacağı ortadadır.

Öte yandan, uluslararası arenada öylesine oluşumlar ve değişimler meydana gelmiştir ki, bunlar etik konuları önplana çıkarmış, iş etiğine ilişkin duyarlılığı arttırmıştır. Söz konusu oluşumları ve değişimleri "Avrupa tek pazarı, bölgesel ticaret blokları, hava

⁸⁹ A.g.m, s.75-76.

⁹⁰ A.g.m, s.77-79.

kirliliği, biyoteknoloji, uzaydaki kirlenme, atıkların başka ülkeler para karşılığında ihracı⁹¹ olarak sıralamak mümkündür.

Bütün bu gelişmelerin sonucu olarak, uluslararası ekonomik ve ticari ilişkileri düzenleyen uluslararası hukukun yetersiz kalması sebebiyle, bu hukuksal boşluğu doldurmak üzere harekete geçen OECD,1976 yılında benimsediği ve çokuluslu girişimlere rehberlik edecek "Birleşmiş Milletler İş Kuralları"nı devreye sokmuştur. 23 maddeden oluşan bu kurallar, çok ulusluşirketler ile girişimin gerçekleştirildiği ülkenin ilişkilerini düzenlemeyi hedeflemiştir⁹².

⁹¹ David J. FRITZSCHE, "Emerging Ethical Issues in International Business", Advanced Management Journal, Autumn 1990, s.43-46.

⁹² G. R. BASSIRY, "Business Ethics and the United Nations: A Code of Conduct", Advanced Management Journal, Autumn 1990, s.38-39.

BÖLÜM II

ETİK YÖNETİM KARARLARI

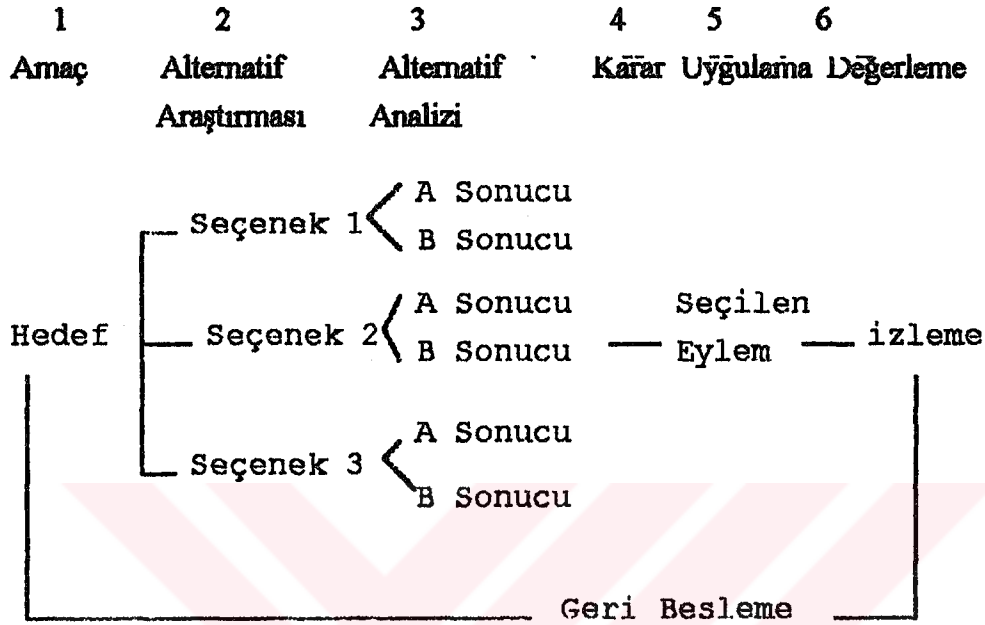
I. YÖNETİM KARARLARI

Örgütlerde yönetim fonksiyonlarının temelinde karar verme eylemi yatmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sorumluluğunu taşıyan yönetim, karar verme eylemi ile hedeflere ulaşılması yönünde önemli bir role sahiptir. Karar verme eylemi bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle, yönetsel kararların etik yönünü ele almadan önce, karar sürecini kısaca irdelemek yararlı olacaktır.

A. Örgütsel Kararlar

Yönetim süreci iki aşamalı bir iştir. Bu sürecin ilk ayağı, çeşitli alternatifler arasında bir seçim yaparak karar vermek, ikinci ayağı ise verilen kararları uygulamaktır⁹³. Örgütlerde karar verme işi, belirli aşamalarla geliştirilip, yeni bir süreç başlatan bir döngüden oluşmaktadır. Şekil 8' de görüleceği gibi, bu aşamalardan ilki, amacın/sorunun saptanmasıdır. Amaca hizmet edecek alternatiflerin araştırılması ikinci aşama, bu alternatiflerin muhtemel sonuçlarının analizi üçüncü aşamadır. Dördüncü aşamada, en uygun alternatifçe göre verilen kararlar, beşinci aşamada kararların uygulanması ve son olarak sonuçların değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Bu süreç, bir geri besleme sistemi ile güçlendirilerek, amaca ulaşıp ulaşılmadığı, sorunun çözümlenip çözümlenmediği belirlenir.

⁹³ Inan ÖZALP, a.g.k, s.361.

Şekil 8: Karar Verme Süreci⁹⁴

Örgütlerde karar vermeyi etkileyen çok çeşitli faktörler söz konusudur. Bu sebeple, kararların uygunluğuna temel oluşturabilecek bazı kriterler ileri sürmek mümkündür. Bu kriterler şunlar olabilir⁹⁵:

- * Rasyonel davranış ilkesi,
- * Şahsi çıkar ilkesi,
- * Avantajın maksimizasyonu ilkesi,
- * Oransallık (denge) ilkesi,
- * Zamanlama ilkesi,
- * Dinamizm ilkesi.

B. Etik Yönetim Kararları

Örgütsel kararların etiksel oluşunu anlamak açısından cevaplandırılması gereken bazı sorular vardır. Bu soruları şu şekilde sıralamak mümkündür⁹⁶:

- * Sorunu doğru olarak tanımladınız mı?

⁹⁴ Thomas J. ADAMS, The Business of Business: An Introduction, Canfield Press, 2nd.edition, San Francisco, 1976, s.159.

⁹⁵ A.g.k, s.166-168.

⁹⁶ Laura L. NASH, "Ethics without the sermon", (Ed.Kenneth R.ANDREWS), a.g.k, s.245- 254.

- * Çitin öbür tarafında olsaydınız, sorunu nasıl tanımlardınız?
- * Bu sorun ilk olarak nasıl meydana geldi?
- * Şirketin bir üyesi ve bir birey olarak kimlere öncelik öncelik verirsiniz ve sizin kendi önceliğiniz nedir?
- * Bu kararı vermektteki amacınız nedir?
- * Bu amaç muhtemel sonuçlarla nasıl karşılaştırılabilir?. Sonuçlar amaçları aşıyor mu?
- * Kararınız ya da eyleminiz kimleri incitebilir?
- * Kararınızı vermeden önce, etkilenen taraflarla sorunu tartışabilir misiniz?
- * Pozisyonunuzun, şimdi olduğu gibi gelecekte de uzun bir süre kalıcı olacağından emin misiniz?
- * Kararınızı ya da eyleminizi azap duymadan patronunuza, CEO'nuz, ailenize ve bir bütün olarak topluma açıklayabilir misiniz?
- * Kararınız anlaşıldığında sembolik potansiyeli nedir? Yanlış anlaşıldığında nedir?. Kararınızın doğru anlaşılması durumunda, örgüt kültürü içindeki kabul edilebilir davranış ne olacaktır? Örneğin, çalışanlar üzerinde kararın etkisi ne olacaktır?
- * Hangi koşullar altında, tutarlı kararlarınızla ilgili istisnalara izin verirdiniz? Kararlarda tutarlılık vazgeçilemez olmakla birlikte bazı koşullarda oyunun değişen kuralları nedeniyle, istisna koşulları sizce nedir?.

1. Etik Karar Kontrol Listesi

Yukarıdaki soruların bir özeti olarak oluşturulabilecek bir etik karar verme kontrol listesi ile yöneticiye ışık tutulabilir. Bu kontrol listesi şunları kapsar ⁹⁷:

- * Etik ikilemi tanıma ve tanımlama,
- * Bilgileri elde etme (getting the facts),
- * Opsiyonları listeleme,
- * Opsiyonları test etme,
 - Yasal mı?,
 - Doğru mu?,
 - Faydalı mı?,
- * Karar verme,
- * Eyleme geçmeden önce, "verdiğim kararı ailem öğrendiğinde ne hissederim?, eğer medyada yer alırsa ne hissederim?" sorularını sorarak çifte kontrol yapma.

⁹⁷ A. R. NEGAHANDY, s.g.k, s.82.

İş etiği ya da etik kararları, verilme düzeyleri ve konuları açısından makro, molar ve mikro olarak üç şekilde ele alınabilmektedir ve bunlar profesyonel analiz ve çözümler gerektirmektedir⁹⁸. Makro etik konular ulusal düzeyde kararları ilgilendiren etik konular olup, işletme ve toplum ile ilgilidir. Piyasa ekonomilerinde monopol rekabet adaleti bu konulardan sayılabilir. Molar etik konular şirket düzeyinde kararları gerektiren etik konular olup, örgütlerarası ve örgüt içi konularla ilgilidir. Bir firmanın reklam politikası ve ilgili endüstrinin reklam standartlarıyla ilişkisi bu tip bir konudur. Mikro etik konular bireysel düzeyde kararların sözkonusu olduğu, birey ve bireylerarası ilişkilerle ilgili konuları ya da sorunları kapsamaktadır. Bir birey olarak yöneticinin verdiği kararlar örnek verilebilir.

İşletmelerde etiksel olmayan uygulamalara yönelmeler sıklıkla görülmektedir. Bu yönelişin altında yatan dört temel rasyonel Gellerman'a göre şunlardır⁹⁹:

"...Yapılan bir faaliyetin gerçekten yasadışı veya ahlak dışı olmadığı inancı, yapılan faaliyetin bireylerin ve şirketin yararına en uygun eylem olduğu inancı, kamuoyuna yansımayaacağı için güvenli bir eylem olduğuna olan inanç ve son olarak, yapılan eylemin şirkete faydalı olması nedeniyle göz yumulması gerektiği inancıdır".

Kararlarda etiğin ne denli dikkate alındığı ve işlevsel olarak kabul gördüğü önemlidir. Kararlara kişisel değerlerin ve yargıların etkisi kaçınılmaz olmaktadır. Bu sebeple etik karar vermek çok daha güç bir iştir. Bu anlamda, yönetsel karar vermede cinsiyetin rolü, yönetsel basamak, etiğin önemi gibi unsurları araştıran bir çalışmada¹⁰⁰, etik değerler ile cinsiyetin, etik değerler ile kariyer basamağının karar vermede etkili olduğu, buna karşılık, örgütsel kademe ve rolün etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan, yöneticiler çeşitli durumlarda çeşitli nedenlerden dolayı doğru şeyleri yapmaktan uzaklaşırlar ve hatta girdikleri yanlış yolda devam etmek zorunda kalırlar. Hem Kişisel öz

⁹⁸ Joseph A. PETRICK, Robert A. WAGLEY, Thomas J. VON DER EMBSE, "Structured Ethical Decision Making: Improving the Prospects of Managerial Success in Business", *Advanced Management Journal*, Winter 1991, s.28-30.

⁹⁹ Saul W. GELLEMANN, "Why Good Managers Make Bad Ethical Choice", (Ed. Kenneth R. ANDREWS), a.g.k, s.22-25.

¹⁰⁰ John H. BARNETT, Marvin J. KARSON, "Manager, Values, and Executive Decisions: An Explorations of ...", *Journal of Business Ethics*, Vol.8, 1989, s.747-771.

saygının (self-esteem) hemde örgütsel etkinliğin oluşmasını etkileyen bu uzaklaşmaya sebep olan başlıca koşullar şöyle özetlenebilir, yöneticiler kendi eylemlerinden sorumlu oldukları hissini taşırlarsa, eylemlerinin sonuçlarından sorumluluk duyarlarsa, eylemleri özel değil toplumsal ise, eylemlerinin sonuçları geri dönülemez bir hale gelmişse ve zayıf performansın sistemi değil de kendi yeteneklerini yansıttığını düşünürlerse daha fazla çıkmaza sürüklenirler¹⁰¹. Bu durumdaki yöneticiyi bu çıkmazdan kurtaracak ve dolayısıyla başarısızlığa doğru giden örgütü kurtaracak yaklaşımlar şunları kapsamalıdır: Yöneticinin bireysel sorumluluğu ile dışsal faktörler karıştırılmamalı, bireylerin örgütte hakları olduğu kabul görmeli, yöneticinin zaafi olduğu bilinen konularda başkaları destek vermeli, doğru ve zamanında gerçekleştirilebilecek bir geri besleme sistemi kurulmalıdır¹⁰².

2. Etik Kararların Özellikleri

Etik yönetim kararlarına ilişkin olarak yöneticinin en temel sorunu, karşılaştığı yönetsel ikilemdir. Bu ikilemin aşılması ve doğru şeylerin yapılabilmesi için etik kararların özellikleri bilinmelidir. La Rue Hosmer'e göre etik kararlar genel olarak şu özellikleri taşımaktadır¹⁰³:

* Çoğu etik kararlar yayılan sonuçlara sahiptir- Karar sonuçları yalnızca yönetim kademesini etkilemekle kalmaz, tüm örgütü, toplumu etkileyecek şekilde yayılır ve genişler.

* Çoğu etik kararlar çok seçeneklilik içerirler- Etik kararlarda yalnızca evet/hayır, siyah/beyaz cevaplar yoktur. Nükleer santralin çevreyi kirletmesinin kabul edilebilirlik oranı ile enerji ihtiyacı arasında, ilgili gruplar açısından denge sağlayacak kararlar sözkonusudur.

* Çoğu etik kararlar karma çıktılara sahiptirler- Yönetim kararlarının verilmesinde ekonomik, siyasal, çevresel, ahlaksal ve sosyal gerçekler dikkate alınmalıdır.

* Çoğu etik kararlar kesin olmayan sonuçlar içerirler- Doğru, uygun olarak verilmesi gereken kararların ne tür sonuçlar getireceğini doğru tahmin etmek hemen hemen imkansızdır.

¹⁰¹ Diane DODD-MCCUE, J.Kenneth MATEJKA, D. Neil ASHWORTE, "Deep Waders in Muddy Waters: Rescuing Organizational decision Makers", Business Horizon, Vol.30, No.5, September- October 1987, s.55-56.

¹⁰² A.g.m, s.56-57

¹⁰³ Richard S.JOHNSON, TQM: Management Processes For Quality Operations, ASQC, Vol.II, Milwaukee, Wisconsin, 1993, s.307-309.

* Çoğu etik kararlar kişisel etkiler içerirler- Görünürde, verilen kararların kişisel yargılardan, düşüncelerden ve subjektif öngörülerden bağımsız olduğuna inanılsa da, bu imkansızdır.

Yönetimsel ikilemlerin aşılmasında, karşılaşılabilecek güçlüklerin üstesinden gelmede ve etiksel karar vermede, yönetimsel duyarlılık en iyi hazırlıktır. Bunun için, kişisel değerler ve moral standartlar ile ekonomik, çevresel, politik vb. konulara ve bunların ortaya çıkardığı sorunlara önem verilerek bir etik duyarlılık yaratmak uygun olabilir¹⁰⁴.

II. YÖNETİCİ SORUMLULUĞUNUN AHLAKİ ALANLARI

Sosyal sistemin bir parçası olan işletmelerde karar verme yükümlülüğündeki yöneticilerin eylemlerinin sosyal ve ekonomik sonuçlarının iyi değerlendirilmesi ve sonuca ulaşılması önemlidir. Zira, karar sorumluluğu iki yönlü işlemektedir; toplum verilen kararlara karşı standartlar oluşturma sorumluluğu taşırken, işletme de kararlarda topluma karşı sorumludur¹⁰⁵.

Yönetimde etiğin geliştirilmesi, teşvik edilmesi bir takım dürtülerin varlığına bağlıdır. Yönetimin, hem etik davranışlara destek vermesi, hem de kendi etiksel yaklaşımlarda bulunması dışsal teşvikler -toplumdan ödül- ile örgüt içinde doğacak teşvikler çok önemlidir. " Mahkumun ikilemi oyunu"¹⁰⁶ nda olduğu gibi, hem toplumun hem işletmelerin işbirliği yapmaları, ve böylece her iki tarafında kazanması mümkün olmaktadır. İşletme içinde etik davranışları teşvik eden ve geliştiren dürtüler (incentives) açısından, temel olarak üst yönetimin otoriteyi elinde bulundurma eğilimi bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak etik kuralların işlevsel olması gerekliliği, güven, otorite delegasyonu ve bilginin sağlanabilirliği konusundaki limitler ortamında mümkün olmalıdır. Üst yönetimin etik duyarlılığı sadece performans değerlendirme mentalitesi altında gelişemez. "Yap ya da öl" (do or die) mantığında ısrar eden bir şirkette, ya da bu mantığın baskısı altında kalan bir yönetimde etik yalnızca bir makyaj olmanın ötesine geçemez¹⁰⁷.

¹⁰⁴ A.g.k, s.319-321.

¹⁰⁵ Sir Adrian CADBURY, "Ethical Managers Make Their Own Rules", (Ed.Kenneth R. ANDREWS), a.g.k, s.72-76.

¹⁰⁶ "Mahkumun ikilemi oyunu" polislin iki tutukluyu itirafa teşvik etmesi yöntemi olup, tutuklunun her ikisinin de itirafa bulunması halinde kazanan olmamakta, her ikisinin susması halinde kısa bir ceza, birisinin konuşup diğerinin konuşmaması halinde ise, konuşan kazançlı çıkmakta ve kurtulmaktadır. (Çev.notu)

¹⁰⁷ David P. HANSON, "Managing for Ethics: Implications of Research on the Prisoner's Dilemma Game", Advanced Management Journal,

Karar sürecinde etik yükümlülüğünü yerine getirmesi beklenen yöneticinin, zaman zaman doğru karşısında bir başka doğru, sorumluluk karşısında bir başka sorumluluk ikilemiyle karşılaşması mümkündür. Burada, doğrunun karşıtı yine bir doğrudur. İşte, yöneticinin ahlak ikilemleri çatışan ahlak alanlarıyla öne çıkmaktadır. Söz konusu ahlak alanlarını ya da sorumlulukları dört grupta toplamak mümkündür; özel yaşam sorumlulukları, ekonomik ajan olarak sorumluluklar, şirket lideri olarak sorumluluklar ve firma sınırlarının dışında sorumluluklardır¹⁰⁸.

A. Özel Yaşam Sorumlulukları

Yöneticinin ahlak dünyasının ilk alanı olan özel yaşam alanı soyut, evrensel prensipler biçiminde belirtilen ödevler ve yükümlülüklerdir. Doğruyu söylemek, sözünde durmak, başkalarını incitmekten kaçınmak gibi örnekler verilebilir.

Çoğu kimseye göre özel ahlak alanı, dini inançta, bazılarında göre ideallerde, felsefede ve edebiyatta, hayran olunan kimselerin yaşamlarında kendini dışa vurur. Kişisel ahlak, tetkik edilmemiş normlarda ve öngörülerde(tavirlarda), yavaş yavaş gelişen bağlılıklarda ve sorumluluklarında, aile, arkadaş ve toplumsal yaşam içerisinde örtülü olarak bulunmaktadır. Örtülü ve sezgisel olup, geçmiş davranışlarda- deneyimlerde görülebilir.

Özel yaşam ahlakında dürüstlük (integrity) ve karakter önemli rol oynamaktadır. İnsanlar öncelikle bireysel moral ajandılar ve ancak bundan sonra yönetici, avukat gibi sosyal roller üstlenmektedirler. Söz konusu olan, işin kuralı ile özel yaşamın ahlaksal talepleri (moral claims) arasındaki mücadeledir.

B. Ekonomik Ajan Olarak Sorumlulukları

Bazı sorumluluklar ekonomik bir işlev yüklenmekle ortaya çıkmaktadır. Ekonomik bir ajan olmaktan kaynaklanan yükümlülükler yalnızca yasal ve politik zorunluluklar olmayıp, moral özellikler de içermektedir.

Winter 1991, s.18-19.

¹⁰⁸ Joseph L. BADARACCO, "Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility", California Management Review, Spring 1992, s.66-74.

İşletme sahipleri ile işletmenin yöneticileri arasındaki bağ, ekonomik bir ajan olarak yapılan sözleşmenin ötesinde, bir moral alan da doğurmaktadır ki, bu işletmenin tüm varlığının yöneticiye güvenilerek emanet edilmesidir. İngiliz düşünür John Stuart Mill, ahlaklı olarak iyi sayılan eylemlerin daha büyük sayıda insana daha fazla mutluluk getiren eylemler olduğunu ileri sürmektedir. Temel çelişki, bireysel değerler ile sermaye sahiplerinin çıkarını korumak ve bu arada toplum çıkarlarıyla çelişki oluşması noktasıdır.

C. Şirket Lideri Olarak Sorumlulukları

Üçüncü sorumluluk alanı, geleneksel olarak şirket denilen yarı- kalıcı insan topluluklarının üyesi olan yöneticiler ve işgörenler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Japon bilim adamı Moriaki Tsuchiya, kendi ülkesindeki firmaları "kapsüller" olarak tanımlar. Bu kapsül (capsules) firmalar işgörenlerin sadakatini ve güvenini kazanan, onların yaşamlarının büyük bölümünü kapsayan yarı- kapalı gruplardır. İnsanlar bu kapsüllerin üyesi olurlar ve enerjilerin işlerine adanarak, yaşamlarını bu kapsüllere ya da firmalara bağlarlar.

Levi Strauss, bir şirkette HIV taşıyan ve AIDS'li olan insanların haklarını koruma uğraşı veren şirketin, hasta iken bile işgörenlerin işlerine devam edebilmeleri olanaklarını yaratışını anlatır. Bireyler için işin güçlü bir anlamı ve değeri vardır. Kendine saygı, başarıma, ait olma, güvenlik gibi anlamlar, birey ile işi arasındaki bağları anlatmakta kullanılabilir. Yöneticinin gücü, bu sosyal ve ekonomik gruplara, topluluklara liderlik yaparak, onları şekillendirmesi, onların iyiliğini ve yaşamları üzerindeki etkileri öne çıkarmada, bir misyon üstlenmede yatmaktadır. Siyaset bilimci James MacGregor Burns moral liderliğin, liderlerin ve izleyicilerin ihtiyaçları, arzuları, değerleri paylaşmaları ile gerçekleştiğini ileri sürer.

D. Firma Sınırlarının Ötesinde Sorumlulukları

Yöneticinin sorumlulukları müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve hissedarların çıkarlarının sağlanması ile bitmemektedir. Şirketin bulunduğu toplumla, işçi demekleriyle, devletle, rakiplerle ve genel olarak dünyada ilişkili olabileceği tüm organlarla karmaşık ilişkileri sözkonusudur. Yöneticiler örgütiçi gruplar üzerindeki etki ve sorumlulukları yanında, örgütün çok uzağındaki başka gruplarla ve topluluklarla ilişkilerinde de etki ve sorumluluklarla karşı karşıyadırlar.

Sayılan dört değişik sorumluluk alanı ile ilgili olarak yöneticinin karşılaşılabileceği ikilemleri aşmasının , bu alanlararası çatışmaları çözümlemesinin kesin bir kuralı bulunmamakla birlikte, cevaplarını arayarak çözümde yararlanabileceği dört temel sorudan bahsedilebilir. Bu sorular bir anlamda etik ikilemle karşılaşıldığında hangi tür ilke ya da kuralın öncelikli olduğuna (iş etiği prensipleri) da ışık tutmaktadır. Söz konusu sorular şunlardır:

* Hangi hareket tarzı en fazla fayda ve en az zarar doğurur? . John Stuart Mill soruna sonuçlar açısından yaklaşmaktadır. Faydacı bir yöntem olan bu görüşe göre, maliyetler ile faydaların karşılaştırılması ile en yüksek fayda etik açıdan doğrudur.

* Hangi alternatif, hissedarların hakları da dahil, başkalarının haklarına hizmet edebilir?. Thomas Jefferson soruna haklar açısından yaklaşmaktadır.

* Şirketin temel değerleriyle ve sorumluluklarıyla tutarlı hangi planlar olabilir?. Aristoteles konuya bütünlük/dürüstlük açısından yaklaşmaktadır. Adaletin dağıtılması sorunu olarak etiğe yaklaşan Aristoteles'e göre, temel doğal kanunu bularak elde edilenler orantısız olarak dağıtılmalıdır ki, seçilen kararda ahlaksal bir nitelik söz konusu olsun.

* Uygulanma şansı olan eylem tarzı nedir?. Amaca giden yol nedir?. Machiavelli soruna uygulanabilirlik, tatbikat açısından yaklaşmaktadır.

III. ETİK İLE ÖRGÜTSEL AMAÇLARIN İLİŞKİSİ

Örgütlerin klasik anlamda öncelikli amaçlarının yanısıra sosyal sorumluluk alanlarının da önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Artık organizasyonlarda ve yöneticilerde önem kazanan temel konu kişisel çıkar ile başkalarının çıkarı arasında ortaya çıkan çelişkidir. Yapılan bir araştırmada yöneticilerin büyük bir bölümü (%80) kendi şirketlerinin etik iş kurallarına sahip olduğunu ifade etmektedirler¹⁰⁹. Ve çoğu kimse artık para kazanmanın dışında sorumluluklarının olduğunu farkındadır.

Büyüme, gelişme, rekabet ve kar gibi örgütsel amaçlar ile etik arasında çatışma olduğu iddialarına karşı, uzun vadede başarıyı getirdiği belirlenen etik ile örgütsel amaçlar arasında destekleyici ilişki olduğu ileri sürülebilir. En azından, örgütsel amaçları başarmada etik, amaçlara ulaşmaya bir engel teşkil etmemekte, bilakis stratejik açıdan

¹⁰⁹ Keramat POORSOLTAN, Sammy G.AMIN, Ahmad TOOTOONCHI, "Business Ethics: Views of Future Leaders", Advanced Management Journal, Winter 1991, s.4.

bakıldığında, özellikle bugünkü iş ilişkileri ve piyasa koşulları açısından destekleyici ve hatta bütünleştirici ve besleyicidir. Bir başka ifade ile çalışanların ahlaksal olarak iyi olmaları, sorumluluk duygularının yüksek ve güçlü olması, çalışma hayatında verimliliğe, iş hayatının kalitesine olumlu etkilerde bulunmaktadır. Örgütsel amaçlardan en önemli sayılan kar/kazanç ve rekabet edebilirlik ile etik arasındaki ilişkiyi kısaca ele alalım.

A. Etik - Kar İlişkisi

Etik ile kar arasındaki ilişki üzerine tartışmalar çok eskilere dayanmaktadır. Protestan ahlakının karı kabul etmesi gibi, bu günkü iş çevreleri de çağdaş işletme sisteminin ahlaksal meşruluğunu oluşturacak olan etik ve karı dengeleme çabası içerisindedirler. Johnson & Johnson CEO'su James Burke'nin, üç kişiyi ölümüne neden olduğu iddia edilen zehirli kapsüller olayı meydana gelir gelmez, tüm tylenol şişelerini pazardan geri çekmesi, onu bir kahraman yapmakla kalmayıp, Johnson & Johnson'ın pazar payını da arttırmıştır¹¹⁰.

İşletmelerin hem karlı hem ahlaklı olabileceklerini gösteren çok sayıda başka örnekler vardır. Alman işadamı Friedrich Schock, bir Amerikan firmasıyla 20 milyon marklık anlaşmayı iptal etme gerekçesini soranlara şu yanıtı vermiştir:

*"... kabul edemeyeceğimiz işler yapmamızı istiyorlardı. Bu karar 1100 kişilik şirketimizi gelecek yıl 2milyon mark zarara sokacaktır, ancak, % 10 zarara karşılık, uzun vadede %20 kazanacağımıza inanmanız gerek..."*¹¹¹.

Xerox ve Compaq ile çalışan "Reel" adlı ufak bir üretim şirketi başkanı "karlı gözükmesine de doğru görünen şeyleri yapmak" ilkesine inandıklarını söylemektedir. Bu şirketin hisseleri \$250'dan \$800'a çıkıvermiştir¹¹². David Vogel'in yorumuyla, her ahlaklı firma başarılı olamaz ama, her başarılı firma aynı zamanda da ahlaklıdır.

¹¹⁰ David VOGEL, a.g.m, s. 102.

¹¹¹ Yeni Yüzyıl Gazetesi, " Hem Ahlaklı Hem de Karlı", 22 Nisan 1995 ;
" Karlı ve Ahlaklı", 4 Eylül 1995.

¹¹² Erol KOÇ, "Doğru Şeyler Yapmak, Şeyleri Doğru Yapmak", Yeni Yüzyıl Gazetesi, 22 Nisan 1995.

B. Etik - Rekabet İlişkisi

Etik ile rekabet arasında sıkı bir ilişki olduğunu ileri süren IBM başkanı ve CEO'su Akers'e göre, toplumun etik anlayışında karşılıklı güven ve itimat derecesi ne kadar fazla olursa, ekonomik anlamda güçlü olma derecesi de o ölçüde fazla olmaktadır. Görülen odur ki, yeni boyutlar kazanan piyasada, insan çok önemli bir rekabet ögesi olarak algılanmaya başlanmış, ve dolayısıyla insanın iş yaşamında beden ve beyin gücünün yanında psiko-sosyal gücünün, kültürünün, değerlerinin, ahlakının da gerekli olduğu anlaşılmıştır. Jefferson, tüm insanlığına moral duygunun bahşedildiğini, bir çiftçinin de bir profesör kadar moral bir konuya karar verebileceğini ancak, bu duygunun çocukluktan itibaren canlı tutulması gerektiğini iddia etmektedir. İnsanların birbirlerinden bidrşeyler çaldığı ya da ayağının altını kazdığı bir ortamda başarı uzun ömürlü olamaz. Akers, moral duygunun canlı tutulmasının üç aracı olabileceğini belirtmektedir. Bunlar¹¹³:

- * Etik destekleri (buttresses) güçlendirmek. Bunlar rol modeli, onur sistemi (honour system) ve çalışma kuralları (codes of conduct),
- * Çocukların geçmiş ile ilgili çalışmalarına destek olmak,
- * Önceliklerden sapmamak. İlk olanı ilk olarak yapmak.

IV. İŞ ETİĞİ PRENSİPLERİ

Etik konular ya da sorunlar ahlak standartlarını ilgilendiren durumlar sözkonusu olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Alternatif normların ya da değerlerin kişinin etik davranışlara yaklaşımına nasıl yön verdiği sorusu zaman sürecinde dört görüş etrafında toplanabilir. Bu görüşleri ya da prensipleri ele almadan önce, genel özelliklerini görmek gereklidir.

Ahlak standartları insanlara ciddi sonuçlar getireceği düşünülen sorunlarla ilgili olup, geçerliliği (validity) bunları destekleyen ve doğrulayan nedenlerin kabul edilebilirliğine, kişisel çıkarların üzerinde, objektif rasyonellere dayanmaktadır¹¹⁴. Davranışın ahlaksal standartları kendimizin ve başkalarının eylemlerini, ilişkilerimizi yargulamakta kullandığımız araçlardır. Temel konusu başkalarına zarar verme ile ilgili olan ahlak, çölde yaşayan yalnız bir insanın başkalarına zarar verme, bir etkide bulunma ortamı olmaması nedeniyle sözkonusu değildir. Davranışın, kişiden kişiye değişen ahlak kuralları, kişilerin

¹¹³ John F. AKERS, "Ethics and Competitiveness: Putting First Things First", SMR Forum on Ethics, Sloan Management Review, Winter 1989, s.79-81.

¹¹⁴ David J. FRITZSCHE, a.g.m, s.42.

sahip oldukları farklı kişisel kriterlerden - amaçlar, normlar, inançlar, değerler vb.- kaynaklanmaktadır¹¹⁵. Bu durumda, doğru olan, ahlaksal olan nedir?. kimin kriterlerine göre doğrudur?. Yönetici açısından, etik ikilemlerle karşılaştığı zaman temel nokta, objektif çıkarım (reasoning) aracı olarak etik sistem analizleridir.

Etik prensipler ya da etik olanı belirlemede yararlanılan "ilk" prensipler konusunda farklı sınıflandırmalar¹¹⁶ sözkonusu olmakla birlikte anlatılmak istenen aynıdır. Bir görüşe göre etik davranış faydacılık, bireycilik, moral haklar ve adalet görüşüne göre sınıflandırılırken, bir başka görüşe göre adalet, faydacılık ve haklar olarak sınıflandırılmaktadır. Hosmer ise ilk prensipleri faydacılık, evrensellik, adalet ve kişisel özgürlük olarak ele almaktadır.

A. Faydacılık Prensibi (Utilitarianism)

Toplumun büyük çoğunluğu için zararlı olana karşı "iyi" nin dengesini maksimize etmek doğrultusunda davranmayı anlatan faydacılık ilkesi, maliyet/fayda analizi ilişkisine benzemektedir ve daha fazla insan için daha iyi olanın seçilmesini belirtmektedir.

İşletmeler açısından, sadece hissedarların tatminini değil, fakat tüm çıkar gruplarının (stakeholders) tatminini maksimize etmek ilkesi olarak, karar vermenin "faydaların toplamı" bağlamında olması gerektiğini anlatır.

B. Adalet Prensibi (Justice)

Toplumun en az avantajlı olan üyelerinin de mağduriyetlerini önleyecek bir ilkedir. Doğruluk ile ilgili olup, kuralların, eş özellikli kişilere eşit ve tarafsız biçimde uygulanmasını ifade etmektedir. Bireyler zarar gördüğü zaman, adaletli karşılık (compensation) - ücret vb- verilmeli, sorumlu olanlara ceza uygulanmalı, kişisel haklar ihlal edildiğinde, adil ve tarafsız savunma, duruşma hakları tanınmalıdır.

¹¹⁵ LaRue Tone HOSMER, "Adding Ethics to the Business Curriculum", Business horizon, Vol.31, No.4, July-August 1988, s.11-12.

¹¹⁶ A. R. NEGAHANDY, a.g.k, s.76.; David J. FRITZSCHE, a.g.m, s.42-43; HOSMER, a.g.m, s.13- 14.

C. Haklar Prensibi (Rights)

Kişinin yalnızca insan olmasından dolayı sahip olduğu haklar dizisi vardır. Bu haklar;

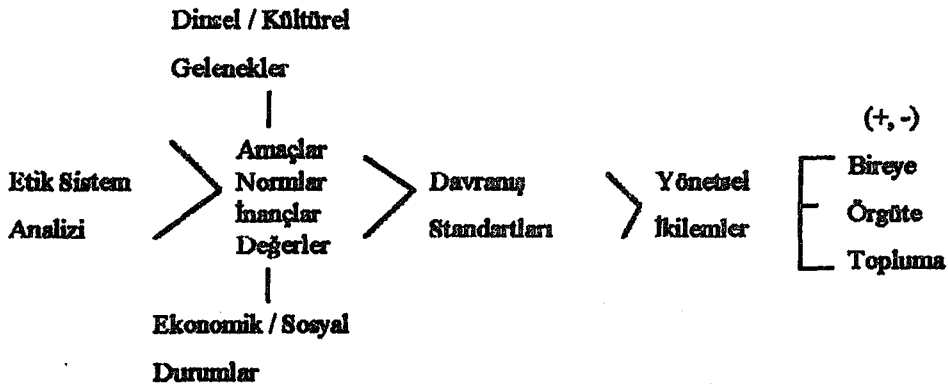
- * Yaşama ve güvenlik hakkı,
- * İletişimde doğruluk hakkı,
- * Özel yaşamın gizliliği hakkı,
- * Vicdan ve dini inanış özgürlüğü hakkı,
- * Özel mülk edinme hakkı,
- * Konuşma özgürlüğü hakkı olarak sayılabilir.

D. Evrensellik Prensibi (Universalism)

Hosmer, Kant'ın düşüncesinden hareketle, aynı durumla karşılaşan herkesin aynı eylemi seçmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Samimi olarak başkalarının iyiliği istenirse, bu yönde davranma eğiliminin oluşacağı ve bunun artık bir ödev haline geleceği inancına dayanmaktadır. Evrensellikte temel ödev tutarlılıktır.

Yukarıdaki sayılan temel prensiplerle etik ikilemlerin, kişisel kriterlerin ve yöneticilere yardımcı olacak etik sistem analizinin ilişkisi şekil 9'da görülmektedir.

Şekil 9: Yönetmel ikilemler, moral standartlar, kişisel kriterler ve etik sistem analizi ilişkisi¹¹⁷.



¹¹⁷ LaRue Tone HOSMER, a.g.m, s.11.

BÖLÜM III

ETİK KARAR VERMENİN GELİŞTİRİLMESİ

Etik prensipler karar verme sürecinde yöneticiye kesin çözüm sunan anahtarlar değildir. Şirketin etik prensipleri çalışanlara şirketin etik beklentileri hakkında bilgi sunan önemli araçlardır. Etik davranışı destekleyen formal ya da informal politikaya sahip işletmelerde etik davranışın yüksek olduğu görülmüştür¹¹⁸. Yöneticinin etik karar verme prosesine yön veren etik prensipler, yöneticinin kendi değerlerinin ve standartlarının bilgisini ya da farkedışı (self-awareness) arttıran kurallardır¹¹⁹. Yönetimin etik prensipler oluşturmasının yeterli olmadığını ve bunun yalnızca bir ilk adım olduğunu ileri süren Gellerman, insanların kendiliğinden davranacakları şartları yaratmaktan ve sürdürmekten, ahlaksal olmayan davranışları besleyen koşulları minimize etmekten yönetimin sorumlu olduğunu ileri sürmektedir. Etiksel olmayan davranışların önüne geçmek için, başka bazı adımlar gereklidir. Teşviklerin(inducements) ve yaptırımların dikkatli şekilde uygulanmasının yanı sıra teşviklere bağlı olmayan nedenlerle etiksel olmayan davranışları da önlemek gerekmektedir. Örneğin, iyi performansla çok nadiren yüksek ödül verilmeli, çabuk zengin olmanın davranışı olumsuz etkilemesinin önüne geçilmelidir. Yine, açıkça yasaklanmış davranışlara örtülü yaptırım uygulanmalı, kötü performansla nadiren şiddetli ceza verilmelidir. Teşvik dışı nedenlerden ortaya çıkan etik olmayan davranışları önlemek için, kabul edilebilir ve edilemez davranışların sınırları çizilmelidir. Etik prensipler bu çizgiyi gösterir. Yine, etik prensiplerin herkes tarafından doğru anlaşılması ve uygulanması sağlanmalı, sağlıklı bir iletişim ile etik prensiplerin nasıl yorumlanabileceği gösterilmeli, prensiplere uyma, uygulama konusunda açıklık mekanizmaları (disclosure mechanism) oluşturulmalıdır¹²⁰.

Yönetim kararlarında etiğin işlevsel olabilmesi, örgütsel amaçlara olumlu etkide bulunabilmesi açısından, yönetimin hassasiyetle üzerinde durması gereken konular yanında, yönetim anlayışının da etik açıdan gözden geçirilmesi gereklidir. Yönetimin etik karar verme ustalığı ve başarısı açısından etiği stratejik bir olgu olarak görmesi,

¹¹⁸ Garry F. KOHUT, S.E. CORRIHER, "The Relationship of Age, Gender, Experience and Awareness of Written Ethics Policies to Business Decision Making", *Advanced Management Journal*, Winter 1994 s.33.

¹¹⁹ Jonathan E. SMITH, "Do the Right Thing: Ethical Principles and Managerial Decision Making", *Advanced Management Journal*, Autumn 1990, s.5.

¹²⁰ Saul W. GELLERMAN, "Managing Ethics from the Top Down", *SMR Forum on Ethics*, *Sloan Management Review*, Winter 1989, s.74-79.

tutarlı ve bütüncül bir yönetim anlayışını yerleştirmesi (teleopatinin aşılması), yani etiği bir rehber olarak ele alması, planlı bir karar yaklaşımı kazanması, işgören katılımı ve bağlılığının etik duyarlılığını sağlaması, örgütte sağlıklı bir etik iklimi ve kültürü yaratması, ve son olarak etik konusunda örgütün her kademesinin eğitimine olanak sağlaması önemlidir.

I. ETİK KARARLAR İLE STRATEJİNİN UYUMU

Etik karar vermenin kalitesi açısından, etik prensiplerin bir analiz aracı olarak kullanılması, yönetsel karar vermenin kendine özgü sınırlılıklarının anlaşılması ve buna göre stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde etik davranışı güçlendirecek bazı stratejiler ileri sürülebilir. Bunlar liderlik, rol yapma ve sınıflama stratejileridir¹²¹.

A. Liderlik

Örgütlerde etik davranışı güçlendirecek kademe tepe yönetimidir. Lippitt, Waxley ve Latham sağlam örgüt değerlerinin üst yönetim tarafından desteklendiği zaman daha kolay geliştirilip, daha kolay kabul gördüğünü ileri sürerken, sosyal öğrenme kuramcıları, bireylerin kendi davranışları için bir model aradığını ve başkalarından öğrenmeyi gerçekleştirdiklerini vurgulamaktadırlar¹²².

Ahlaksal ikilemlere çözüm yönünde liderlik yaklaşımını ön plana çıkaran Abraham Zaleznik, yönetici ile lider ayrımına değinerek, yöneticinin kararların nasıl verildiği ve iletişimin nasıl akış gösterdiği ile ilgilendiğini, oysa liderin ne tür kararlar verildiği, neyin iletileceği ile ilgilendiğini ileri sürmektedir¹²³. Yönetim anlayışının ve eylemlerinin kişisel özgürlüğü, kişisel seçimi, kendini geliştirmeyi sınırladığını, kısacası insan kaynağını yanlış kullandığını düşünürsek, eğitim ve liderlerin geliştirilmesi ile ikilemlere daha kolay çözüm bulunabilmesi mümkündür¹²⁴. Liderliğin ön plana çıkarılması yaklaşımı örgütlerde teleopatinin aşılmasında da görülmektedir. Örgütsel kararlarda etik kuralların işlevsel ve canlı dokümanlar niteliği kazanabilmesi isteniyorsa, etik konular

¹²¹ Jonathan E. SMITH, s.g.m, s.6.

¹²² A.g.m, s.7.

¹²³ HAROLD E. DOLENGA, "An Iconoclastic Look at Business Ethics", Advanced Management Journal, Autumn 1990, s.14.

¹²⁴ A.g.m, s.15.

her durumda ve fırsatta tartışılmalı; stratejik planlama ve geliştirme toplantılarında, yeni iş önerilerinde ve yönetim eğitimi ve geliştirme çalışmalarının sürekli bir parçası olarak ele alınmalıdır. Örgütlerdeki moral değerlerin tartışılması, netleştirilmesi ve güçlendirilmesi ile etik kurallar karar vermenin anlamlı bir rehberi haline gelebilir¹²⁵

B. Rol Yapma (role playing)

Çeşitli etik sorunların önceden prova edilmesi, ortaya çıkmadan evvel bir oyun düzeninde canlandırılması olarak rol yapma, etik sorunlarla karşı karşıya kaldığında kişilerin nasıl davranış göstereceklerini önceden görebilmek açısından yararlıdır. Proaktif bir yaklaşım diyebileceğimiz bu yöntem ile, yöneticiler belirli sorunlarla ilgili olarak deneyim kazanmış olacaklardır.

C. Sınıflama (ranking)

Örgütte tüm yöneticiler aynı sorunlarla karşılaşmazlar. Karşılaştıkları sorunlar ya da ikilemler örgüt içindeki konumlarına, yetki düzeylerine göre değişir. Böyle olunca, hiyerarşik seviyelere göre yöneticileri ve sorunları sınıflandırmak gerekmektedir. Bunları 3 sınıfa ayırmak mümkündür;

* Üst Yöneticiler: Örgütün tepesinde yeralan, stratejik kararlar veren yöneticilerdir. Bir fabrikanın kapatılması, işgücünün azaltılması, örgütsel yapıda, üründe, araştırma kaynaklarında değişiklik gerektiren kararlar üst yöneticiler tarafından verilen kararlardır. Üst yönetimin verdiği kararların etkisi çok geniş bir alana yayılmaktadır.

* Orta kademe Yöneticiler: Koordinatör fonksiyonu görürler. Sorumlulukları içe dönüktür. Etik konular örgütsel politika konularıyla ortaya çıkmaktadır. Etik ikilemler başkalarını etkilemeleri ve güç kazanmaları çerçevesinde odaklaşmaktadır. Eş statülü diğer kimseleri ya da diğer departmandakilerin eylemlerini önemli ölçüde etkileyen bilgi paylaşımı veya bilginin verilmemesi gibi örnekler sayılabilir.

* Şefler: Alt kademe yöneticiler zamanlarının büyük çoğunluğunu başkalarını yönlendirmede ve faaliyetlerini izlemede harcarlar. Atamalar, terfi, disiplin, performans gibi konularda kararlar verirler. Daha çok, eşitlik ve adalet konularıyla ilgili olarak çalışanlarla yüzyüze gelirler.

¹²⁵ Garry F. KOHUT, Susan E. CORRIGER, a.g.m., s.38.

II. TELEOPATİNİN AŞILMASI

Teleopati¹²⁶ ya da bir başka ifade ile moral değeri gözardı etme yaklaşımı, vicdanın sesinin, karar kriterlerinin yerini alarak, oyunu kazanma, hedefe ulaşma gibi bazı dışsal kaynakların yerini tutmaktadır. Bu kaynaklar, kişisel çıkar, gruba bağlılık, kurumsal hedefler olabilir. Bunların örgüte aktarılması ve destek bulması örgütteki liderlik, yönetim disiplini, örgüt kültürü ve kariyerde ilerleme dinamiklerine bağlıdır¹²⁷.

A. Teleopati Açısından Düşünce Sistemleri

Örgütlerde teleopatinin aşılması, ve en azından teleopatiden kaçınılması önemlidir. Zira, eğer örgütte etiğin yerleştirilmesi, geliştirilmesi, karar proseslerinde ve uygulamalarda stratejik önemde ele alınması isteniyorsa, teleopatinin varlığına son verilmesi gereklidir. İş etiğinin normatif özü buna dayanmaktadır. Hem bireysel seviyede, hemde bir bütün olarak örgütün tüm seviyelerinde teleopatiden kaçınılabilmenin yöntemi yönetimin bu yöndeki anlayışına bağlıdır. Bu anlamda örgütlerde teleopati ile ilgili olarak üç yönetim yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bunlar¹²⁸;

1. Kişisel Çıkar Rehberi Olarak Etiğin Ele Alınması

Etik değerler bu yaklaşımda rasyonel bir ben-merkezcilik olarak görülür. Başkalarına karşı hürmetin temelinde ben -merkezci çıkarın başarılabilmesi yatmaktadır. Halkla İlişkiler (PR) ve Vaka Yönetimi (issues management) kısmen bu bakış açısının bir yansımasıdır.

2. Sistem Zorlaması Olarak Etiğin Ele Alınması

Etik normların, iş amaçlarının seçiminde sistem zorlamaları ile birleştirilmesi yaklaşımı olup, normların kişisel çıkar yerine sistem çıkarlarına bağlanması sözkonusudur. Bu yaklaşım ikiye ayrılır; birincisi "görünmez el " olup, işletme sisteminin

¹²⁶ Teleopati (teleopathy) kavramı yunanca "amaç" ve "hastalık" kelimelerinin köklerinin birleşimi ile oluşan, bireyin ya da grubun amaçları denge gözetmeksizin izlemesidir. Somut olarak, bireyin ya da grubun yaşamındaki pratik bir güç olarak "on-line" moral değer yargısının dikkate alınmamasını ifade etmektedir. (Goodpaster'ın tanımlaması).

¹²⁷ Kenneth E. GOODPASTER, "Ethical Imperatives and Corporate Leadership", (Ed. Kenneth R. ANDREWS), a.g.k, s.217.

¹²⁸ A.g.m, s.218.

ihtiyaç duyduğu etik değerlerin zaten hazır olduğu ve ekstra çabalara girişmenin aptalca olduğu düşüncesidir. Adam Smith ve Milton Friedman'ın düşünüş tarzı olarak isimlendirilir. İkincisi, "hukuk yapısının eli" olup, ekonomik olmayan dışsal güçlere dayanmaktadır. Doğrudan idari katılım olmaksızın çevrenin korunması örneği verilebilir.

3. Yetkili Rehber Olarak Etiğin Ele Alınması

Bu görüşe göre, ne görünmez el (piyasa) ne görünen el (hukuk) ne devlet, ne medya başka insanların iyiliğini yeterince sağlayamaz. Karardan etkilenen tüm taraflar açısından yönetim etiği bir araç ve sistem zorlaması olarak düşünülemez. Zira, yönetimin güvenilirliği ancak etiğin otoritesini kabul etmekle mümkün olabilir. Aşağıdaki şekilde her üç yaklaşım ve temel ölçüleri görülmektedir.

Şekil 10: Etik Tipoloji Matriksi¹²⁹

	D	
Görünmez El (b1)	I	Hukukun Eli (b2)
	Ş	
(Piyasa Etiği)	S	(Kanun Etiği)
	A	
	L	
<u>REKABETÇİ</u>	İ	<u>İŞBİRLİKÇİ</u>
	Ç	
Kişisel çıkar rehberi S		Rehber olarak etik (c)
olarak etik (a)	E	
(Kişisel Etik)	L	(Hürmet Etiği)

Görüleceği gibi, etiğin bir araç (1) ve sistem dayatması (2) mantığı sebebiyle moral olmayan iş uygulamaları kaçınılmaz görünmektedir. Etiğin bir rehber olarak görüldüğü (3) yaklaşımında işbirliği de sözkonusu olduğundan teleopatinin önlenmesi mümkün görülmektedir.

¹²⁹ A.ç.m, s.220.

B. Liderlik İlkeleri

Amacılara ulaşmada teleopati durumuna girmeden, dengeyi izleyerek ulaşmada liderler açısından gerekli olan üç ilkedен bahsedilebilir. Bu ilkeler örgüt değerlerinin envanterinin belirlenmesi (orienting), kurumsallaştırılması (institutionalizing) ve bu değerlerin güçlendirilmesi (sustaining) dir¹³⁰.

1. Envanter Çıkarma

Liderler öncelikle örgütün paylaşılan değerlerini tanımlamalı, ardından tanımladıkları ve değiştirmeyi düşündükleri karakteristik değerleri ve değer çatışmalarını belirlemelidirler. Buradaki temel hedef, çeşitli araştırma yöntemleri (anket, gözlem, klinik deneyler vb.) ile şirketin baskın etik değerlerini ortaya çıkarmaktır. Bu noktada, şirketin ilişkide bulunduğu tüm gruplar (çalışanlar, müşteriler, kaynak sağlayanlar, yasal birimler vb.) bazında bir değerler profili çıkarılmalıdır. Yalnızca veri toplamanın yeterli olmayacağı gerçeğinden hareketle, etik duyarlılığın artırılması, geleceğin etik konuları ve sorunlarının bir projeksiyonu da ortaya konulmaya çalışılmalıdır. Bu mantık içerisinde iş etiğinin yönü belirlenmiş olacaktır.

2. Kurumsallaştırma

Etiğin yönünün belirlenmesinin ardından, bu etik değerlerin şirketin işleyen bir unsuru haline getirilmesi, yani kurumsallaştırılması gerekmektedir. Örgüte mal edilmeyen, yerleştirilmeyen plan biçimindeki tespitlerin örgüte bir fayda sağlamıyacağı bilinen bir durumdur. Öyleyse, orta kademe yöneticilere ve çalışanlara bu anlamda ulaşabilmek, onların desteğini kazanmak yönünde çabalara girilmelidir. Üst yönetimin tepeden direktiflerle, geçerli görülen etik değerleri yerleştirmesi yeterli değildir. Eylemin sözcüklerden daha yüksek sesli olduğu gerçeğinden hareketle, üst yönetim değerlerin kurumsallaşması yönünde bir model oluşturmalı, bunun için kesin davranışlar (actions), düzenli tetkik içeren standartlar ve uygun teşvik sistemleri dikkatle devreye sokulmalıdır. Kısacası, üst yönetim mutlak suretle örgütün etik değerlerine bağlılığını göstermelidir.

3. Güçlendirme

Yönü belirlenmiş etik değerlerin örgütte kurumsallaştırılması, içselleştirilmesinin ardından, bu değerlerin hem gelecek kuşak yöneticilere, hem de sosyal sisteme aktarılabilmesi gerekmektedir. Etkin liderlik özelliği açısından, yalnızca mevcut değerlere uyumun ötesinde, yeni etik değerler yaratabilmek önemlidir. Chester Barnard'ın ifade ettiği gibi, örgütte yaratılan mantık yapısı (mindset) ile gelecek kuşak liderlerin (microfits) mantık yapıları ve örgütün çeşitli hedef gruplarının (macrofits) mantık yapıları arasında uyumluluğun (fit) araçlarını geliştirmelidirler.

III. İŞGÖREN KATILIMI VE BAĞLILIK

Çağdaş işletmeler, geçmiş dönemlerde insanın bir problem, teknolojinin ise bir çözüm olarak görüldüğü anlayıştan uzak, işgörenleri yönetim faaliyetleri ile amaçlara ulaşmada etkin olarak kullanma yaklaşımı içerisindedirler. Çeşitli evrelerde çatışma, kriz, değişim, yeniden yapılanma gibi kritik dönemlerinde işgörenin enerjisinin, yaratıcılığının ve örgüte sadakatının (commitment) çok önemli olduğu anlaşılmıştır.

İş yaşamı kalitesi, performans ekip çalışması, ortaklık (ABD'de otomobil endüstrisinde jointness) kavramlarıyla eş anlamda kullanılan işgören katılımı kavramı, işgören sadakatının yüksek olmasının da anahtarı sayılabilir. Kendisini iş ortamının verimli, önemli bir üyesi olarak görebilen, önemsendiğini hisseden ve bizzat öyle olan işgören örgütsel amaçlar doğrultusunda kendiliğinden ekstra çabalara hazır olup, örgüte sıkı sıkıya bağlı olmaktadır. Bu açıdan işgörenin çeşitli yöntemlerle katılımının sağlanması yönetimin misyonunu başarımında, felsefelerinin (ahlak anlayışı, kalite anlayışı gibi) kabul görmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

A. İşgören Katılım Türleri

Örgütlerde işgören katılımının 4 değişik biçimde olabileceği ileri sürülebilir. Bunlar¹³¹:

¹³¹ A.WILLIAMS, P.DOBSON, M. WALTERS, a.g.k, s.26.

1. Moral Katılım

Örgütle kimlik kazanma (identification) ve örgütün amaçları ve değerlerinin içselleştirilmesiyle ortaya çıkan katılım biçimidir. Burada örgüte karşı pozitif ve yoğun bir oryantasyon söz konusudur. Bunun sonucunda örgütsel amaçların başarılması yönünde spontane işbirliği ve adanmış davranışlar beklenebilir.

2. Hesapçı Katılım (calculative involvement)

Bireyler karlı gördükleri ölçüde spontane ve işbirliği eğilimi göstererek çalışırlar. Oryantasyon daha az yoğunluktadır. Örgüte bağlılık ya da kimlik edinme daha az olup, bireyler daha iyi fırsatlar söz konusu olduğunda örgüttten ayrılma yönünde davranışlar sergiler.

3. Uyumlu Katılım (compliant involvement)

Örgütle kimlik kazanmanın sonucunda ortaya çıkar. Üyelğe değer verilir ve örgütsel değerler desteklenmekle birlikte benimsenmez. Örgüte ilişkin çabalar minimum sınırın üzerinde seyreder.

4. Yabancı Katılım (alienative involvement)

Bireyler örgütsel değerleri reddeder ve örgüte karşı negatif tutum taşırlar. Üyelik değerli bulunmamasına rağmen devam eder çünkü başka alternatif yoktur.

İşgören katılımının bazı elemanları şunlardır¹³²:

* Hedefe Yönelme (goal orientation): Çabalar uygun örgütsel amaçlara doğru yönlendirilir. Toplam bağlılık hedefe yönelme ile başlamaktadır.

* Sürekli İlerleme (Continual improvement): Tüm kişiler, yaratıcılıklarından kattıkları ile değer görürler. İlerleme ve yenilik yönünde öneriler ile üyeler geleceğe değer katmaktadırlar.

¹³² F.B. GREEN, ERIC HATCH, "Involvement and Commitment in the Workplace: A New Ethic Evolving", Advanced Management Journal, Autumn 1990, s.8.

* **Önemsenmiş Ortaklık (Valued partnerships):** Örgüt üyelerinin partner olarak görüldüğü, otoritenin geri planda tutulduğu, iş garantisinin temel olduğu ve işten çıkarmaların son çare olarak düşünüldüğü bir yaklaşımdır.

* **Yüksek Beklentiler:** Tüm üyeler yenilikçi olma yönünde cesaretlendirilirler. Bir tür pozitif stress olarak, sürekli ilerleme anlayışı, mevcut olan ile yetinmeme duygusu ortama hakimdir.

* **Karşılıklı Saygı (Mutual respect):** Yalnızca bireylere saygının, onları düşünmenin daha ilerisinde bir güven ortamı ve iklimi sağlanması, örgütsel gelişme için, çatışma çözümü için gereklidir.

* **Kararlara Katılma:** Katılımcı yönetimin temeli kararlara katılma, söyleyecek sözü olanların rahatlıkla sözünü söylemesiyle kararların bir mutabakat içerisinde şekillendirilmesidir. Endüstriyel demokrasinin bir gereği olarak, işletmelerde işgörenlerin, alınan stratejik ve politik kararlar kendilerini etkilediğinden, bir biçimde bu kararların alınmasında katılımlarının sağlanması önemlidir. İşgörenin kararlara katılımı temsilci yoluyla, sendikaları yoluyla ve gönüllü katılma biçiminde üç model olarak ele alınabilir. Bunlara ilave olarak, birlikte katılımdan da sözedilebilir¹³³.

* **Ekibi Kabullenme (Team recognition):** İşbölümü yerine ekip çalışmasını güçlendirmek için, grup eylemlerinin ödülleriyle paylaşma sözkonusudur. Ekibi kabul etme, öne çıkarma yüksek bağlılığın önemli bir özelliğidir.

* **Yaygın Öğretim :** Sürekli öğretim ve çapraz öğretim (cross-training) , kazanılan becerilere göre yapılan teşviklerle güçlendirilir. Çoklu beceri edinmiş (multiple skilled) ekipler daha iyi kalitede ve etkinlikte iş üretirler.

* **İş Esnekliği:** Yönetim kademelerinin azlığı, iş kategorilerinin daha az oluşu, ekiplerin güçlükleri aşması için gerekli kaynakları sağlaması, sınırları aşması ve diğer çalışanların yerini doldurma olanağı sağlar.

* **Destek Rolü (Support role):** Yöneticiler kaynak, personel ve motivatörler yoluyla, kolaylaştırıcı hizmetlerle destek rolünü yerine getirirler.

¹³³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 3. Baskı, Bursa, 1987, s.164-169.

Tüm bu unsurlara ilgili çabalarla örgütsel ilerleme yeteneğinin etkin ve bağlılık hissedilen çalışma ekiplerine yöneltilmesi düşünülmektedir. Ulaşılmaya değer bir amaç doğrultusunda katkısı ve isteği olmayanları ayıklayacak dinamik bir örgütsel güç yaratılması temel hedef noktasıdır.

Çalışma ekibi sistemleri verimlilik sağlayan sistemler olarak, işgörenlerin gerçek katılımı ile kendilerini geliştirmeyi olanaklı kılmaktadır¹³⁴. Japonların grup problem çözme ve ekip konsensusu modeli, " çıkargrubu yönetimi "(stakeholder management) olarak Amerika'da yaygınlık kazanan, kontrol yerine bağlılığın öne çıkarıldığı bir strateji olmuştur. Özelde içsel bağlılık (internal commitment) kavramına ifade edilen ve üyelerin kimlik kazanma (identification) aşamasından sonra içselleştirme noktasına ulaştığı bağlılık Chris Argyris'in ifadesiyle, kişinin çok seçenekli bir ortamda kendi kişisel isteği ya da güçlerinin etkisi altında ortaya çıkmaktadır¹³⁵. Bir başka ifade ile, örgütlerde bağlılığın sözkonusu olabilmesi için, çok seçeneklilik ve kişisel gönüllü istek ya da irade gerekmektedir. Bağlılık kaynaklı strateji benimseyen firmaların verimlilik artışlarına rağmen, çoğu firma bu stratejiyi yapısalılaştırmaktan uzaktır. Bunun altında değişik nedenler yatmaktadır. Bu nedenlerden birisi hiyerarşik yönetim (top-down) anlayışıdır. Hiyerarşik yönetim çalışanların otonomi kazanmasına ve ortak karar verme ortamına yanaşmamaktadır. Dolayısıyla, geleneksel kontrol modelinin hakim olduğu iş ortamında bağlılık sağlanamamaktadır. Bir başka neden ise, sendikaların bağlılık konusunu kendileri açısından tehlikeli bulmalarıdır. Bu yüzden işgören katılımının önündeki en ciddi engellerden birisi sendikaların direncidir. Bir diğer neden ise, kolaycı sloganlar, yapay öğretim programları ile çalışanları gerçek bir değişime yöneltmeyecek hastalıklı ve hazır olmayan ekiplere sokma arayışıdır.

Katılımcı stratejinin işlerliği ve işgören bağlılığının artırılması için, ekip mantığının işlerlik kazanması, yönetimin çalışanlarla arasındaki güvensizliği ortadan kaldırabilme yeteneği önem kazanmaktadır.

IV. PLANLI ETİK KARAR VERME YAKLAŞIMI

Örgütsel ve bireysel başarı, yönetsel ustalıkta genişliğe, profesyonellerin ilkeli karar verme derinliğine bağlıdır. Bu ifade edildiği gibi, uygulamalı planlı etik muhakeme

¹³⁴ A.g.m, s.9.

¹³⁵ A.WILLIAMS, P.DOBSON, M.WALTERS, a.g.k., s.26.

(reasoning) olmadan teorik etik duyarlılığın etkisizliğini, ve teorik etik duyarlılık olmadan da uygulamalı planlı etiğin körlüğünü ifade etmektedir¹³⁶.

Günümüzde yönetsel başarısızlık içinde en temel unsurun etik olmayan uygulamalar olduğu belirtilmektedir. Kişisel doğruluk, kariyer başarısı ve örgütsel rekabete entegre etmek üzere yetiştirilen yöneticilerin "ilkeli liderlik" özelliği kazanmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu, yönetici adaylarının etik duyarlılığı, ilkeli bir yönetim eğitimi almalarının gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Verilen kararların uzun dönem sonuçları, çıkar gruplarına etkisi, örgüte ve çevreye getirdiği olumlu sonuçlar yöneticinin ustalığının özellikleri olup, hem kişisel hem de örgütsel ahlak gelişimiyle yakından ilgilidir.

A. Kişisel ve Örgütsel Ahlak Gelişimini Bilmek

Kişisel ahlak gelişimini etik olgunluğa uzanan yol olarak ifade eden felsefeci John Dewey'e göre ahlaki gelişim görenek öncesi ahlak, göreneksel ahlak ve görenek sonrası ahlak ¹³⁷olarak üç aşamalıdır. Kişisel ahlak gelişimi alanında tanınmış bir otorite olan Kohlberg'e göre ise bu üç aşama kendi içinde ikiye ayrılır. Shea ise, bu üç aşamaya bir dördüncü aşama ilave ederek gelişimi dört aşamada ele alır. Aşağıdaki tabloda bu gelişim aşamaları görülmektedir.

Tablo 3:Kişisel Ahlak Gelişim Aşamaları¹³⁸

I. Görenek öncesi ahlak aşaması
1. Emirlere uyma
2. Piyasa ahlakı
II. Göreneksel ahlak aşaması
3. Grup normlarına uyma
4. Kanun ve düzene uyma
III. Görenek sonrası ahlak aşaması
5. İlkeli ahlak
6. Evrensel ahlak
IV. Üstün ahlak aşaması
7. Bütünlük

¹³⁶ J.A. PETRICK, R.A. WAGLEY, T.J. VON DER EMBSE, a.g.m, s.33.

¹³⁷ Gordon F. SHEA, Practical Ethics, AMA Membership Publ., Newyork, 1988, s.23-26.

Yöneticinin karar sürecinde yararlanabileceği bir etik karar formatı oluşturabilmek açısından kişisel ahlak gelişimi ile birlikte örgütsel ahlak gelişimi aşamalarını irdelemek gereklidir. Tablo 4'de kişisel ve örgütsel ahlak gelişimi karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4: Karşılaştırmalı Kişisel ve Örgütsel Gelişim Aşamaları¹³⁹

KİŞİSEL AHLAK	ÖRGÜTSEL AHLAK
1. Fiziksel sonuçlar ahlaksal davranışa belirler; cezadan kaçınma, otoriteye itaat vb.	<i>Sosyal Darvınlam:</i> Yokolma korkusu ve finansal olarak varolmanın aciliyeti ahlaki eylemi gerektirir. Otoritenin doğrudan kullanımını kabul edilebilir bir normdur.
2. Bireysel tatmin ihtiyaçları temel nokta olup, tutumları davranış yönünde harekete geçirir.	<i>Machiavelism:</i> Örgütsel kazan eylemlere yol gösterir. Hedeflere başarılı bir şekilde ulaşma, bireysel manipülasyon dahil, her türlü etkili aracı kullanılmaması hakkı kalmaz.
3. Başkasının onayı davranışa belirler. İyi insan bu aşamada aileyi, arkadaşları toplulukları tatmin eden kimsedir.	<i>Kültürel Uyum:</i> Standart faaliyet prosedürlerinin ve gruplara değer verme gelenegidir. Üstlerin ve kıdemli olanların sosyal normlara bağlılık yönündeki baskıları doğru/ yanlış davranışları belirtir.
4. Otoriteye uyma, sosyal emirleri savunma ve ödevini yapma.	<i>Otoriteye Uyum (itidaf):</i> Yasal otoritenin emirleri ahlaksal standartları belirler. Doğru/yanlış, yasal hiyerarşik güce sahip olanların kararlarına dayanır.
5. Akılcı itirazlara tolerans ve çoğunluğun kuralını kabul etmek etik sayılır.	<i>Demokratik Katılım (mutabakat):</i> Kararlara katılma ve çoğunluğa uyma örgütsel ahlak standartları olur. katılımcı yönetim kurumsallaşır.
6. Neyin doğru ve iyi olduğu bireysel vicdan konusudur. Ahlak, ilkeli kişisel inançta dayanır.	<i>Örgütsel Bütünlük:</i> Adalet ve bireysel haklar ahlaksal idealler olur. Çatışan çıkarlar arasındaki dengeli yargılar, davranışın doğruluğunu/yanlışlığını belirleyen örgütsel karakteri biçimlendirir.

¹³⁸ A.g.k, s.27.

¹³⁹ J.A. PETRICK, R.A. WAGLEY, T.J. VON DER EMBSE, a.g.m, s.30.

B. Etik Karar Formatı

Örgütlerde iki gelişim arasındaki etkileşim fırsatlarını karşılamak ve örgütsel karar vermeyi etkileyen ekstra örgütsel faktörlerin ağırlığını azaltmak üzere planlı bir etik karar formatı sunulabilir.

Tablo 5: Planlı Etik Karar Formatı¹⁴⁰.

		AHLAKİ AĞIRLIK (1-10)		
		Gerçek	İdeal	Olası
I. Etik Problemin Durumu (Context)				
A. Extra- Örgütsel Faktörler				
Formal ve informal biçimde etik olarak dışsal durumu destekleyen çevresel, tarihsel, sosyo-kültürel, mesleki, siyasal, hukuksal, ekonomik, cinsiyet ve kamu politika güçlerini değerlendiriniz. Örneğin, yasallaşmış ırkçılık, insan haklarına saygılı olarak işgören işe almaya olanak vermediği için etik olarak destekleyici durum değildir.		--	--	--
B. Intra- Örgütsel Faktörler				
Örgütün moral gelişiminin mevcut seviyesini değerlendiriniz. Etik destekleyiciliği olan örgütsel durumları besleyen/ beslemeyen formal politikaları, yapıları, rolleri, ödülleri, liderliği, karar prosesini, işe almayı ve informal normları, sembolleri vb. belirleyiniz.		--	--	--
II. Bireysel Etik Problem Analizi				
A. Etik Ajanlar (Moral Karakter)				
Etik sorunda yeralan erdemleri ve erdemsizlikleri belirleyiniz, ve profesyonel bir müdürün ve ilkeli bir liderin yapması gerektiği biçimde değerlendiriniz. Egonun güçlülük derecesini, saha bağımsızlığını, içsel kontrol seviyesini ve ajanın bilişsel (cognitive) moral gelişme aşamasını dikkate alınız.		--	--	--
B. Etik Aksiyonlar (Moral Araçlar)				
Yerine getirilen/getirilmeyen aksiyonları, öncelikli ödevleri, uyulmayan kuralları ya da ihlal edilen hakları değerlendiriniz.		--	--	--
C. Etik Sonuçlar (Moral Sonlar)				
Şimdi ve gelecekte, tüm taraflar açısından maliyetleri ve faydaları değerlendiriniz.		--	--	--
AHLAKİ AĞIRLIK DEĞERLEMESİ (TOPLAM)		--	--	--
III. Alternatif Etiksel Çözümlerin Değerlemesi				
A. Olası Alternatif 1: Avantajları ve Dezavantajları				
B. Olası Alternatif 2: Avantajları ve Dezavantajları				
C. Olası Alternatif 3: Avantajları ve Dezavantajları				
IV. Önerilmiş Olan Etiksel Karar ve Doğrulama				
V. Kararın Uygulanması ve Kontrol				

¹⁴⁰ A.g.m., s.32.

Tabloda gösterilen etik karar formatında ahlaki ağırlıklar 1-10 arasında, içsel ve dışsal durumları gösteren faktörlere birer uygun değer verilmesiyle elde edilmektedir. Toplam beş faktörün her birinin etik destekleyiciliği "gerçek durum", "ideal durum" ve "olası durum" senaryolarına göre ayrı ayrı puanlandırılır. 10 değeri en yüksek oranda etik destekleyiciliği ifade etmektedir. Toplam ahlaki ağırlığın 50 olması optimal etik kararı gösterir¹⁴¹. Bu format, yönetsel başarısızlığa götürebilecek etik konuların eksiksiz ve düzenli incelenmesi olanağını vermektedir.

C. Etik Çıkarım İşleme Kartı

Yöneticinin izleyebileceği bu etik karar formatını doğru eksende kullanabilmesi, bu formatı uygulamaya koyabilmesi, ancak her faktör aşamasında doğru sorular sormasıyla mümkün olmaktadır. Bir diğer ifade ile, her durum için doğru çıkarımda bulunmak, doğru sonuçlar alabilmek önem kazanmaktadır. Tablo 10'da, format paralelinde geliştirilebilecek örnek bir "etik çıkarım işleme kartı" (ethical reasoning processing chart) görülmektedir.

¹⁴¹ A.g.m, s.31.

Tablo 6: Etik Çıkarım İşleme Kartı¹⁴²**IA. Extra- Örgütsel Durum**

Etik destekleyiciliği olan dışsal durumları çevresel, tarihsel, sosyo-kültürel, mesleki, cinsiyet, politik, hukuki, ekonomik ve kamu politikası ne dereceye kadar şekillendirir?

IB. Intra- Örgütsel Durum

Örgütünüzün ve iş biriminizin mevcut ahlak gelişim seviyesi nedir?. Hangi boyuta kadar mevcut politikalar, yapı, roller, ödülleri, liderlik, seçme, karar süreçleri, normlar, semboller, referanslar etiksel destekleyiciliği olan örgütsel durumu sağlar?

IIA. Etik Ajanlar

Çıkar grubu kimlerdir ve ilgileri nelerdir?. Ajanların moral gelişim seviyeleri nedir?. Hangi faziletler(erdem)- adalet, kararlılık, ölçülülük vb.- ya da faziletsizlikler - kabalık, hoyratlık, ihtiras, dar görüşlülük vb.- geliştirilmektedir. Ajanın egosunun güçlülük seviyesi, bağımsızlığı, içsel kontrol alanı nedir?. Ajanlar ne tür övgüye değer maksatlar, hisler sergilerler?. Güven ve ekibe bağlılık taşırlar mı?.

IIB. Etik Eylemler

Herkos bu şekilde davranmış olsaydı ne olurdu?. Hem özel olarak, hem de kamusal olarak bu eylemi kabul edebilir miydiniz?. Sizin bu eyleme uyarlanabilir değerleriniz nelerdir?. Bu eylem yasal kurallara uygun mu?. Sözleşmeden kaynaklanan önemli görevler ve yükümlülükler bu eylem ile karşılanır mı?. Muhtemel hak çatışmalarını nasıl halledersiniz?.

IIC. Etik Sonuçlar

Öngörülen değişimden kazançlı çıkanların ve kaybedenlerin oranı nedir?. Bütün çıkar gruplarının şimdiki ve gelecekteki fayda ve maliyet durumu nedir?. Hangi eylemler en fazla sayıda insanın mutluluğu ile sonuçlanır?.

III. Alternatifler

Bütün önemli alternatifleri ve kombinasyonlarını dikkate aldınız mı?. Tüm alternatiflerin kısa ve uzun dönem sonuçları nelerdir?. Karardan etkilenen tüm taraflar görüş belirtip çözüm önerdiler mi?.

IV. Önerilen Karar ve Doğrulama

Önerdiğiniz bu çözümün temel sebepleri nelerdir?. Seçtiğiniz çözümle ilgili olarak sizinle aynı görüşleri paylaşmayanlara sorumlu ve doyurucu cevaplar verebilir misiniz?.

V. Uygulama ve Kontrol

Kararınızı uygulamak için pratik adımlar ve zaman cetveli nedir?. Kararın uygulanmasında kim sorumluluk üstlenecek?. Kararınızın istenilen sonuca ulaştığını nasıl bilebileceksiniz?. Arzulan sonuca yönelik spesifik seyir ölçüleri var mı?. Karar sürecinin ve çıktılarının kesintisiz kalite kontrolü için yükümlülükleriniz nelerdir?.

V. ETİK ÖRGÜT İKLİMİ

Örgütlerin de bireyler gibi kendi karakterlerini, kişiliklerini tanımlamada yardımcı olan kendi etik kümeleri vardır. Bireyler etik ikilemlerle karşılaştıklarında, onlara rehberlik eden kişisel etik (personal ethics) gibi, örgütlerde sözkonusu olan örgüt etiği de örgütte çatışan değerler ve ikilemler ortaya çıktığı zaman örgüte rehberlik etmektedir.

¹⁴² A.g.m, s.33.

Örgüt etiği, yöneticilerin, işgörenlerin "ne yapmalıyım" sorusuyla birlikte "nasıl yapmalıyım" sorusuna da yanıt aramaktadır¹⁴³.

Örgütsel kültürün bir elemanı olarak etik iklim, örgüt üyelerinin hangi konuları, sorunları etiksel olarak görmeleri ve bunları anlamak, değerlendirmek ve çözmek için ne tür kriterler kullanacaklarını belirlemelerine yardım etmektedir¹⁴⁴. Etiksel sonuçları olan uygulamalar ve prosedürlerle ilgili örgütsel normları anlatan etik iklime doğru ve yanlış soruları ile ilgili tüm örgütsel değerler katkıda bulunmaktadır. Bunlar, doğru olan davranışın paylaşılan algılanışları (content) ve etik konuların nasıl ele alınacağı (process) konularıdır. Rüşvet vermenin doğru ya da yanlış oluşuna insanların karar verebilmesini etik iklim belirlemektedir, çünkü bireysel algılamalar ve değerlendirmelerden farklı olarak, etik iklim örgütsel bir anlam içermektedir¹⁴⁵.

İşgörenlerin yaratıcılıklarının ve enerjilerinin stratejik bir önem kazanmasının bir sonucu olarak, işgörenlerin etik davranışlarına rehberlik eden örgütsel normatif sistemleri anlama ve yönetme eğilimlerinin ivme kazandığı ileri sürülmekte, ancak örgütsel analiz düzeyinde sözkonusu normları karakterize edecek metodolojik ve teorik araçların az oluşu bilinmektedir. İşte bu gereksinimledir ki, normatif sistemleri anlamada olumlu bir mekanizma olarak Schneider'in ileri sürdüğü "çalışma/iş iklimi" kavramı gündeme gelmiştir. "Bir sistemin uygulamaları ve prosedürlerini insanların hemfikir olarak karakterize edebilecekleri, psikolojik olarak anlamlı ahlaksal tanımlamalar içeren algılayışları"¹⁴⁶ olarak tanımlanan çalışma iklimi etik içerikli bir iklim olduğunda, örgütsel karar vermeye ve etik ikilemlere yönelik sistemik tepkileri yönlendiren normatif sistemleri tanımlar.

A. Etik İklim Faktörleri

Bir firmanın etik iklimini anlayabilmek için gerekli olan temel iki konu örgütsel teori ve ekonomi bilgisidir. Örgütler için normatif bir kontrol sistemi olarak kabul edilen etik iklimi belirleyen üç ana faktör sözkonusudur. Bunlar, sosyal normlar, örgütsel yapı, örgütün tarihi ya da örgüt spesifik faktörleridir¹⁴⁷.

¹⁴³ John B. CULLEN, Bart VICTOR, Carroll STEPHENS, "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climates", *Organizational Dynamics*, Autumn 1989, s.50.

¹⁴⁴ A.g.m, s.51.

¹⁴⁵ B.VICTOR, J.B. CULLEN, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Adm.Science Q.*, Vol.33, 1988, s.102-103,106.

¹⁴⁶ A.g.m, s.101.

¹⁴⁷ A.g.m, s.101; CULLEN, VICTOR, STEPHENS, a.g.m, s.52.

1. Sosyal Normlar

Firmanın faaliyette bulunduğu çevre ya da sosyal normlar olup, sosyo-kültürel çevreyi ifade etmektedir. Meyer ve Rowan, meşruiyet kazanmak için örgütlerin yalnızca üretimin teknik gereklerini değil, bunun yanında toplumun kurallarını, mitlerini yansıtan yapılar geliştirdiklerini ileri sürmektedirler. Victor ve Cullen, örgütlerdeki iklimlerin de yapılar gibi kısmen kurumsallaşmış sosyal normları yansıttıklarını belirtmektedirler. Örneğin, yardım severlik iklimi açısından, benzeşen örgütlerin en azından asgari bir ilgi çevresi geliştirmeleri gereklidir. Ben merkezci bir iklim (instrumental) açısından ise, örgütler arasındaki farklılıklarda ben merkezci normlar asgari düzeyde bulunmaktadır. Bu iki iklimden ilki işgörenlerin en çok tercih ettikleri, ikincisi ise, en az tercih ettikleri iklimlerdir¹⁴⁸.

2. Örgütsel Yapı

Bir çoğuna göre yapı çok önemli görülmesi de, örgütün etik iklimini belirlemede örgütün yapısı önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel yapının merkezi, çokuluslu veya bölümlere ayrılmış oluşu (departmantal) iklimi belirlemede farklılık göstermektedir.

3. Şirketin Tarihi/Spesifik Faktörler

Etik iklimi belirleyen üçüncü bir faktör ise örgütün ve bireylerin tarihidir. Örgütsel sosyalizasyonun homojenliğinin alt birimlere, işlere ve kıdem (tenur) seviyelerine, bireysel seçim, çekicilik ve sürtüşmelere göre iklim zenginleşmektedir. Kıdem seviyeleri arasında temel fark, örgütte uzun süre çalışanların örgütsel topluluğa uyumlu davranması yönündeki artıştır. Sosyalizasyon ile birlikte sürtüşmelerin azaldığı görülmektedir¹⁴⁹.

B. Etik İklim Türleri

Örgütün etik ikliminin farklı olmasının temelinde, örgütlerin öncelik verdiği kriter türü ve analiz alanı yatmaktadır. Söz konusu kriter türü etik teorinin üç temel elemanı olan bencilik(egoism), faydacılık (utilitarianism) ve ahlak bilgisi (deontoloji)dir.

¹⁴⁸ A.g.m, s.119.

¹⁴⁹ A.g.m, s.122.

Lawrence Kohlberg'e göre insanlar çocukluktan yetişkinliğe doğru ahlaki olarak geliştikçe değişik kriterler kullanırlar ve farklı moral çıkarım (reasoning) kalıpları gösterirler. Bu gelişim daha önce belirtildiği gibi bir diziyi izlemektedir (bkz.ahlaki gelişim aşamaları). Etik teorinin sözkonusu üç elemanı olan bencillik (egoism), faydacılık (benovelance) ve ahlak bilgisi (deontology) ile Kohlberg'in kendini düşünme (self-interest), yardım severlik (caring) ve prensip (principle) standartları birbiriyle çakışmaktadır. Bu etik üç kriter ile bu kriterlerin uygulanacağı analiz alanı (locus of analysis) arasındaki matriks ile dokuz ayrı iklim türünden bahsetmek mümkündür. Tablo 7'da söz konusu dokuz iklim görülebilir.

Tablo 7: Örgütsel Etik İklim Türleri (teorik)¹⁵⁰

ETİK			
KRİTERLER			
Bencillik	Şahsi çıkar	Şirket çıkarı	Etkinlik
Yardım severlik	Arkadaşlık	Ekip çıkarı	Sosyal sorumluluk
Ahlak Bilgisi (prensip)	Kişisel ahlak	Şirket kuralları ve prosedürleri	Yasalar ve Meslek ilkeleri
	Bireysel	Lokal	Kozmopolit
	ANALİZ ALANI (LOCUS)		

Etik kriterler ahlaki çıkarımda kullanılan dayanak açısından farklılaşırken, analiz alanı daha çok sosyal roller ve referans gruplarını temel almaktadır. Sosyolog Robert Merton, lokal ve kozmopolit roller arasında bir ayrıma giderek, lokal alanda rol tanımının kaynaklarının ya da referans gruplarının örgüt içinde bulunduğunu, kozmopolit alanda ise rol tanımının kaynaklarının örgüt dışında olduğunu ileri sürmektedir¹⁵¹. Örneğin, bir fabrikada çalışan işçi, işinde nasıl davranacağını diğer işçilerden veya ustabaşından öğrenirken, aynı fabrikanın muhasebecisi AICPA ilkelerini izleyerek davranış gösterebilir.

¹⁵⁰ A.g.m, s.104-108.

¹⁵¹ J.B.CULLEN, B.VICTOR, C.STEPHENS, a.g.m, s.55.

Teorik olarak ortaya konulan dokuz etik iklimin, pratikte mutlak olarak geçerli olduğu söylenemez. Örgütlerde bu iklimler örgüte özgü olan özellikler ölçüsünde mevcut olabilirler. Bunların birden fazlasının aynı örgütte farklı derecelerde bulunması mümkündür. Victor ve Cullen'in adı geçen araştırmada dört farklı iş kolunda 872 kişi üzerinde uyguladıkları anket sonuçlarına göre instrumental, ilgi, bağımsızlık, kurallar ve kanunlar-ilkeler iklimi olarak beş iklim türü tespit edilmiştir. Yazarlara göre, ortaya çıkan bu gerçek iklimler örgütsel karar vermede bir çıkarım formu sunmaktadır. Örneğin, kurallar iklimi karar vermeyi yönlendirmede kullanılacak örgütsel prensipler ve tüzükler sözkonusu olduğunda etkili iken, kanunlar-ilkeler iklimi, şirketin karar vermede dışsal standartlar ve prensipler kullandığı durumlarda geçerli bir iklimdir. Bağımsızlık ikliminde bireysel ahlak yargısı en önemli unsur olurken, instrumental iklimin bulunduğu firmada karar vermede kendini düşünme temel kriterdir. Yine, ilgi ikliminde çoğunluğun çıkarı, yani işbirliği öncelikli kriterdir¹⁵².

C. Etik İklimin Değiştirilmesi

Yönetim açısından öncelikli konu, firmanın etik ikliminin stratejik amaçlar ve kişisel değerleri ile uyumlu olmasıdır. Eğer uyum yok ise, iklimin değiştirilmesi sözkonusu olmaktadır. Bu değişim çeşitli adımları izleyerek gerçekleştirilen bir süreçtir. Atılması gereken adımlar şunlar olabilir¹⁵³:

* Firma etik ikliminin teşhisi: Mevcut iklim nedir?

* Sonuçları irdeleme: İklimin teşhisi ile ortaya çıkan bulguların geçerliliği sorgulanır, faaliyetler, misyonlar ve amaçlar için iklimin önemi belirlenir. Bu irdeleme sonucunda yönetim, firmanın değerlerini, önceliklerini, karar verme proseslerini tanımlamalı, etik problem alanını belirlemeli, etik iklim ile firam hedefleri arasındaki potansiyel çelişkiyi ortaya koymalı ve nihayet, iklimin değiştirilmesi ya da güçlendirilmesi yönünde bir strateji belirlemelidir.

* Programların uygulanması: İklimin değiştirilmesinin son adımı önceki adımlar sonucunda oluşturulan programların uygulanmasıdır. Eğer iklim uygun ve de etkin ise değişim gerekmez ve yalnızca güçlendirilmesi yoluna gidilir. Ancak her iki durumda da yönetim uygulamayı şu yollarla gerçekleştirebilir;

¹⁵² A.g.m, s. 56-57.

¹⁵³ A.g.m, s. 61.

- Etik karar verme eğitimi ve öğretimi,
- Formal etik kodların revizyonu ya da geliştirilmesi,
- İzleme ve denetlemede değişiklikler,
- Şirket politikaları, prosedürleri, el kitapları, performans hedefleri, seçme prosesleri ve teşvik yapıları gibi alanlarda değişiklikler yapma.

D. İklimin Etkinliği:

Firmaların etiksel özellikli olabilmelerinin çeşitli yolları vardır. Ancak, örgütün etik davranışları, uygulamaları açısından etik bir iklimin etkinliğinin önemi büyük sayılmaktadır. Örgütteki iklimin etkin oluşu, işgörenin etik tercihlerinin kalitesine ve düzenliliğine katkıda bulunur. Oysa, etkin olmayan iklimler işgörenlerin eylemleri üzerinde örgütsel kontrol boşluklarını arttırabilir, işgörenin etiksel kararlarında hatalara yol açabilir¹⁵⁴. Dolayısıyla, iklimin etkinliği tutarlılık ve açıklık ilkelerine bağlıdır. Önemli olan, yönetimin hangi değerlere öncelik verdiği ve bu değerleri desteklemek için seçmiş olduğu karar verme prosesidir. Burada önem kazanan bir diğer unsur ise, örgütün bir kültür oluşturma ve geliştirme konusudur. Örgütte moral bir kültür oluşturmak, farklı ancak birbiriyle ilişkili bazı temel prosesleri gerektirmektedir. Bu temel prosesler şunlardır¹⁵⁵:

- Açık moral değerler oluşturmak: Faaliyet kuralları, yönetici talimatları vb.
- Moral değerlere büyük öncelik vermek: Üyeler değerlerin önemini anlamış olmalıdırlar.
- Moral değerlerde tutarlılık sağlamak: Tutarlılık yoluyla önceliklerin açıkça ortaya çıkması sağlanmalıdır.
- Moral değerleri içselleştirmek: Örgüt üyeleri, örgütte geliştirilen değerleri gönüllü olarak benimseme ve kendi çıkarlarıyla bağlantısını kurma düzeyine ulaşmalıdırlar.

VI. ETİK EĞİTİMİ

Yöneticilerin, karar sürecinde sıklıkla karşılaştıkları etik ikilemlerde doğru karar verebilmesi bir formasyon geçmeleri, eğitim ile bu yönde ustalığın, duyarlılığın geliştirilmesi, senaryo analizleri ile belirli durumlarda nasıl karar verebileceklerinin

¹⁵⁴ A.g.m, s.61-62.

¹⁵⁵ Charles R. STONER, a.g.m, s.40-42.

görülmeleri ile sağlanabilir. İşletme okullarında öğrencilerin etik yönden bir formasyon kazanmaları, gelecekte yönetim kademelerinde ikilemlerle karşılaştıklarında isabetli kararlar almalarını sağlayabilir. Ancak, devam etmekte olan tartışma etiğin bir eğitim konusu olup olmadığı tartışmasıdır.

A. Etiğin Öğretilebilirliği

Etiğin hukuk, ekonomi, yönetim gibi öğretilebilir bir disiplin olmadığını, ya da başka bazı nedenlerle etik eğitime karşı çıkışlar sözkonusudur. Baxter Travenol CEO'su, etiğin hukuk ya da din gibi olmadığını, bir danışman aracılığı ile, bir işletme okulu aracılığı ile öğretilemeyeceğini, çünkü etiğin bir güven sorunu olarak, adil davranışı ifade ettiğini, dinin ve kanunun üzerinde ve ötesinde bulunduğunu ileri sürmektedir¹⁵⁶. Bir başka görüşe göre, etik eğitimi MBA'da kısa dönemli bir kurs biçiminde verilebilir. İnsanoğlunun bencilliğinin bir gerçeklik olduğunu, değişmeyeceği ve ancak çıkarları açısından kendini geliştirirken, toplumu da geliştireceği ve bunu ise piyasanın/pazarın gerekli kıldığı düşüncesi Adam Smith'in etiğe yaklaşımıdır¹⁵⁷.

Etik eğitime karşı çıkış gerekçeleri temel olarak iki noktada toplanabilir; birincisi, geleneksel düşüncenin, etik eğitimini karakterin formasyonu ile aynı görmesi ve 10-12 yaşlarından sonra etiğin öğretilemeyeceği yaklaşımıdır. Bu görüş Freud'un karakter oluşum psikolojisine dayanmaktadır. Freud'a göre ahlakın temel yapısını ifade eden süperego 5-6 yaşlarında oluşmaktadır. İkincisi ise, her şeyin anne karnında öğrenildiği düşüncesidir¹⁵⁸.

IBM CEO'su ve başkanı olan John F. Akers ise, okullarda etik eğitimi ve öğretiminin ana okulunda başlaması gerektiğini, çalmanın, aldatmanın kötü olduğunu söyleyerek eğitime başlanması gerektiğini, soyut değerler yerine, dinsel, tarihsel ve felsefi olarak etik standartların geçmişten bu güne gelişinin eğitimin temel alanı olması gerektiğini savunmaktadır¹⁵⁹. Northwestern Üniversitesi Kellogg Yönetim Okulu dekanı olan Donald Jacobs, etiğin evde öğretilebilir görüşünün, etiğin hafife alınması olduğunu düşünmektedir, Profesör Thomas Dunfee ise, iş dünyasındaki etik kararların kişisel etik

¹⁵⁶ Vernon R. LOUCK, a.g.m, s.3.

¹⁵⁷ Harvey C. BUNKE, a.g.m, s.2-3.

¹⁵⁸ Thomas R. PİPER, Can Ethics Be Taught?, Harvard Business School Press, Boston, 1993, s.14

¹⁵⁹ John F. AKERS, a.g.m., s.69.

kararlardan önemli ölçüde farklı olduğunu, bu açıdan etik eğitimin zorunlu olduğunu savunmaktadır¹⁶⁰.

Fred R. David ve arkadaşları etik eğitiminin önemini belirlemek amacıyla, üniversite öğrencilerine uyguladıkları anket araştırmasında etikin önemini ve gerekliliğini tespit etmişlerdir. 450 işletme yönetimi mezununa(1981-1985) uygulanan ankette, bunların %30'u çalışma hayatına atılmış olanlardan seçilmiştir. Cevap verme oranı %33.3 tür. Etik eğitimin verilmesi gerektiğini savunanların oranı %86 dır. EK 1 de İş Etiği Anketi görülebilir. Anket etik eğitimin yetersizliğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, iş etiği eğitiminin yönetim eğitiminin bir parçası olarak verilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Yönetici adaylarının, işletme okullarında etik ikilemlere karşı duyarlılıklarının ve tecrübelerinin artırılması ve böylelikle, yönetici seviyelere geldiklerinde etik kararlar verebilmeleri yönünde hazırlanabilmelerinin sağlanması düşünülmektedir.

B. Etik Eğitimin Verilmesi

Etik eğitimin nasıl verilebileceği, nasıl bir yaklaşım izlenmesi gerektiği hususlarında farklı görüşler vardır. Bir görüşe göre fakülte tarafından, teknik ve fonksiyonel alanlardan etik konusunda kurslar verilebilir ve bu kurslar müfredatın bir parçası olarak ilk dönemde, yoğun ve kısa olabilir¹⁶¹. Temel prensipleri ve normatif felsefenin temel değerlerini vermek için sekiz oturum yeterli görülmektedir. Alternatif olarak, üçüncü veya dördüncü dönemlerde de verilebileceği düşünülmektedir.

Etik eğitimi ve çalışmalarını düzenlemek yönünde önemli bir mali yardım alan Harvard Business School'un uyguladığı yönetim eğitimi programı ilk uygulamalardan biridir. HBS'un uyguladığı model liderlik, etik ve şirket sorumluluğunun yönetim eğitimine entegrasyonudur. Bu modele temel teşkil eden inançlar şunlardır¹⁶²:

- Etik, bir ustalık ve bilgi kümesi olduğu kadar, bir tutum ve davranıştır.
- Önemli liderler, organizasyonlar ve uygulamalar ele alınmalıdır.
- Etik ve sosyal sorumluluk konuları ayrı ayrı ele alınmalıdır; odak noktası bütün boyutlarıyla karar verme konusu olmalıdır.

¹⁶⁰ Fred R. DAVID, L. McTier ANDERSON, K.W. LAWRIE, "Perspectives on Business Ethics in Management Education", *Advanced Management Journal*, Autumn 1990, s.26.

¹⁶¹ LaRue Tone HOSMER, a.g.m, s.14-15.

¹⁶² Thomas R. PIPER, a.g.k, s.117-138.

- Acil müdahale önemlidir.
 - Geniş bir entegrasyon programı gereklidir.
 - Fırsatlar sunulurken topluluğun ilgisi çekilerek, etik, liderlik ve şirket sorumluluğu tartışılmalıdır.
 - Konu üzerinde öğrenci gelişimi kadar fakültenin gelişimi ve teşviki de önemlidir.
 - Fakülte üst yönetiminin programa bağlılığı önemlidir.
- Programın organizasyonu ve konuları tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8: Etik Eğitim Programı Organizasyonu ve Konuları¹⁶³

1,2,3'üncü Dönemler: Etik ve Şirket

Modern şirketin gücü ve sorumluluğu,
Etikğin yerine geçen iki şeyin-pazarın
ve yasanın- sınırlılıkları.

4,5,6'ncü Dönemler: Etik, Örgütsel İklim ve Birey

Bireysel ve örgütsel değerler arasında bir
köprü olarak liderliğin temel rolü,
Yerel/global girişimlerde etik değerler,
Kişisel ahlaki dürüstlük /dürüstsüzlükten
uzaklaşmada örgütsel baskılar.

7,8,9'uncü Dönemler: Etik ve Birey

Ahlaksal duyarlılığın gerekleri,
Spesifik etik ikilemlerin tahlilleri,
Etik ilgiyi arttırmadaki etken.

Bu programdaki konular ya da temalar etik karar vermede gerekli olan üç temel niteliği içermektedir, etik konuları tanıma becerisi ve alternatif çözümleri sonuçlarıyla düşünebilmek, ikincisi, farklı görüş açılarını keşfetmek ve sonra, verilen yerde ve zamanda belirli ilişkiler kümesi ve şartların kombinasyonu içinde neyin doğru olduğuna karar verebilmek için kendine güven sahibi olmak, ve üçüncü nitelik olarak, bilinmezlerin çok olduğu ve kesin çözümlerin olmadığı zamanlarda karar vermeye istekli olmak.

¹⁶³ A.g.k, s.138-149.

C. İşletme Eğitiminin Etiği

Geleceğin yöneticilerini, liderlerini yetiştirmekte olan işletme hocalarının, etik eğitimi açısından uyması beklenen bazı kriterler sözkonusu olmaktadır. Zira, söylenenin, anlatılanın yanında, davranışın da aynı doğrultuda olması, bir model işlevi de gören hocaların bu ilkeler uyması önemlidir. Öğrencilerde moral dokunun güçlendirilmesi, bir değerler konusu olarak etiğin eğitiminin etik içerikli tutum ve davranışlarla etkin ve başarılı olabileceği düşünülmektedir. Sözkonusu eğitim etiği standartları şunlardır¹⁶⁴:

- İlk sınıf görüşmesinde, bir çalışma takvimi (syllabus) halinde öğrencilere sunulan tüm görevlendirmeleri, görev tarihlerini, notlama ve katılım politikalarını ve diğer sınıfçı kuralları detaylarıyla yazılı biçimde açıklayınız.

- Çalışma takvimine bir sözleşme gibi uyunuz ve değişiklikleri ancak sınıfla mutabakat halinde yapınız.

- Konferanslara ve görevlere güncel örnekler, teoriler, araştırma sonuçları, metotlar, okuma parçaları ve yorumlar katınız.

- Öğrencilerin ihtiyaçlarını ve duyarlılıklarını öğreniniz ve gerektiği zaman gerekli materyalleri ve ortamları sağlayınız.

- Konferanslarda, sınıf tartışmalarında tarihsel, siyasal, ekonomik araştırmaları ve işletme teorisinin, uygulamalarının ve tekniklerinin davranışsal etkilerine değininiz.

- İşbirliği gerektiren görevler vererek, öğrencilerin kendi bilgilerinin entegrasyonuna yardım ediniz.

- Konferanslar, diğer sınıf içi sunumlar iyi organize edilmiş, hazırlanmış, anlamlı ve anlaşılır olarak sunulmalıdır.

- Basılı malzemeler, görsel-ışitsel araçlar yüksek kalitede ve profesyonel olmalıdır.

- Tartışma, vak'a analizi, soru-cevap, sınıf sunumları gibi mekanizmalarla öğrenciyi aktif öğrenme prosesine çekiniz.

- Öğrenciler arasında ekip çalışması ve işbirliğini güçlendirecek görevler veriniz.

- Öğrencilere nazik davranınız. Tecrübesizlikleriyle alay etmeyin. Çocuk muamelesi yapmayın.

- Asla ayrımcı uygulamalarda cinsel/ırksal tacizde, küçük düşürücü tavırlarda bulunmayınız.

- Sınav gibi not ölçücü çalışmalarını dikkatli düzenleyerek, öğrenmeyi ölçer hale getirin.

¹⁶⁴ William I. SAUSER, "The Ethics of Teaching Business: Toward A Code for Business Professors", Advanced Management Journal, Autumn 1990, s.33-37.

- Final notları sınıfıçı performansı yansıtmalı, riyakarlık, siyasi eğilim gibi unsurlar belirleyici olmamalı.
- Kopyacılığa ceza vermek fakültenin ve üniversitenin genel politikası olmalıdır.
- Sınavlar, dönem ödevleri vb. sonuçları zamanında öğrenciye geri dönmelidir.
- Öğrencilerin iyiliğiyle ilgili olmak, danışmanlık hizmetleri öğrencilerle ilişkinin temeli olmalıdır.
- Öğrencinin, eğitimi için harcadığı her türlü kaynağın karşılığı adil bir biçimde eğitim olarak verilebilmelidir.



BÖLÜM IV

TÜRKİYE'DE İŞ ETİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Dünyada iş etiği konusunda hem akademik çevrelerde, hem de iş dünyasında yoğun çalışmalar ve fikirler geliştirilirken, Türkiye'de iş etiği konusundaki duyarlılık ve ilgi yok denecek kadar azdır. Bazı akademik çalışmalarda ve TUSIAD'ın bazı yayınlarında iş hayatına ilişkin moral değerler yeni yeni ele alınmaya başlanmıştır.

Türkiye'de etiğin genel durumu böyle olmakla birlikte, her ne kadar bunun sonucunda yazılı etik kurallardan söz etmek mümkün değilse de, kişilerin ve kurum ya da kuruluşların faaliyetleri zaman zaman etik yönden (ahlaklı /ahlaksız, kirli işler / dürüst işler gibi kategorilerde) sorgulanmaktadır. Özellikle, kamu sektöründe son dönemlerde ortaya çıkan ve skandallara yol açan bazı olaylar, Latin Amerika'da kokuşma /bozulma (corruption) kavramıyla birlikte anılan etiğin ülkemizde de aynı şekilde bir seyir izlediğini düşündürmektedir. Özel sektörde de dolandırıcılık, hayali ihracaat , rüşvet vb. etik olmayan olaylar son dönemlerde sıkça duyulmaya başlanmıştır.

Her ne kadar, batıdaki anlamıyla iş etiği kavramı henüz yaygın olmasa da, ahlaki anlamda bazı değer yargılarının, özellikle dini inanışların içerisinde yer aldığı bilinmektedir. Öte yandan, geçmişteki ahilik geleneği içerisinde işlerin yürütülmesinde bazı moral değerlerin yer aldığı bilinmektedir. Bu nedenlerden dolayı, ulusal kültür içerisinde, etik kavramı değil, fakat onun kapsadığı bazı anlamlar (hakkaniyet, adalet vb.) aslında mevcuttur.

Bu çalışma, kültür içerisinde anlam olarak var olan etiği teorik olarak gündeme taşıyarak, batıdaki laik tarzda etik anlayışların, etik davranış geliştirme yöntemlerinin tartışılmasına katkıda bulunarak, yöneticilere karar vermede yardımcı olacak bazı yollar önermeye çalışmaktadır. Bunun için, Türkiye'deki mevcut durum belirlenmeye çalışılmıştır.

I. UYGULAMA TASARISI VE ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Türkiye'de, en azından uygulamada etkileri bilinen etiği, farklı iki sektörden örneklerle ele alıp, bu iki sektörün örneklerinde mevcut durumu tespit etmek, ve yöneticilerin karar sürecinde, yazılı olmasa da, bireysel değer kümesi içerisinde yer alan etiği ne oranda dikkate aldıklarını göstermek ve işletmelerdeki yaygın çalışma iklimi (atmosfer) ile yöneticilerin karar tercihleri arasındaki ilişkiyi bulmak, bu çalışmanın temel amaçlarıdır.

B. Metodoloji

Mal üreten bir işletme ile hizmet üreten bir işletme arasında, çalışma etik iklimleri, yöneticilerin ekonomik ve etik karar tercihleri, ve yöneticilerin etik değer yapıları karşılaştırılmak üzere, anket tekniği uygulanarak durum saptamasına ilişkin veriler toplanmıştır. Durum saptamaya yönelik bir araştırma tipi belirlendiğinden, her iki işletmede uygulanan anketler, İşgören Etik İklim Algılayışı (Bkz. EK. 2), ve Yönetici Etik Kararları (Bkz. EK. 3) biçiminde düzenlenmiştir. Bu iki ankete ilave olarak, işletmelerin üst düzey bir sorumlusundan, kendi işletmesini bazı boyutlarda tanımlaması istenilen bir "İşletme Genel Bilgileri" formu (Bkz. EK.4) oluşturulmuştur.

1. İşgören Anketi: İşgören anketi teorik olarak açıklanan iklimlere karşılık gelen 11 ifadenin yer aldığı, geçerli, kısmen geçerli ve geçersiz olarak üç seçenekli kapalı uçlu bir ankettir. Görüşülen kişilerin isim ve adres türü bilgileri anket dışı bırakılmış, böylelikle daha güvenilir sonuçlar alınması hedeflenmiştir. Zira, işgörenlerin kendi işletmelerini nasıl gördüklerini tanımlamaları istenen (ifadeler aracılığı ile) anket, bir tutum ve kanı belirleme çalışması olduğundan, görüş bildirmeyi engelleyecek bilgilerin yer almaması daha uygun görülmüştür.

2. Yönetici Anketi: Yönetici anketi iki bölüm halinde düzenlenmiştir. Birinci bölümde, yöneticilerin genel etik değer yargıları, etik duyarlılıkları kapalı uçlu sorular yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, etik ile karın bir arada bulunamayacağı, etiğin karı engellediği yaygın görüşü dikkate alınarak, çeşitli senaryolar aracılığı ile, etik ve ekonomik olarak iki seçenek sunulmuş, ve verilen durumlarda yöneticiden, bunlardan birine karar vermesi örtülü olarak istenmiştir. Bu ankette de,

isimler aynı gerekçelerle dikkate alınmamıştır. Ancak, çalışma süresi ile etik tercihler arasındaki bağlantıyı ortaya koymak açısından, görevde geçen süre istenmiştir.

3. İşletme Genel Bilgileri: Yukarıdaki iki ankette ortaya çıkacak sonuçlar ile işletmenin genel durum bilgileri karşılaştırılarak, bir tutarlılık aranmaya çalışılmıştır. Bir üst düzey yetkilinin dolduracağı bu formdaki sorular açık uçlu olup, işletmenin başarısı, felsefesi, pazar payı, sosyal amaçlı faaliyetleri, kamuoyundaki imajı gibi konuları içermektedir.

İlk iki anketin evreniyle görüşme, örnekleme tekniği ile gerçekleştirilmiş olup, her anket için, minimum % 5 oranı aranmıştır. İşletmedeki departmanlar bazında kota örnek seçimi uygulanmış, departmanlar içinde görüşülecek kişiler tesadüfi örnek seçimine tabii tutulmuştur. Böylelikle, tüm işletmeyi yansıtabilecek veriler hedeflenmiştir.

Elde edilen veriler, her iki sektör için ayrı ayrı incelenerek çizelgeleştirilmiş ve daha sonra karşılaştırma yapılmıştır.

C. Sınırlılıklar

Araştırmanın en temel sorunlarından bir tanesi, etik konusunun henüz fazla önem verilen bir duyarlılık düzeyinin çok altında bulunması, dolayısıyla daha çok ahlaklı / ahlaksız kişiler ya da kuruluşlar gibi değerlendirmelerin öne çıkması, bunun ise, gerçekliğe yol açmasıdır. Yine, yöneticiler kendi inançlarını, tutumlarını bildirmek yönünde çoğunlukla çekingen davranmaktadırlar. Konu, adeta stratejik sınırlar açığa çıkacak korkusu yaratacak türden algılanmaktadır.

II. BULGULAR

A. Mal İşletmesi

Çalışmanın yürütüldüğü mal işletmesine ilişkin genel bilgiler şu şekildedir: 1984 yılında kurulan ve % 80 pazar payına sahip olan işletme, tarım ve su ürünlerini endüstriyel olarak üretmektedir. Sağlıklı gıda maddeleri üretirken, uygun fiyatlarla tüketime sunmayı amaçlayan işletmenin amaçlara ulaşma derecesi % 90 olarak ifade edilmektedir. Kamuoyunda, sağlıklı, güvenilir ürünleri uygun fiyatlarla sunan bir imaja

sahip olduğu belirtilen işletmenin, yönetici ve işgören eğitimlerine yoğunluk verdiği belirtilmektedir. Eğitim bursları, spor faaliyetleri sponsorluğu gibi sosyal amaçlı rolleri üstlendiği bilinen işletmede, 27 yönetici ve 750 kişisi sürekli, geri kalanı mevsimlik olmak üzere, toplam 2000 işgören çalışmaktadır.

1. İşletmedeki Etik İklim

İşletmedeki sürekli işgörelere uygulanan ve işletmelerini etik açıdan nasıl algıladıklarını tespit etmek üzere uygulanan anketin sonuçlarına göre, işletmenin çok yüksek bir yüzde ile sosyal sorumluluk atmosferi yarattığı görülmektedir. Tablo 9'da görüleceği gibi, % 91,1 oranındaki sosyal sorumluluk iklimi tanımlaması, işletme genel bilgilerindeki tanımlamalara da uygun düşmektedir. Baskın iklim sosyal sorumluluk olmakla birlikte, işletmede ağırlıklı olarak mevcut olduğu görülen başka iklimler de vardır. Geçerlik verilen bu iklimlerden bazıları, şirket kuralları ve prosedürleri, etkinlik, ekip çalışması, meslek kurallarıdır. Dikkat edilirse, geçersizliği en yüksek olan iklim türü kişisel çıkar iklimidir. Öyleyse, kişilerin işletme ile bütünleştiklerini ileri sürmek yanıltıcı olmayacaktır. Dikkate alınması gereken bir başka bulgu ise, kısmen geçerli olarak algılanan iklimlerin oranının da geçersizlikten yüksek oranlarda olmasıdır. Kısmen geçerlilik dikkate alınıp, geçerli kılınmaya çalışılırsa, amaçlar yönünde fırsatlar genişletilmiş olabilecektir.

Tablo 9. Mal İşletmesi İşgören Etik İklimi Algılaması (n=45)

<i>İklim İfadeleri</i>	<i>(3) Geçerli</i>	<i>(2) Kısmen</i>	<i>(1) Geçersiz</i>
1. Kişisel Ahlak	66,6	22,2	11,1
2. Şirket Çıkarı	60,0	28,8	11,1
3. Arkadaşlık	35,5	42,2	22,2
4. Kurallar - Prosedürler	86,6	8,8	4,4
5. Kişisel Çıkar	17,7	24,4	57,7
6. Kanunlar	24,4	48,8	26,6
7. Kurallar - Prosedürler	82,2	8,8	8,8
8. Etkinlik	77,7	17,7	4,4
9. Ekip Çıkarı	73,3	24,4	2,2
10. Meslek Kuralları	75,5	15,5	8,8
11. Sosyal Sorumluluk	91,1	6,6	2,2

4 nolu ifade ile 7 nolu ifade işletmenin kuralları ve prosedürleri ile ilgili iklimi anlatmaktadır. Anket sonuçlarının güvenilirliği açısından bir denetleme aracı olarak düşünülürse, her iki ifadenin de geçerlilik yüzdesi (%86.6 / %82.2) birbirine yakın olup, güvenilirlik ifade etmektedirler.

Son olarak, ortaya çıkan sonuçların gösterdiği bir nokta da, işletmelerde birden fazla iklim türünün bulunabileceğidir. Bu, daha önce teorik olarak da açıklanmıştır.

2. Yönetici Kararlarında Etiğin Ağırlığı

İşgörenlerin işletmeyi algulamalarında, çalışma atmosferinin etik yönünü değerlendirmelerinde, yöneticilerin kişisel tutum ve davranışları kadar, verdikleri kararların ve dış çevreyle olan iş faaliyetlerinin rolü büyüktür. Yalnızca konuşma değil, fakat bizzat uygulama ve gösterme yaklaşımı işgörenin kendi işletmesindeki etik iklimi algılamasını belirlemektedir. Bu açıdan, önce yöneticilerin etik değer yapılarını ve sonra ise, karar verme eğilimlerini görmek yararlı olacaktır.

a. Yöneticilerin Etik Değer Yapıları

Anketin sonuçlarına göre, görüşülen yöneticilerin tamamı, iş yaşamının kalitesini geliştirme yönünde işbirlikçi (dayanışmacı) değer sisteminin gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Tamamıyla değil, ancak duruma göre, örgütün gerekleri yönünde uzlaşmacı bir tutum içerisindeyimdir. Tablo 10 da görüleceği gibi, etik ikilemlerin ya da çıkmazların çözümünde seçilen karar kriterleri farklı farklıdır. Etik ikilemle karşılaşma sıklığı az olup, etik konusu, yöneticilerin günlük yaşamlarının bir paçası olma noktasında değildir. Etiğin Türkiye açısından genel durumu ile bu sonuç birbirini desteklemektedir.

Tablo 10. Mal İşletmesi Yönetici Değer Yapısı (%)

1. İş Hayatının Kalitesini Geliştirme	
İşbirlikçi Değerler	100
Teknolojik İlerleme	0
Bireysel Değerler	0
Statükoculuk	0
2. Kişisel Prensiplerle Örgütün Beklentilerini Uzlaştırma	
Taviz Vermem	25
Bazı Durumlarda	50
Örgüt Öncelikli	25
Çoğunlukla Uzlaşma	0
3. İş Hayatında Etik İkilemle Karşılaşma Sıklığı	
Sık sık	0
Nadiren	25
Bazen	75
Hiç	0
4. Etik İkilem Çözme Kriteri	
Faydacılık	0
Adalet	25
Haklar	25
Evrensellik	50
5. Etiğin Gündeme Gelme Durumları	
Ahl. Dışı Hareket	25
İşe Almada	25
Eğitim vb. Ortamda	50
Kişisel Tartışmada	0

b. Yöneticilerin Etik -Ekonomik Tercihleri

Yöneticilere yöneltilen ankette, senaryolar halinde sunulan vakalara ilişkin karar vermeleri istendiğinde, etik ve ekonomik karar yollarından hangilerini seçtikleri tablo 11 de gösterilmiştir. Farklı alanlardan konuları içeren senaryolara bakıldığında, etik tercihlerin duruma göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 11. Etik ve Ekonomik Karar Tercihleri Dağılımı (n= 4) (%)

<i>Senaryo no: / Konusu</i>	<i>Etik Tercih</i>	<i>Ekonomik Tercih</i>
1. Rekabet	0	100
2. Topluma Dürüstlük	25	75
3. Şirkete Bağlılık	100	0
4. Müşteriye Dürüstlük	25	75
5. Başkalarına İlgisi	50	50
6. Müşteriye Dürüstlük	100	0
7. Hissedarlara Karşı sorumluluk	25	75
8. Çevre Duyarlılığı	0	100

Yazılı olmasada, yöneticilerin değer yapıları içerisinde yer alan karar kriterleri ile, senaryolarda yer alan tercihler farklılıklar göstermektedir. Örneğin, adalet prensibini benimseyen iki yöneticiden birisi, ikinci senaryoda etik tercihi yaparak, topluma dürüstlüğü seçerken, diğer yönetici ekonomik tercihini kullanarak, şirket yararını öne çıkarmaktadır. Tablo 12'de bu dağılım gösterilmiştir.

Tablo 12. Etik Karar Kriterleri ile Senaryolar İlişkisi (n=4)

<i>Senaryolar</i>	<i>Faydacılık(0)</i>	<i>Haklar (1)</i>	<i>Adalet (1)</i>	<i>Evrensellik(2)</i>
1. Rekabet	0	1	1	2
2. Topluma Dürüstl.	0	0	0	1
3. Şirkete Bağlılık	0	1	1	2
4. Müşteriye Dürüstl.	0	0	0	1
5. Başkalarına İlgisi	0	0	1	1
6. Müşteriye Dürüstl.	0	1	1	1
7. Hissedar. Sorumlu	0	0	1	0
8. Çevre Duyarlılığı	0	0	0	0

3. İşgören Baskın Etik İklimi ve Yönetici Karar Kriteri İlişkisi

Seçilen karar kriteri ile işgören etik iklim algılayışı arasında tam bir uyum görülememiştir. İşgörenin tanımladığı baskın iklim sosyal sorumluluk iken, yöneticilerin

karar kriterlerine bağılı olmaksızın, örneğin ikinci senaryoda, bilgiden bahsetmeme tercihi kullandıkları (çoğunluğu), yine çevreye karşı duyarsız yaklaşıtları (tamamı) görölmektedir.

4. Karar Kriterleri ile Tecrübe İlişkisi

Tablo 13'de göröleceği üzere, senaryolarda etik yönde karar verme ile, seçilen karar kriterleri arasında doğrudan bir ilişki görölememiştir. Bu noktada başka faktörlerin etkili olduğu sanılmaktadır.

Tablo 13. Tecrübe - Etik Tercih Ağırlığı - Karar Kriteri İlişkisi (n=4)

Tecrübe	Etik Tercih Ağırlığı	Karar Kriteri
0 - 5 yıl	4/8 - 3/8	Adalet - Evrensellik
6 - 10 yıl	2/8 - 4/8	Haklar - Evrensellik
11 - 15 yıl	----	----
16 - 20 yıl	----	----
21 - + yıl	----	----

B. Hizmet İşletmesi

Araştırmanın ikinci örnek alanı, bir hizmet işletmesi olan beş yıldızlı bir zincir oteldir. Hizmetin kalitesi ve mükemmelliği açısından kişilerin tutum ve davranışlarının daha fazla öne çıktığı hizmet işletmelerinde ve özellikle de otellerde, müşteri ve çalışan arasındaki ilişki tüketim noktasında devreye girmektedir. Bu nedenle, işletmede yaratılan iklim ile çalışanların tutum ve davranışları çok önem kazanmaktadır.

Örnek otel işletmesine ait genel bilgiler şu şekildedir: 1955 yılında insanlara hizmet ve Türk turizmine katkı felsefesiyle kurulan otel, %20 pazar payına sahip olup, kalıcı olmak ve kendini aşmak olarak tanımlanan amaçlarına beklenenin üzerinde ulaşma başarısı göstermiştir. Kamuoyundaki imajı, bazı ilklere imza atan bir ekol, bir okul biçimindedir. Çeşitli sosyal amaçlı kuruluşlara destek veren otel, örneğin Eyüp Aşevi'ne periyodik erzak yardımını sürdürmektedir. 15 yöneticisi ve 200'ü sürekli, kalanı mevsimlik olmak üzere 480 çalışanı olan Otel, yurtiçi -yurtdışı, oteliçi-oteldışı kapsamlı bir geliştirme eğitimi sürdürmektedir.

1. Oteldeki Etik İklim

Otelin çeşitli birimlerinde çalışan işgörenlere uygulanan anketin sonuçlarına göre, tablo 14'de görüleceği gibi baskın iklim sosyal sorumluluktur (%85,1). Baskın iklimi izleyen başka iklimler de vardır. Bunların bazıları; kurallar-prosedürler, kanunlar, şirket çıkarı ve etkinlik iklimleridir. Geçersizliği en en yüksek iklim türü ise, kişisel çıkar iklimidir. Dolayısıyla, otelde kişisel çıkarların hakim olduğu bir hava yoktur.

Tablo 14. Otel İşletmesi İşgören Etik İklim Algılaması (n=27) (%)

İklim İfadeleri	(3) Geçerli	(2) Kısmen	(1) Geçersiz
1. Kişisel Ahlak	18,5	59,2	13,3
2. Şirket Çıkarı	59,2	25,9	14,8
3. Arkadaşlık	14,8	48,1	37,0
4. Kurallar -Prosedürler (iş)	74,0	18,5	7,4
5. Kişisel Çıkar	18,5	29,6	51,8
6. Kanunlar	66,6	29,6	3,7
7. Kurallar -Prosedürler (iş)	77,7	14,8	3,7
8. Etkinlik	51,8	40,7	7,4
9. Ekip Çıkarı	33,3	51,8	14,8
10. Meslek Kuralları	44,4	44,4	11,1
11. Sosyal Sorumluluk	85,1	7,4	7,4

4 nolu ve 7 nolu ifadelerin karşılığı olan kurallar-prosedürler ikliminin sonuçları, geçerlilik açısından (%20, %21) olarak verilen cevapların tutarlılığını göstermektedir. Kısmen geçerli görülen iklimler potansiyel geçerli iklimler olarak görülürse, otelin stratejik amaçları yönünde yararlı görülenler güçlendirilmelidir.

2. Yönetici Kararlarında Etiğin Ağırlığı

Otel işletmesinde yöneticilerin karar vermede etiği ne oranda dikkate aldıklarının altında, mutlaka sahip oldukları etik değerlerinin etkisi bulunmaktadır. Zira, önceden de belirtildiği gibi, davranışların temelinde sahip olunan tutumlar, değerler, inançlar yer almaktadır. Bu açıdan, öncelikle otel yöneticilerinin sahip oldukları değer yargılarını ele

almak, bundan sonra ise, hangi oranda ve koşulda etik ya da ekonomik tercih kullandıklarını görmek yararlı olacaktır.

a. Otel Yöneticilerinin Etik Değer Yapıları

Anketin ortaya çıkardığı sonuçlara göre, yöneticilerin önemli bir bölümü (%62,5) iş hayatının kalitesinin yükseltilmesinde işbirlikçi değer sisteminin geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Tablo 15. Otel Yöneticileri Değer Yapıları (%)

1. İş Hayatının Kalitesini Geliştirme	
İşbirlikçi Değer Sistemi Geliştirme	62,5
Teknolojik İlerleme	37,5
Bireysel Değerlere Dönüş	0
Statükoyu Koruma	0
2. Kişisel Prensiplerle Örgütün Beklentilerini Uzlaştırma	
Kişisel Prensiplerden Taviz Vermem	0
Örgütün Beklentileri Ön Plandadır	25
Bazı Durumlarda Uzlaşıyorum	25
Çoğunlukla Uzlaşıyorum	50
3. Etik İikilemle Karşılaşma Sıklığı	
Sık sık	12,5
Bazen	0
Nadiren	62,5
Hiç	25
4. Etik İikilemi Çözme Kriteri	
Çoğunluğun Çıkarı (Faydacılık)	0
Kişilerin Hakları	62,5
Adaletin Eşit Dağıtılması	37,5
Evrensel Prensipler	0
5. İş Yerinde Etiğin Ele Alınması	
Eğitim vb. Ortamlarda	37,5
Ahlakdışı Davranış Olduğunda	37,5
İşe Almada	0
Kişisel Tartışmalarda	25

Tablo 15'de görüleceği gibi, yöneticilerin yarısı (%50) kişisel prensiplerle örgütün beklentilerini uzlaştırma gereği üzerinde durmaktadırlar. Karar vermede, yöneticilerin etik ikilemlerle karşılaşma sıklığı çok düşük olup, karşılaşılan ikilemlerin çözümünde temel alınan ilkelerden birincisi haklar ilkesi (%62,5), ikincisi ise eşit adalet ilkesidir (%37,5). Ancak ilginç olan bir nokta, işe almada etiğin gündeme gelmemesi, buna karşılık, günlük yaşamda düşük seviyede de olsa etiğin, üzerinde konuşulan bir konu olduğudur (%25).

b. Yöneticilerin Etik ve Ekonomik Tercihleri

Çeşitli durumları içeren senaryolar halinde düzenlenen yönetici anketinin ikinci bölümünde, yöneticilerden ekonomik ve etik yol olarak örtülü biçimde cevaplar alınmıştır. İki karar yolundan hangisini tercih ettikleri, senaryolardaki durumlara göre farklı farklı ortaya çıkmıştır. Bütün senaryolarda etik karar yolunu seçen yalnızca bir kişidir. Seçeneklerin senaryolara göre dağılımı tablo 16'daki gibidir.

Tablo 16. Etik ve Ekonomik Karar Tercihleri Dağılımı (n=8)

Senaryo No./ Konusu	Etik Tercih (%)	Ekonomik Tercih (%)
1. Rekabet	37,5	62,5
2. Topluma Dürüstlük	75	25
3. Şirkete Bağlılık	100	0
4. Müşteriye Dürüstlük	87,5	12,5
5. Başkalarına İlgisi	100	0
6. Müşteriye Dürüstlük	100	0
7. Hissedarlara Sorumluluk	25	75
8. Çevre Duyarlılığı	75	25

Senaryolardaki ekonomik ve etik yollardan birisi seçerken, yöneticiler değerlendirme kriterlerinden birisi kullanılmaktadırlar. Yani, temel olarak dört etik kriterden birisini dikkate almaktadırlar. Ancak, anketin sonuçlarına göre, seçilen karar kriteri ile etik tercihler arasında bir uyum görülmemiştir. Aynı etik karar kriterini seçen yöneticilerin bazıları aynı senaryoda etik tercihte bulunurken, bazıları ekonomik tercihte bulunmuşlardır. Tablo 17'de görüleceği gibi, yöneticilerin %62,5 'i haklar prensibini

seçerken, %37,5'i ise adalet ilkesini benimsemiştir. Ne varki, örneğin 7 nolu senaryoda haklar prensibini temel alan yöneticilerin sadece %20'si, adalet prensibini temel alan yöneticilerin ise sadece %33,3'ü etik yönde karar vermişlerdir.

Tablo 17. Etik Karar Kriterleri İle Senaryoların İlişkisi (n=8)

<i>Senaryolar</i>	<i>Faydacılık</i> (%0)	<i>Haklar</i> (%62,5)	<i>Adalet</i> (%37,5)	<i>Evrensellik</i> (%0)
1. Rekabet	----	60	0	----
2. Topluma Dürüstlük	----	80	66,6	----
3. Şirkete Bağlılık	----	100	100	----
4. Müşteriye Dürüstlük	----	80	66,6	----
5. Başkalarına İlgisi	----	100	100	----
6. Müşteriye dürüstlük	----	100	100	----
7. Hissedarlara Dürüstlük	----	20	33,3	----
8. Çevre Duyarlılığı	----	80	66,6	----

İşgörenlerde ortaya çıkarılan baskın iklimin sosyal sorumluluk olduğu görülmüştü. Bu iklim karşılık, topluma karşı dürüstlük olarak tanımlanan 2 nolu senaryoda etik yönde karar verme oranı %75 düzeyindedir. Bu sonuç, işgörenin algıladığı iklim ile, yöneticilerin karar verirken etik tercihleri dikkate aldığını, dolayısıyla, yöneticilerin tutarlı olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

Yöneticilerin karar kriterleri ile tecrübeleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman, aralarında belirleyici bir ilişki olmadığı görülmektedir. Tablo 18'de görüldüğü gibi, aynı çalışma süresine karşılık, farklı kriterler temel alınmaktadır. Hatta, aynı çalışma süresi ve aynı karar kriterine rağmen farklı oranlarda etik tercihlerde bulunmaktadır.

Tablo 18. Tecrübe - Etik Tercih Ağırlığı - Karar Kriteri İlişkisi

Tecrübe (%)	Etik Tercih Ağırlığı	Karar Kriteri
0 - 5 Yıl (12,5)	6/8 (%75)	Haklar
6 - 10 Yıl (12,5)	4/8 (%50)	Haklar
11 - 15 Yıl (12,5)	5/8 (%62,5)	Adalet
16 - 20 Yıl (37,5)	6/8 (%75,0)	Adalet, Haklar, Adalet
20 - + Yıl (25,0)	7/8 (%87,5)	Haklar, Haklar

C. İki İşletmenin Karşılaştırılması

Araştırmanın ortaya çıkardığı sonuçlar her iki işletme açısından karşılaştırıldığında, aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar görülebilmektedir. Bir tablo üzerinde karşılaştırmayı gösterelim.

Tablo 19. İşletmelerin Karşılaştırılması

<i>MAL İŞLETMESİ</i>	<i>HİZMET İŞLETMESİ</i>
Baskın iklim sosyal sorumluluktur.	Baskın iklim sosyal sorumluluktur.
İkincil iklim kurallar- prosedürlerdir.	İkincil iklim kurallar- prosedürlerdir.
İş hayatının kalitesi için işbirlikçi değerler.	İş hayatının kalitesi için işbirlikçi değerler.
Baskın etik karar kriteri evrenseldir.	Baskın etik karar kriteri haklar ilkesidir.
Karar vermede ekonomik tercih yüksektir.	Karar vermede etik tercih yüksektir.
Çevre duyarlılığı hiç yok.	Çevre duyarlılığı düşüktür.

Tabloda da görüleceği gibi, karar vermede mal işletmesinin ekonomik tercihleri öne çıkmaktadır. Hizmet işletmesinde ise, etik tercihler daha yüksektir. Sekiz senaryonun her biri için etik yönde karar verilmiş olsa, ve görüşülen kişi sayısı ile çarpılsa %100 etik ağırlıklı bir sonuç elde edilecektir. Verilen sonuçlara bakıldığında, mal işletmesindeki sonuç şöyledir;

$$\text{Senaryo sayısı} \times \text{Kişi Sayısı} = X$$

$$\text{Çıkan etik tercih sayısı} \times 100 / X = \text{Etik karar oranı}$$

$$X = 8 \times 4 = 32$$

$$\text{Etik karar oranı} = 13 \times 100 / 32 = 40,6 \%$$

$$\text{Hizmet işletmesi için oran ise: } 48 \times 100 / 64 = 75\%$$

III. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde insan gücünün yaratıcı özelliklerinin bir rekabet avantajı olarak görülmeyle başlanmasıyla, insanın değer kümelerinin ya da genel anlamıyla kültürünün teşhisi önem kazanmıştır. Yalnızca bir üretim ve maliyet konusu olarak iş üreten insanın yerini, değerleri, inançları, arayışları olan ve dolayısıyla, yaratıcı üretici insan almaya başlamıştır. Bu gerçeğin görülmesiyle birlikte, işletmenin amaçlarını başarabilmesinde, örgüt üyelerinin katılımının, işe bağlılığının yolları araştırılmaya başlanmış, çeşitli biçimlerde örgüt üyelerinden daha etkili ve verimli olarak yararlanılması düşünülmüştür.

Örgüt üyelerinin işletme amaçları yönünde etkin kullanımının temelinde, üyelerin sahip oldukları kültürün teşhis edilmesi, bu kültürün yönetilmesi ve gerekiyorsa, amaçlar yönünde değiştirilmesi yatmaktadır. Bu yönde çeşitli çalışmalar, eğitim vb. faaliyetler örgütlerin sıradan etkinlikleri arasına çoktan girmiştir.

İşletmelerin dış çevredeki gelişmeler, çoğunlukla onları reaktif bazı kararlar almaya ve uygulamaya sevk etmektedir. Değişim olarak ifade edilen bu adaptasyon süreci, kültür dikkate alındığında, kültürün başkalarının taklit edilemeyecek bir rekabet aracı olduğu düşüncesini karşılamamaktadır. Yine, iç uyum açısından örgüt amaçları ile, örgütteki iklimin ve kültürün uyumlaştırılması önemlidir. Bunu gerçekleştirecek olan ise, stratejik düzeyde kararlar verme yetkisindeki yöneticiler ve bu kararların taktik uygulayıcılarıdır.

Dünyada, özellikle de Birleşik Amerika'da son dönemlerde iş dünyasının gündeminin ilk sıralarına yerleşen iş etiği / örgüt etiği, örgüt kültürünün bir elemanıdır. Son dönemlerde, dünyadaki muhafazakar siyasetin, globalleşmenin, serbest piyasa kurallarının öne çıkarılması ve devletin etki alanının sınırlandırılmasıyla, gerek ulusal seviyede, gerekse de uluslararası seviyede yasaların gelişen iş faaliyetlerinin sınırlarını çizmede eksik kalması, işletmeleri bu eksikliği dolduracak başka bazı arayışlara götürmüştür. Öte yandan, Japonların dünya piyasalarına hızla ve başarılı olarak girmelerinin altında, Japon işletmelerindeki iş ikliminin, moral değerlere bağlılığın olduğunun görülmesiyle, rekabet edebilmenin bir gereği olarak iş etiğine yoğun ilgi olmuştur.

Uluslararası iş faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde, özellikle üçüncü dünya ülkelerinin kültürleriyle çatışmalar ortaya çıkmış, hem yasal olmayan, hem de moral

olmayan iş ilişkileri belirlemeye başlamıştır. Bunun sonucunda, FCPA (Foreign Corrupt Practice Act) ve Birleşmiş Milletlerin belirlediği, çokuluslu şirketlerin uymaları gereken iş faaliyet kuralları oluşturulmuştur. Bu gün gelinen noktada, yazılı ya da yazısız iş etiği duyarlılığı önem kazanmış, işletmeler bu yönde iş faaliyetlerine yönelmeye başlamıştır. Kaldı ki, yazılı olmadığı halde, Nestle, Johnson & Johnson gibi sayısız dev şirketler karşılaştıkları bazı sorunlarda, öncelikle kamuoyunun vicdanını, moral duygularını tatmin edici kararlar alma yoluna gitmişler, ve bu dürüstlüklerinin karşılığını da uzun dönemde ekonomik sonuçlara dönüştürebilmişlerdir. Amerikan şirketlerinin büyük bölümü kendi yazılı etik kurallarını oluşturmuşlar, Avrupalı şirketler de aynı yolu izlemişlerdir. Sözü edilen coğrafyalarda, iş etiğine ilişkin yoğun çalışmalar sürmektedir. Etik konusu işletme okullarının önemli bir kesiminde programlara dahil edilmiştir.

Amerika'daki ve Avrupa'daki bu gelişmelere karşı, Türkiye'de etik konusu bilimsel ve akademik çevrelerin ilgisini yeni yeni çekmeye başlamış, özellikle son dönemlerde kamu kurum ve kuruluşlarında yaşanan yasadışı ve ahlak dışı faaliyetler ve ilişkiler, kokuşmayı yoğun olarak tartışmaya açmış ve olayların etik / ahlak yönü sorgulanmaya başlanmıştır. Türkiye'de özellikle ahilik kültürü içerisinde ve dinde işaret edilen ahlak konusu, işletmelerde de doğal olarak sıradan bulunan bir konu değildir. Bu anlamda, işletmelerin yazılı etik kuralları bulunmamaktadır. Dolayısıyla, etiğin ya da moral değerlerin kararlara yansması, sistematik bir yönetim kararı olmayıp, yöneticilerin bireysel etik anlayışlarına göre olmaktadır.

Türkiye'deki farklı iki sektör açısından işletmelerdeki etiğin varlığını (iklimi) ve yöneticilerin karar vermede ne oranda ve hangi koşullarda etiği dikkate aldıklarını araştıran uygulama çalışmasının sonuçlarına bakıldığında, ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır: İşletmelerin ulusal /uluslararası oluşu açısından kararlara etiğin yansması farklı olmakta, çok uluslu hizmet işletmesinde etik ağırlıklı karar verme oranı daha yüksek görünmektedir. Bunun nedenleri arasında, pazar payı, rekabet durumu, pazarın monopol ya da oligopol olmayışı düşünülebilir. Oysa mal işletmesi, pazarın belirleyicisi konumundadır. Bu nedenle, etik öncelikli ekonomik kazanç yerine, etikten kopuk ekonomik kazanç tercih edilebilir diye düşünmek mümkündür. Her iki sektörün belirleyici iklimi sosyal sorumluluk olup, standart iş kuralları bunu izlemektedir.

Örgütlerde işgörenlerin davranışı açısından "model"in özellikleri, tutumları, davranışları önemlidir. Örgütler, işgören açısından yöneticilerin davranışları, uygulamaları, kararları ile somutlaşmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin iyi bir model

oluşturmaları çok önemlidir. Genelde kültürün, özelde ise etiğin stratejik başarı yönünde fırsatlara dönüştürülebilmesi için, yönetimin bu yönlerde sistemli çabalar içerisinde olmaları bir gerekliliktir. Sonuçta, yöneticiler de birer insandırlar, ve aldıkları kararlara kişisel değerlerini de yansıtmaktan kaçınamazlar. Bu nedenle, iyi bir yönetici, iyi bir lider, ve dolayısıyla iyi bir model oluşturabilmeleri için, kendilerinin de etik konularda deneyim kazanmaları, kendilerini geliştirmeleri gereklidir.

Türkiye açısından bakıldığında, işletmelerde etiğin yerleştirilebilmesinin başlıca iki boyutu dikkate alınmalıdır. Birincisi, uzun vadede sonuç almak üzere işletme okullarında etik eğitim müfredatı kapsamına alınmalı, geleceğin yönetici adaylarına etik duyarlılık verilmeli, çeşitli açılardan, etik karar verebilme, etik analiz yapabilme becerisi kazandırılmalıdır. İkincisi ise, halihazırda yönetici görevinde bulunanlara yönelik çalışmalardır. Yöneticilerin etik duyarlılıklarının geliştirilmesi çalışmaları yanında, proaktif bir etik bakış açısı kazandırılması, etiğin bir rehber olarak benimsenmesi, planlı bir etik karar verme sisteminin araçlarının sunulması çalışmaları önerilebilir. Ancak, bunların kazandırılması da yeterli görülmemelidir. Yöneticiler etik kararlar verebilme yönünde cesaretlendirilmeli, etik karar vermek, işletmenin bir karar felsefesi haline getirilmeli, yazılı etik kurallar oluşturulmalı, ve bir etik el kitabı hazırlanmalıdır.

Bütün bunların yapılması, yakın gelecekte etik kurallarının uluslararası nitelikte bağlayıcı kriterler olması halinde, hazırlıklı olunmasını sağlayacaktır. Uluslararası kalite standartları, evrensel insan hakları sözleşmesi, çevre sözleşmeleri gibi, etik kodlar da yakın gelecekte kişileri, kurumları ve kuruluşları bağlayıcı nitelikte bir gelişme eğilimi göstermektedir.

EK 1

İŞ ETİĞİ ANKETİa b c d e*

-
1. Konferanslarda etik vurgulanmalıdır
 2. İşletme programlarında etik konular ele alınmalıdır.
 3. İşletme hocalarımız etiksel davranır.
 4. Öğrencinin etik değerini geliştirmede hocaların söyledikleri kadar, davranışları da önemlidir.
 5. İşletme eğitimimde etik konular işlendi.
 6. Etik değerlerimi hocalarım etkiledi.
 7. İşveren tercihimde etik beklentilerim önemli bir kriterdi.
 8. Meslektaşlarımla etik konuları sıkça tartışırım.
 9. Etiksel olmayan davranışlar yaygın değildir.
 10. İşverenim etik davranışa önem verir.
 11. İşverenim, kari etkilese de etik davranmamı ister.
 12. Etik davranışa neyin uygun olduğu hakkında görüşler değişir.
 13. Etik değerlerim iş arkadaşlarımla etkisinde değildir.
 14. Etik olmayan davranışlarda bulunan işgörender sıklıkla ödüllendirilir.
 15. Etik olmayan öğrenci davranışı, etik olmayan iş davranışına götürür.

a b c d e**

16. Etik davranışın işteki önemi
17. Lisans düzeyinde iş etiği eğitimi
18. Öğrenciye etik değerler vermede aşağıdakilerin önemi

- İş etiği seminerleri
- İş etiği kursu
- İş etiği dönem ödevi
- İş etiği fakülte konferansları
- İş etiği vak'a çalışması
- Fakültenin yaklaşımı

19. Öğrenciyken yer aldıklarınız
- İş etiği seminerleri

EVET HAYIR HATIRLAMİYOR

İş etiği kursu

İş etiği dönem ödevi

İş etiği fakülte konferansları

İş etiği vak'a çalışmaları

20. İş vereninizin etik konularına ilgisi

Çok ilgili İlgili Biraz İlgisiz Emin değil

21. Mezuniyetten beri iş etiğinin önemine ilişkin görüşünüz

Çok arttı Arttı Değişmedi Azaldı Çok azaldı

22. İş etiğinde lisans formasyonunuz

Mükemmel İyi Orta Kötü

23. İş'te etik ikilemle karşılaşma sıklığınız

Günlük Haftalık Aylık Yıllık Daha uzun Hiç

*a: Kesinlikle katılıyor

a: Çok önemli **

b: Katılıyor

b: Önemli

c: Kararsız

c: Biraz önemli

d: Katılmıyor

d: Önemsiz

e: Kesinlikle katılmıyor

e: Fikri yok

(William I. SAUSER'in adı geçen makalesinden aktarılmıştır)

EK 2

"İŞGÖREN ETİK İKLİM ALGILAYIŞI" ANKETİ

Çalışmakta olduğunuz şirketin havasını nasıl görmekte olduğunuza ilişkin olarak, aşağıda bazı ifadeler sıralanmıştır. Bu ifadelerin şirketiniz için geçerlilik derecesi sizce nedir?. Her ifadenin başındaki boşluğa seçeneklerden birisini yazınız.

Bu anket çalışması eğitim amaçlı olup, kimliğinize ilişkin bilgi istenmemektedir. Bu nedenle, cevaplarınızda samimi olmanız ve şirketinizi nasıl görüyorsanız bu şekilde cevaplar vermeniz bu araştırmanın temelidir.

Göstereceğiniz ilgi ve anlayış nedeniyle teşekkür eder, işinizde ve evinizde esenlikler dileriz.

AŞAĞIDAKİ İFADELER ŞİRKETİNİZ İÇİN NE ÖLÇÜDE GEÇERLİDİR?

Seçenekler: 3 Tamamen Geçerli
2 Kısmen Geçerli
1 Geçersiz

- 1. Bu şirkette insanların kendi ahlak anlayışına ve inançlarına göre davranması beklenir.
- 2. İnsanların yaptığı her şeyin şirket yararına olması beklenir.
- 3. Bu şirkette, insanlar birbirlerinin iyiliğini/çıkarını düşünür.
- 4. Burada, şirketin kurallarına ve prosedürlerine titizlikle uyulması önemlidir.
- 5. Bu şirkette, insanlar öncelikle kendi şahsi çıkarlarını korurlar.
- 6. Burada ilk önce dikkate alınan şey, bir kararın veya bir hareketin yasaları ihlal edip etmediğidir.
- 7. Bu şirkette herkesin şirket kurallarına ve prosedürlerine bağlı olmaları beklenir.
- 8. Bu şirketteki en etkili yol doğru yoldur.
- 9. Bu şirkette herkes için en iyi olan şey ne ise, en iyi şeydir.
- 10. Bu şirkette en önemli şey ahlaki meslek kurallarıdır.
- 11. Bu şirkette çalışanlardan beklenen şey, müşteri ve halk/toplum için en doğru olanı yapmalarıdır.

Görüşülen kişinin

Çalışma Süresi :
Çalıştığı Bölüm :
Cinsiyeti ve Yaşı :

EK: 3

"YÖNETİCİ KARARLARINDA ETİK" ANKETİ

Şirketin Türü :
 Faaliyet Türü: :
 Yöneticinin Görevi :
 Görevde Geçen Süre :
 Cinsiyeti ve Yaşı :

- I -

Seçeneklerden uygun gördüğünüz birini daire içine alınız.

1. İş hayatının kalitesini geliştirmek için hangi yaklaşım çok önemlidir?
 - a. Bireysel değerlere dönüş
 - b. Statükoyu korumak
 - c. İşbirlikçi değer sistemi geliştirmek
 - d. Teknolojik kazanımlar/ilerlemeler
2. Kişisel prensiplerinizi örgütünüzün beklentileri ile uzlaştırır mısınız?
 - a. Kişisel prensiplerimden taviz vermeyem
 - b. Örgütünün beklentileri ön plandadır.
 - c. Bazı durumlarda uzlaşabilirim.
 - d. Çoğunlukla uzlaştırırım.
3. İş hayatınızda etik(ahlaki) ikileme (çıkılmaz, dilemma) karşılaşma sıklığınız nedir?
 - a. Sık sık
 - b. Bazen
 - c. Nadiren
 - d. Hiç
4. Etik çıkmazla karşılaştığınızda hangi yolu seçersiniz?
 - a. Çoğunluğun çıkarını baz alırsınız.
 - b. Kişilerin haklarını baz alırsınız.
 - c. Adaletin eşit dağıtılmasını baz alırsınız.
 - d. Evrensel prensipleri baz alırsınız.
5. Şirketinizde ahlaki konuları hangi durumlarda gündeme getirirsiniz?
 - a. Ahlak dışı bir davranış meydana geldiğinde
 - b. Eğitim ve benzeri ortamlarda
 - c. İşe almada
 - d. Kişisel tartışmalarınızda

- II -

Aşağıdaki senaryolarda uygun seçeneği daire içine almanız yeterli olacaktır.

Senaryolar

1. Yeni atanmış bir pazarlama direktörü olarak ticari ortaklık toplantısına katılıyorsunuz. Önemli bir rakibinizin pazarlama direktörünün elindeki dosyada gelecek yılın pazarlama planının bulunduğunu biliyorsunuz. Rakip direktör toplantıdan ayrıldıktan sonra, bir kopyayı düşürmüş olduğunu görürsünüz.
 - a. Rakiple ilişki kurarak, planı okumadan kendisine ulaştırırsınız.
 - b. Planı okursunuz.
2. Büyük bir şirketin önemli bir hissedarı ve yeni direktörünüz. Bir müşteriniz kişisel zarara uğradığı gerekçesiyle şirketi dava eder. Yalnızca sizin görebileceğiniz evvelki kişisel dosyalarda, müşterinin iddiasını destekleyen bazı bilgileri buldunuz. Söz konusu olan önemli miktarda paradır. Bu arada dava şirket lehine gelişiyor.

- a. Bilgiyi açıklarsınız.
b. Bilgiden hiç bahsetmezsiniz.
3. Şirketinizin, bedelini önceden ödemiş olduğu bir iş seyahati sırasında Esenboğa hava alanında kar nedeniyle mahsur kaldınız. Uçak şirketi 10 milyon liralık bilet bedelini geri iade eder ve sizi 1.5 milyon karşılığı bir otobüs yolculuğu ile Adana'ya gönderir. Evinize geç saatte ulaşmış olursunuz.
a. Harcama raporunda 8,5 milyonluk iadeyi gösterirsiniz.
b. 8,5 milyon raporda göstermezsiniz.
4. Antalya'da önemli bir gayri menkul komisyoncususunuz. İşlerin çok durgun olduğu bir dönemde, size 10 milyar komisyon getirecek deniz cepheli bir ev satışı sözkonusu. Kıyıda bir iskelesi bulunmayan bu evin taliplilerinin ileride bir iskele inşa etmeyi planladıklarına kulak misafiri oluyorsunuz. Size iskele konusunu hiç bahsetmiyorlar, ancak siz belediyenin son üç yıldır buralarda iskele izni vermediğini biliyorsunuz.
a. İskele sorununu müşteriye anlatırsınız.
b. İskele sorunundan hiç bahsetmezsiniz.
5. Çok önemli bir müşteri ile satış sözleşmesi yapmak üzere ofisinizden ayrılmak üzere iken, müşterinin ofisinde satış anlaşmasını yapacağınız bay X'in evinde bazı önemli sorunlar olduğuna kulak misafiri olursunuz. Satış sözleşmesinin yapılabilmesi için hem sizin hem bay X'in hazır olması gerekmektedir.
a. Toplantıdan önce X'e duyduğunuz mesajı iletirsiniz.
b. Mesajdan bahsetmezsiniz.
6. Bir fotokopi firmasının satış danışmanlığından yenice istifa ettiniz ve bir iki haftaya kadar ayrılacaksınız. Bir müşteri kullanılmış bir makina almak istiyor ve sizin elinizde müşterinin işini görecektir böyle bir makina var. Ancak, firma özel indirim kampanyası uygulamakta ve yeni bir makinayı da müşteri aynı para karşılığı alabilir. Ne var ki, yeni bir makina satışının komisyon getirisi kullanılmış makinaya göre oldukça düşüktür.
a. Müşteriye özel indirim kampanyasından bahsedersiniz.
b. Müşteriye kampanyadan bahsetmez ve kullanılmış makinayı satarsınız.
7. Ciddi bir finans problemiyle karşılaşan yüksek teknolojiye sahip küçük bir makina yan sanayi firmasını devralmak üzere bir bankacılık grubu ile makina sanayiinde deneyimli büyük bir makina şirketi yarışmaktadır. Makina şirketi küçük firmanın hissedarlarına %2 daha yüksek pay önerir, ancak üst yönetimi değiştirmek, personelde %25-75 arası kısıntıya gitmek gibi planları vardır. Banka grubu ise, bu alanda deneyimli uzmanları olmadığı için, üst yönetimi değiştirmeyi düşünmemektedir. Üst yöneticilerinin çoğunluğu sizin arkadaşınız olan bu küçük firmanın başkanı olarak;
a. Bankacılık grubuna devri onaylırsınız.
b. Makina şirketine devri onaylırsınız.
8. Yöneticisi olduğunuz şirketin AR-GE departmanı karlılığı oldukça arttıran bir üretim prosesi geliştirir. Çevre kirliliği yasal limitlerini aşmamakla birlikte, diğer proseslerden daha yüksek kirliliğe yol açmaktadır. Bu prosesi;
a. Uygulama onayı verirsiniz.
b. Uygulama onayı vermezsiniz.

EK 4

İŞLETME GENEL BİLGİLERİ

1. Kuruluşun Tarihi:
2. Kuruluşun Felsefesi:
3. Kuruluşun Pazar Payı:
4. Kuruluşun Amaçları:
5. Amaçları Başarma Derecesi:
6. Yönetici Sayısı:
7. İşgören Sayısı:
8. Hedef Gruplarla ve Çevre ile İlişkiler (Eğitim, Spor vb. Sosyal Yardım Faaliyetleri):
9. Yönetici ve İşgören Geliştirme Faaliyetleri (Eğitim, Seminer vb.):
10. Kuruluşun Kamuoyundaki İmajı:



YARARLANILAN KAYNAKLAR

Kitaplar

- ADAMS, Thomas J.; *The Business of Business: An Introduction*, Canfield Press, 2nd.ed., San Francisco, 1976.
- ARMSTRONG, Michael; *Human Resource Management: Strategy and Action*, Kogan Page Ltd., 1st. Publ., London, 1992.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991.
- DİNÇER, Ömer; *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., 2.basım, İstanbul, 1992.
- EFİL, İsmail; *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993.
- ERDOĞAN, İlhan; *İşletmelerde Davranış*, Beta Bas. Yay., 4.b., İstanbul, 1994.
- JOHNSON, Richard S.; *TQM: Management Processes for Quality Operations*, ASQC Vol.II, Milwaukee, Wisconsin, 1993.
- NEGAHANDY, A. R.; *International Management*, Allyn and Buckland Press, Massachusetts, 1987.
- ÖZALP, İnan; *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniv. Basımevi, Eskişehir, 1986.
- PIPER, Thomas R. ; *Can Ethics Be Taught?*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 3. Baskı, Bursa, 1987.
- SHEA, Gordon F.; *Practical Ethics*, AMA Membership Publ., Newyork, 1988.
- TANYOL, Cahit; *Sosyal Ahlak: Laik Ahlakı Giriş I*, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayın No.848, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1960.
- WEBER, Max; *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*, (Çev. Zeynep Aruoba), Hil Yayınları, 1.baskı, İstanbul, 1985.
- WILLIAMS, Allan, DOBSON, Paul, WALTERS, Mike; *Changing Culture: New Organizational Approaches*, Institute of Personnel Management, 1st. publ., London, 1989.

Makaleler

- AKERS, John F.; "Ethics and Competitiveness: Putting First Things First", SMR Forum on Ethics, Sloan Management Review, Winter 1989.
- BADARACCO Jr., Joseph L.; "Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility", California Management Review, Spring 1992.
- BALIGH, Helmy H.; "Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization's Structure", Management Science, Vol.40, No.1, January, 1994.
- BARNETT, John, KARSON, Marvin J. ; "Managers, Values and Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function and the Importance of Ethics, Relationships and Results in Managerial Decision- Making", Journal of Business Ethics, Vol.8, 1989.
- BARRATT, Edward S.; "Organizational Culture", Manager Update, Vol.2, No.1, Autumn, 1990.
- BASSIRY, G. R.; "Business Ethics and the United Nations: A Code of Conduct", SAM Advanced Management Journal, Autumn, 1990.
- BERNSTEIN, Paul; "The Trust Culture", SAM Advanced Management Journal, Summer, 1988.
- BUNKE, Harvey C.; "Should We Teach Business Ethics?", Business Horizon, Vol.31, No.4, July-August, 1988.
- CADBURY, Sir Adrian; "Ethical Managers Make Their Own Rules", Ethics in Practice, (Ed. Kenneth R. ANDREWS), 1989.
- CIULLA, Joanne B.; "Why Is Business Talking About Ethics?: Reflections on Foreign Conversations", California Management Review, Fall, 1991.
- CULLEN, John B., VICTOR, Bart, STEPHENS, Carroll; "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climates", Organizational Dynamics, Autumn, 1989.
- DAHLER - LARSEN, Peter; "Corporate Culture and Morality: Durkheim-Inspired Reflections on the Limits of Corporate Culture", Journal of Management Studies, Vol.31, No.1, January, 1994.
- DAVID, Fred R., L. McTIER, Anderson, LAVRIMORE, K. W. ; "Perspectives on Business Ethics in Management Education", SAM Advanced Management Journal, Autumn, 1990.
- DESPANDE, Rohit, PARASURAMAN, A. ; "Linking Corporate Culture to Strategic Planning", Business Horizon, Vol.29, No.3, May-June, 1986.

- DODD - McCUE, Diane, MATEJKA, J. Kenneth, ASHWORTH, D. Neil; "Deep Waters in Muddy Waters", *Business Horizon*, Vol.30, No.5, September-October, 1987.
- DOLENGA, Harold E.; "An Iconoclastic Look at Business Ethics", *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 1990.
- FRITZSCHE, David J.; "Emerging Ethical Issues in International Business", *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 1990.
- GELLERMAN, Saul W.; "Managing Ethics From the Top Down", *SMR Forum on Ethics*, *Sloan Management Review*, Winter, 1989.
- GELLERMAN, Saul W.; "Why Good Managers Make Bad Ethical Choices", *Ethics in Practice*, (Ed. Kenneth R. ANDREWS), Harvard Business School Press, Boston, 1989.
- GOODPASTER, Kenneth E.; "Ethical Imperatives and Corporate Leadership", *Ethics in Practice*, (Ed. K.R. ANDREWS), Harvard Business School Press, Boston, 1989.
- GREEN, F. B., HATCH, Eric; "Involvement and Commitment in the Workplace: A New Ethic Evolving", *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 1990.
- HANSON, David P.; "Managing for Ethics: Some Implications of Research on the Prisoner's Dilemma Game", *SAM Advanced Management Journal*, Winter, 1991.
- HOSMER, LaRue Tone; "Adding Ethics to the Business Curriculum", *Business Horizon*, Vol.31 No.4, July-August, 1988.
- KILMANN, Ralph H., SAXTON, Marry J., SERPA, Roy; "Issues in Understanding and Changing Culture", *California Management Review*, Winter, 1986.
- KOÇ, Erol; "Doğru Şeyler Yapmak, Şeyleri Doğru Yapmak", *Yeni Yüzyıl Gazetesi*, 22 Nisan 1995.
- KOHUT, Garry F., CORRIHER, Susan E.; "The Relationship of Age, Gender, Experience and Awareness of Written Ethics Policies to Business Decision-Making", *SAM Advanced Management Journal*, Winter, 1994.
- LEARNED, Edmund P., DOOLEY, Arch R., KATZ, Robert L.; "Personal Values and Business Decisions", *Ethics in Practice* (Ed. K. R. ANDREWS), Harvard Business School Press, Boston, 1989.
- LORSCH, Jay W.; "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review*, Winter, 1986.
- LOUCKS Jr, Vernon R.; "A CEO Looks at Ethics", *Business Horizon*, Vol.30, No.2, March - April, 1987.
- NASH, Laura L.; "Ethics Without the Sermon", *Ethics in Practice* (Ed. Kenneth R. ANDREWS), Harvard Business School Press, Boston, 1989.