

YÖNETİCİ İKİLEMİ, İŞ AHLAKI

Ayşe ŞAHİN*
M.Hulûsi DEMİR**

ÖZET

Ahlaki konular, iş hayatının ve günlük yaşantımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu çalışma, ahlaki kararlarımızın diğer insanları nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca, ahlaki sorunların iş hayatının her aşamasında görüldüğüne işaret etmektedir. İş ahlakı, bireysel, örgütsel ve sosyal temel davranış kalıplarıyla ilgilidir. Ahlak, yönetim kuramında bulunmayan, kendine özgü, merak uyandırıcı bir dil kullanmaktadır. İşletmeler, ahlaki karar verme sürecini kurumsallaştırarak, verilen ahlaki kararların birbirleri ile daha uyumlu olmasını sağlayabilirler.

ABSTRACT

We cannot avoid ethical issues both in business and in the other areas of our lives. This article tries to explain how our ethical decisions affect other people. It also points out that ethical problems are everywhere, at all levels of business acitivity. Business ethics concern the ground rules of individual, company and societal behaviour. Ethics uses a language that has been curiously absent from a lot of management theory. Busines organisations institutionalise the process of ethical decision making, so that each decision builds upon decisions that preceded it.

GİRİŞ

İşletmeler çalışmalarını çok sayıda güçlerin ve baskıların var olduğu ortamda sürdürürler. Bunların yanı sıra işletmelerin sorumluluklarının doğası da değişim göstermektedir. İşletme yöneticileri; işletmelerin topluma olan sorumluluklarını belirlemek ve bu sorumluluklarını işletme ortaklarına karşı sorumluluklarıyla uyumlaştırmak zorunluluğundadırlar. İşte burada “Sosyal Sorumluluk” ve “İş Ahlakı” ikilemi ile karşılaşılır.

İş ahlakı, kalite ve mükemmellik; hepsi de iş yaşamının evrensel değerleridir. Ahlaki değerler de bunların ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, önemli olan, ahlaki standartların geliştirilmesini, başarımızı engelleyen ya da tehdit eden bir konu olarak değil, çalışma yöntemlerimizi iyileştirecek bir fırsat olarak görmemizdir.¹

* Arş.Gör.Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

** Prof.Dr.Dr., Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi İşletme Bölümü

¹ Tierney, Elizabeth P.(Çev.: Günhan Günay):*İş Ahlakı*, Rota Yayınları, İstanbul,1997, s. 30.

Son yıllarda sosyal sorumluluk ve iş ahlakı kavramlarının önem kazanması ve gittikçe daha da karmaşık hale gelmesine şaşmamak gerekir. Birçok firmanın dış çevresi birbirleri ile çatışan çok sayıda çıkar sistemlerini kapsar ve firmalar yönetim sistemlerinde; iç yapılanmadan ülkenin temel yasalarına uyuma kadar birçok değişiklikleri yaparak bu duruma yanıt vermeye çaba harcarlar. Yine de birçok kuramcı ve yönetici, iş dünyasının ahlak bazında daha geniş bir incelemesinin yapılmasını istemeyi sürdürmektedirler. Bir örgütün sosyal sorumluluğunun değerlendirilmesi, onun dış dünyayla ilişkisini kapsasa da; ahlak, iç ve dış ilişkileri kapsayan daha genel bir şemsiyedir. Böylece firma sosyal sorumluluğuyla ilgili olarak yapılan halihazırdaki birçok araştırma, daha geniş bir kavram olan “İş Ahlakı” altında toplanmıştır.

İş ahlakı tartışmalı bir konudur. Popüler yayın organlarında günlük hikayeler vardır. Türkiye televizyonları haberleri en son skandalları ekrana taşımakta ve mahkemeye ya da hapisaneye gönderilen önemli iş adamlarını ve firma yetkililerini bildirmektedir. Ancak iş dünyası ve ahlak, yani örgütler ve ahlak, haber medyasının kabul ettiğinden daha belirgin yollarla birbirleriyle bağlantılıdır. Hemen hemen her iş kararında ahlaki bir yön bulunur ve rasyonel yöneticiler yöntemleri, araçları, kavramları, modelleri ve ahlakla ilgili fikirleri/görüşleri yönetsel araç kutusunda hazır bulundurmalıdır.

Ahlak Nedir?

Kimi yazarlar, ahlak ve moral ölçütlerini birbirlerinden ayırt ederler. Ancak bu ayırım yalnızca karışıklığa yol açar. Biz burada ahlakı, kısaca ve geniş anlamda, kararlarımızın diğer insanları nasıl etkileyeceğinin incelenmesi olarak ele alacağız. Bu aynı zamanda, insanların hak ve görevlerinin ve kişilerin karar verirken uygulayacakları kuralların incelenmesidir.²

Ahlak, başkalarına karşı davranışlarda “*Ne doğrudur?*”, “*Ne yanlıştır?*” ya da “*Ne iyidir?*”, “*Ne kötüdür?*” hakkında inanışlardır. Ahlak, doğruluk ve moral yönünü inceleyen bir felsefe dalıdır. Ahlak, insan davranışının başkalarıyla ilişkilerde kişiye yol gösteren davranış yasasıdır. Ahlaki davranış ise, yararlı ve zararlı eylemlere ilişkin genel kabul görmüş sosyal normlara uygun davranıştır.

Toplum iş dünyasının ahlaki davranmasını bekleme hakkına sahiptir. Yönetimden belirli ahlaki sorunları çözmesi beklenir. İş ahlakı, herhangi bir iş çevresinde ortaya çıkan doğru ve yanlış eylemlerle ilgilenir.

² Freeman, Edward ve Daniel, Gilbert Jr.: *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1988, s. 18.

Yönetici İkilemi, İş Ahlakı

O halde iş ahlakı, karmaşık moral çıkmazlarını inceleme ve çözmede ahlaki kuralları uygulama sanat ve disiplindir. İş ahlakı, bireylerin moral normlarının ticari işletmelerin faaliyetlerine ve amaçlarına nasıl uygulanabileceğidir. Bu nedenle işletme faaliyetlerinde; “Ne doğru, ne yanlış?”, “Ne iyi, ne kötü?” sorularını sorar. İşletme sorunlarında ahlaki çözümler, birden çok “doğru” seçeneği getirebilir ve bazen de hiçbir doğru seçeneği getirmeyebilir. İşletme olaylarındaki karmaşık moral sorunları anlama ve ele almada, bu sorunların temelini oluşturan ussal ve ahlaki nedenlerin araştırılması gerekli olmaktadır. Bu ayrı bir moral standardı değildir, ancak sistemin parçası olarak davranan ahlaki bireye işletme sorunlarını nasıl çözümleneceğinin incelenmesidir. Her ne kadar “iş ahlakı”nın kabul görmüş en iyi tanımı bulunmuyorsa da, ekonomik bireysel çıkarları toplum çıkarlarıyla uyumlaştıracak seçimleri yapmada ilke ve inançlara dayalı nedenlerin araştırılması ve yargıyı gerekli kıldığı ileri sürülebilir.

İş ahlakı yönetsel karar vermenin üç temel alanı ile ilgilenir:

- i. Hangi yasaların seçilmesi ve uyulması gerektiği,
- ii. Yasaların arasındaki ekonomik ve sosyal konuların seçimi,
- iii. Hangi durumlarda kişi çıkarlarının şirket çıkarlarının önüne geçebileceğinin belirlenmesi.

1987’de 300 büyük şirkette yapılan uluslararası bir araştırma, tepe yöneticilerinin %80’inden çoğunun aşağıdaki konuları işletmelerde karşılaşılan ahlaki konular olarak gördüğünü ortaya çıkarmıştır.³

Çalışanların çıkar çatışması	91%
Uygunsuz hediyeler	91%
Cinsel tacizler	91%
Onaylanamayacak ödemeler	85%
Zorunlu onaylama işlemleri	84%

Ayrıca 1990’larda yapılan başka bir araştırma da aşağıda belirtilen ahlaki durumları ön plana çıkarmıştır.⁴

- Rüşvet alma ya da önerme,
- Firmadan çalma, zimmete geçirme,

³ Baumann, Mary: “*Ethics in Business*”, USA Today, Mach 1987, s. 128

⁴ Mc Donald, Gael: “*Business Ethics: Practical Proposals for Organizations*”, Volume:25, No:2, 2000, s. 180-181.

Şikayetçileri ya da ihbarcılarını firmada uzaklaştırma,
Firma bilgilerini ya da sırlarını dışarıya sızdırma,
Firma araç ve gereçlerini kişisel amaçlarda kullanma.

İş Dünyasındaki Ahlak Sorunlarının Dört Düzeyi

Yaşamın pek çok alanındaki ahlaki sorunlar görmemezlikten gelinebildiği halde, iş dünyasındaki ahlaki sorunların görmemezlikten gelinmesi büyük sorunlara neden olabilmektedir. İş dünyasındaki ahlaki sorunların büyük bölümü birbirinden çok bağımsız olamayan dört düzeyde yer alır.⁵

İlk düzey **toplumsal** olarak adlandırılabilir. Bu düzeyde, bir toplumdaki temel kurumlarla ilgili sorular sorulur. Bir zamanlar Güney Afrika'daki ırk ayrımı sorunu toplumsal bir sorun idi. Sosyal bir sistemde bir grup insanın –aslında çoğunluğun- temel haklarının sistematik biçimde yok sayılması ahlaki açıdan ne derece doğrudur? Başka bir örnek olarak piyasayı düzenlemede hükümetin ne gibi rol oynaması gerektiği sorusu verilebilir. Zenginlik, güç ve statüdeki eşitsizlikler büyük hoşgörü ile mi karşılanmalı? Bu gibi toplumla ilgili düzey sorunları birbirleriyle rakip başlıca kurumlar arasında, genellikle süregelen bir tartışmayı simgeler. Yönetici ve birey olarak her birimiz bu tartışmayı biçimlendirmeye çalışabiliriz.

İkinci düzey; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar, alacaklılar v.d. lerinin bulunduğu **çıkarcı gruplarıdır**. Burada firmanın kararlarından etkilenen dış gruplarla nasıl ilişkiler kurulacağına ve çıkar gruplarının da firma ile nasıl ilişki içinde olacağına ilişkin sorular sorulur.

Buna benzer birçok konuya ilişkin sorular bulunabilir. Örneğin; Insider Trading (bilgi sızdırma), bir firmanın müşterilerini ürünlerinin olası tehlikesinden haberdar etme zorunluluğundaki sınırlama olarak bunlardan biridir. Bir firmanın tedarikçilerine karşı ne gibi yükümlülükleri vardır? Faaliyette bulunduğu toplumlara karşı yükümlülükleri nelerdir? Ortaklarına karşı yükümlülükleri hangileridir? Böyle sorunlarla karşılaşıldığında nasıl karar verilmelidir? Bu düzeyde sorunun işletme politikası ile ilintili olduğuna özen gösterilmelidir. Çıkarcı grupları sorunları, bir firmanın ana kaynakları ile bağıntılıdır. Yöneticiler bu tip kararları her gün vermektedirler.

Moralin üçüncü düzeyi **iç politika** olarak adlandırılır. Bu düzeyde bir firmanın çalışanları, yani yöneticileri ve diğerleri ile olan ilişkileri hakkında sorular sorulur. Ne tür bir sözleşme hakkıdır? Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında ne

⁵ Stoner, James A. ve Freeman, Edward: *Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989, s. 116.

gibi karşılıklı yükümlülükler bulunur? Çalışanlar ne gibi haklara sahiptir? Görevlendirilme konusunda ne gibi hakları bulunur? İşyerinde özgürce fikirlerini söyleyebiliyorlar mı? Çalıştıkları firmanın yönetimine katılım hakları var mıdır? Bu sorular bir yöneticinin bir çalışma gününü kapsar. İşten çıkarmalar, ikramiyeler, iş kuralları, güdüleme ve liderlik gibi konular tanımlayıcı anlamda ahlaki kategoride yer alırlar. Firmalar bu düzeyde çıkar gruplarına karşı sosyal olarak duyarlı olma şansına sahiptirler.

Son olarak moral konularının *kişisel* düzeyi bulunur. Burada bir kuruluştaki kişilerin birbirlerine ne biçimde davranmaları gerektiği konusunda sorular sorulur. Sonuçları ne olursa olsun, kişiler birbirlerine karşı dürüst olmalı mıdır? Patronlara, üstlere, astlara karşı hem birey olarak, hem de belirli çalışma konularını dolduran çalışanlar olarak ne gibi yükümlülükler bulunur? Bu sorular, bir örgütte yaşamın günlük konuları ile ilgilidir. Arkalarında iki geniş konu daha vardır: İnsanları amaçlarına ulaşma için kullanma hakları var mıdır? Bundan kaçınılabilir mi?

Ahlaki sorunlar ile her yerde, iş yaşamının her düzeyinde karşılaşılır. İş ahlakı; kişi, firma ve toplumla ilgili davranışların temel kurallarıyla ilgilidir. Filozof Mark Pastin'in de ileri sürdüğü gibi; kişi olarak, firma olarak, toplum olarak bizlerin davranışları mevcut temel kuralların uygulanmasıdır.⁶ Ahlak yapmak işin zor kısmıdır, çünkü kişinin kendi temel kurallarını eleştirmesi de geliştirmesini gerekli kılar.

İşletmelerde ahlaki yaklaşım üç nedenle gerekli olur:⁷

Çoğu kez yasalar yetersiz kalabilir ve sorunun tüm yanlarını ya da gri alanlarını kapsamayabilir. Örneğin; sigara firmaları sağlığa zararlı olmaları nedeniyle davacı olanlara, iflas pahasına da olsa, milyonlarca dolar ödemeli midir? Ya da firmalar asbestos davasında Manville şirketinin yaptığı gibi, iflasını isteyip, basın ve toplumun ahlaki suçlamaları ile karşılaşmalı mıdır? Birçok yasal işlemler ahlak dışı olabilir ve acıya neden olabilir ve başkalarına fiziki ya da ekonomik zarar verebilir. Böyle yasaların yetersiz kaldığı durumlarda bireyler hangi kurallara ya da yol göstericilere baş vurmalıdırlar?

Serbest piyasa ve güdümlü piyasa mekanizmaları iş adamları ve yöneticilere ahlaki sonuçlar doğuracak karmaşık krizlerde nasıl hareket edeceklerine ilişkin yeterli bilgiyi sağlayamazlar. Örneğin; Amerikan Cyanamid

⁶ Pastin, Mark: "Ethics as an Integrating Force in Management", Journal of Business Ethics, Volume:3, No:11, 1984, s.293.

⁷ Keogh, James (Ed.): "Corporate Ethics:A Prime Business Asset", The Business Roundtable, New York, 1988, 121-123.

firması 1970'lerin sonunda ana karnındaki ceninlerin korunması amacıyla hamile kadınların zehir içeren işlerde ve bölümlerde çalışmasını yasal olarak yasaklaması, kadınların işsiz kalmasına ya da kısırlığı yeğlemelerine yol açmıştır. 1980'li yıllarda firma, beklemediği bir anda, bir çok çıkar grupları tarafından ayrımcılık suçlaması ile açtıkları davalarla karşı karşıya kalmıştır. 1991'de Amerikan Yüksek Mahkemesi şirketlerin "doğmamış çocukları koruma politikası"nın medeni yasayla yasaklanmış cinsel ayrımcılığa yol açtığını 3' e karşı 6 oyla kabul etmiştir. Amerikan Cyanamid firmasının 1970'lerde yasal hareket ettiği kuşkusuzdur. Acaba firma ahlaki bir davranış sergilemiş midir? Hangi kurallar bizim bu tür soruları yanıtlamamıza yardımcı olabilecektir?

Ahlaki nedenlerin araştırılması, karmaşık moral sorunlarına; kişiler, gruplar ve toplum açılarından bir insiyatif ya da hakkaniyet için öğrenilmiş anlayışı gerektirmektedir. Ahlak işletme yaşamında önemli bir rol oynar, çünkü çoğunlukla yasalar moral açısından karmaşık konularda yetersiz kalmaktadır.

Aşağıda yönetsel ahlakın karmaşıklığını gösteren ve ahlaki nedenlerin araştırılmasının doğasına değinen ahlaki sorunların beş ana özellikleri verilmiştir;⁸

Birçok ahlaki kararların ileriye yönelik sonuçları bulunur. Örneğin; kirliliğin çevre sağlığını etkilemesi gibi. Kararlar alınmadan tüm sonuçlar ve etkiler gözönünde bulundurulmalıdır.

Birçok ahlaki kararların birçok seçeneği bulunur. Örneğin; rüşvet verilmeli mi? Ya da fabrikalar havayı kirliletmeli mi? Kararlar verilirken birçok seçenek ele alınıp değerlendirilmelidir.

Birçok ahlaki kararların karışık sonuçları bulunur. Yukarıda da belirtildiği üzere sonuçlar tamamen muğlak değildir. Onların sosyal yararları ve maliyetleri olduğu gibi, ahlaki seçimle ilgili finansal getiri ve götürüleri de vardır.

Bir çok ahlaki kararların belirsiz sonuçları bulunur. Ahlaki seçimler beklenmedik sonuçlar getirebilir.

Birçok ahlaki kararların bireysel anlamı bulunur. Birçok kararlar, karar vericilerin ilerideki yaşamlarını ve kariyerlerini etkileyebilir.

Ahlaki nedenler araştırılırken, önce soruna seçenek yaklaşımlar yapılmalı, sonra yasal analiz ve ahlaki kuralların göz önünde tutularak yapılacak moral analiz ile sonuçlandırılmalıdır. Yoksa yalnızca "evet", "hayır" gibi yanıtlar yetersiz kalacaktır.

⁸ Trevino, Linda Klebe ve Nelson, Katherine A.: *Managing Business Ethics*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1999, 64.

Yönetici İkilemi, İş Ahlakı

Aşağıda bir iş kararının ahlaki yönden incelenmesinde sorulacak on iki soruya yer verilmiştir.⁹

Sorunu kesin olarak tanımladınız mı?

Çitin öteki yanında duruyor olsa idiniz, sorunu nasıl tanımlardınız?

Öncelikle durum ne biçimde oluştu?

Bir kişi ve firmanın bir çalışanı olarak kime ya da neye sadık kalırdınız?

Bu kararı almadaki amacınız nedir?

Bu amaç olası sonuçlarla nasıl karşılaştırılabilir?

Karar ya da hareketiniz kime zarar verebilir?

Kararınızı vermeden öncen sorunu etkilenen taraflarla tartışabilir misiniz?

Kararınızın, şu anda görüldüğü gibi, uzun bir zaman süresince geçerli olabileceğine inanıyor musunuz?

Hareketinizi ya da kararınızı iç rahatlığı ile patronunuza, tepe yöneticisine, yönetim kuruluna, ailenize, topluma açıklayabilir misiniz?

Hareketinizin anlaşılması ya da anlaşılmaması durumlarında sembolik potansiyeli nedir?

Ne gibi koşullarda ayrıcalıkları kabul edebilirsiniz?

Ahlakın Araçları

Yaşamımızın her gününde bir tür ahlaki nedenlerin araştırılması ile uğraşırız. Ancak onu geliştirmek için arada sırada uygularken açıkça analiz etmemiz de gerekir. Firma onu şu anda rahatsız eden moral belirsizliklerini, ahlaki konularını ahlaki terimlerle ifade etmedikçe üstesinden gelemez.

IBM gibi büyük bazı firmaların işçilerini sorunları konusunda konuşmaya özendirme için açık kapı politikası vardır. Gene ABD nde J.C. Penney gibi

firmalar çıkar çatışmaları ile ilgili politikalarını ayrıntılarıyla açıklamışlardır. J.C. Penney, firma ahlaki yasası olan birçok kuruluştan biridir. “Çıkar Çatışması” olarak adlandırılan yasa, firma çalışanlarının görevlerini yerine getirme ve kararlarını yansız ve hakça alma yeteneğini bozan ya da bozacak gibi gözüken hiçbir şey yapmamalarını sağlamayı amaçlar.

⁹ Nash, Laura L.: “*Ethics Without the Sermon*”, Harvard Business Review, Volume:59, November-December 1981, s. 78.

Ahlak; birçok işletme kuramında olmayan merak uyandırıcı bir dili kullanır. Ahlaki dilin anahtar sözcükleri; *değerler, haklar ve görevler* ile *moral kurallarıdır*.¹⁰

Değerler; barış ve iyi niyet gibi kendi içlerinde iyi görünen göreceli olarak kalıcı arzulardır. Firmalar açısından bunlar, büyüklükten ya da kazançlılıktan güç kazanmak veya tüketiciye kaliteli ürünler sunmaktır.

Hak; kişiye içinde eylemde bulunacağı mekan hakkını veren bir istektir. Bu mekan kişinin “otonomi alanı” ya da “özgürlüğü” olarak tanımlanabilir. Haklar, görevlerle ilgilidir. Ne zaman kişi bir hakka sahipse, bir diğer kişi de bu hakka saygı duyma görevine sahiptir. Görev; belirli adımlar atma yükümlülüğüdür. Örneğin; vergileri ödeme ya da diğer yönlerden yasalara uyma gibi.

Rekabet halindeki çıkarların çarpıştığı durumlarda bize yol gösteren moral kurallarıdır. Moral kuralları; anlaşmazlıkları çözümleyen yol göstericiler olarak düşünülebilir. Davranış kuralları olan moral kuralları, sık sık moral değerleri ile çakışır. Çağdaş firmalar ortak moral kuralları ile çatışan belirli kuralları listelerler. Örneğin; yardıma gereksinimi olan bir kişiye yardım için karşılıklı yardım ilkesine başvurmak, sıkıntıdaki kişi rakip ise firma yetkililerince iyi karşılanmayacaktır. Bu nedenle, ortak moral ilkelerinin ve ahlak dilinin iş koşullarına nasıl uyulacağıının bilinmesi gerekli olur.

Ahlakın Kurumsallaştırılması

Yöneticiler, hangi ahlaki kuralları kullanmaya karar verirlerken, zamanla her kararın ondan önceki kararların üzerine inşa edildiğinden emin olarak, ahlaki karar sürecini kurumsallaştırabilirler. Şirket yönetim kuralları, ahlak komiteleri, şikayet büroları, yasal kurullar, ahlak eğitimi programları ve sosyal denetimler (toplum katılımı, eşit fırsatlar, ürün kalitesi ve işyeri güvenliği gibi sosyal alanlarda firmanın faaliyetlerini açıklayan raporlar) ahlaki kurumsallaştırma yollarıdır.¹¹

Örgütsel açıdan bakıldığında, iş ahlakının kurumsallaştırılabilmesi için gerekli bileşenler şunlardır:¹²

i. Üst yönetimin de, iş ahlakının şirketin vizyonunun önemli bir parçası olduğunu kabul etmesi ve şirket içi ilişkilerde iş ahlakına uyulması konusunda önemli kararlar alması,

¹⁰ Weiss, Joseph W.: *Business Ethics*, Second Edition, The Dryden Press, USA, 1998, s. 24.

¹¹ Mc Donald, Gael: a.g.e., s. 182.

¹² Demir, M. Hulûsi ve Songür, Neşe: “*Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı*”, Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, Balıkesir, 1999, s. 174.

Yönetici İkilemi, İş Ahlakı

- ii. Basit cümlelerle yazılmış bir “iş ahlakı” yönetmeliğinin olması,
- iii. Hem üst yönetim, hem de çalışanlar açısından, ahlaki kurallar iki yönlü değerlendirilmelidir;
- iv. Çalışma ortamı ve çevresel öğelerin iş ahlakına olan etkileri iyi değerlendirilmelidir. İyi bir ahlaki ortamın olduğu bir işyerinde çalışanların işe bağlılığı ve verimliliği artacaktır, aksi halde işten ayrılmalar görülecektir.
- v. İşe yeni başlayan iş görenlerin işe uyum programlarında “iş ahlakı” konusuna önemle yer verilmelidir.
- vi. Mevcut iş görenler de hizmet içi eğitim kapsamında “iş ahlakı” konusunda eğitilmelidirler.
- vii. Firmanın iş ahlakı konusunda bir “ödül ve ceza sistemi” olmalıdır. İş ahlakına uygun davranan iş görenler ödüllendirilmeli, uygun davranmayanlar ise cezalandırılmalıdır.
- viii. Yöneticiler ve iş görenler, iki yönlü etkileşimle birbirlerinin iş ahlakı yönetmeliklerine uyup uymadıklarını sürekli olarak özenle izlemelidirler.
- ix. Tüm örgüt, iş ahlakı kurallarına uymayı ilke edinmelidir. Ayrıca, örgüt içinde, tarafsız bir “hakem iş gören” belirlenerek, ahlaki sorunların çözümüne yardımcı olması sağlanabilir.

Bir araştırma, ahlaki kurumsallaştırmayı deneyen firmalardan % 90'ının, bazı faaliyetleri gerektiren, bazılarını da yasaklayan ahlak kurallarını oluşturduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu firmaların 11% kadarı kendi kurallarını, fabrika ve bürolarda gerçekten uygulasa da, büyük çoğunluğu, isteyerek bu kurallara karşı gelen çalışanlarını işten çıkaracak, pozisyonunu indirgeyecek ya da azarlayacaktır. Model haline gelmiş bir kural için ABD'ndeki Johnson & Johnson firmasının “Firma Anayasası” örnek olarak verilebilir. Bu anayasa ilk kez 1948 de yayımlanmış ve zamanla geliştirilerek bugünkü hale getirilmiştir. Firma yalnızca ürün kalitesine değil, aynı zamanda çalışanların firma amaçlarına katılımını yüreklendirecek anayasasını tesis etmiştir ve bu anayasanın çalışanların ortak paydaları olduğu belirtilmektedir.

Bu tür ahlak yasalarının çoğu aşağıdaki dört işlevden bir ya da birkaçını gerçekleştirmek amacıyla tasarımlanır:¹³

Firmaya ya da endüstriye karşı kamu güvenini artırmak,

¹³ Frederick, William C.: “Corporate Social Responsibility and Business Ethics” der. Parakash S. ve M.C. Falke: *Business and Society*, Lexington Books, Messacusettes, 1987, s. 141.

Ayşe ŞAHİN M.Hulûsi DEMİR

Hükümet tasarruflarına karşı gerekli önlemleri almak,

Ahlaki ve yasal davranış standartları geliştirerek firma içi işlemleri geliştirmek,

Ahlaki ya da yasal olmayan davranışlar sonucu ortaya çıkan sorunları çözmek.

Yukarıda da belirtildiği üzere, ülküsel olarak, ahlak yasası çalışanlara ahlaki ikilemlerde, ahlaki belirsizlik alanlarında örgütün durumunu açıklığa kavuşturma ve örgütün neyi ahlaki kabul ettiğini belirlemeyi sağlar. Örneğin; sır saklama, hediye kabul etme, cinsel tacizler, sosyal haklar v.b. gibi. Ancak şurası itiraf edilmeli ki, çoğu kez bu tür yasalar amaçlarına ulaşamazlar. Örneğin; pahalı bir hediye bazı ülkelerde iş yapma gereği iken, ABD’nde rüşvet gibi ahlaki olmayan bir durumdur. Türkiye’de de yılbaşında bürokratların ve firma çalışanlarının hediye kabul etmesi olağan hale gelmektedir. Acaba bu ne derece ahlakidir?

Sonuç

Yukarıda da belirtildiği gibi, iş ahlakı; iş davranışları ile ilgili iyi, kötü, doğru ve yanlışların neler olduğunu belirleyen inançlara dayalı ilkeler ve kurallar bütünüdür. İşletmelerde ahlaki ikilem ve ahlaki sorunlar olarak ortaya çıkan sorunlar, bireysel ahlaki tutumlarla çözümlenemez. Bu nedenle planlı bir örgütsel çaba ile iş ahlakı kurumsallaştırılmalıdır. Bu da tepe yönetimin temel görevleri arasında yer alır. Tepe yönetimi iş ahlakı anlayışını kurumsallaştıracak bir sistemi kurmalıdır. Ancak bu yolla ülkemiz halen içinde bulunduğu ahlaki çöküntüden kurtulabilir.

KAYNAKÇA

- BAUMANN, Mary : “Ethics in Business”, USA Today, March 1987.
- DEMİR, Hulusi ve Songür, Neşe:“ Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt: 2, Sayı:3, Balıkesir 1999.
- FREDERICK, William C.: “Corporate Social Responsibility and Business Ethics”, der. S. Parakash ve M. C. Falke :Business and Society, Lexington Books, Mass., 1987.
- FREEMAN, R. Edward ve Daniel, Gilbert Jr : Corporate Strategy and the Search for Ethics, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- KEOGH, James (Ed.): “Corporate Ethics: A Prime Business Asset”, The Business Roundtable, New York 1988.
- MC DONALD, Gael:”Business Ethics:Practical Proposals for Organizations”, Journal of Business Ethics, 25(2), 2000.
- NASH, Laura L.:“ Ethics Without the Sermon”, Harvard Business Review, 59, (November-December), 1981.
- PASTIN, Mark: “Ethics as an Integrating Force in Management”, Journal of Business Ethics 3 (11),1984.
- STONER, James A.F. and Freeman, Edward:Management, 4.th Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
- TREVINO, Linda Klebe and Katherine A. Nelson:Managing Business Ethics, John Wiley and Sons, New York, 1999.
- WEISS, Joseph W.: Business Ethics, Second Edition, The Dryden Press, USA, 1998.