YÖNETİK

YÖNETİM VE AHLAK MESELESİ

Dr. Hamit AKÇAY

İKSAD
Publishing House

YÖNETİK

YÖNETİM VE AHLAK MESELESİ

Dr Hamit Akçay

İKSAD
Publishing House

Copyright © 2021 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non-commercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2021©

ISBN: 978-625-7562-40-9

Cover Design: İbrahim KAYA
August / 2021
Ankara / Turkey
Size = 16x24 cm

ÖNSÖZ

Her yıl yönetim konusunda tüm dünyada yüzlerce yeni kitap yayınlanmakta. Birkaç yılda bir ise, çoğunlukla Amerika merkezli yeni bir yönetim teorisi ortaya atılmakta yahut eski teoriler revize edilerek yeniden gündeme sokulmaktadır. Kalite Kontrol Çemberleri, Kaizen, Takım Yönetimi, Hedeflere Dayalı Yönetim, Performans Yönetimi, Öğrenen Organizasyonlar gibi bir çırpıda sayabileceğiz bir düzine daha -sihirli formülden- bahsedilmek mümkündür. Her üç beş yılda bir yönetim ekolü meşhur olmakta, bir süre sonra ise gözden düşmektedir. Ortaya atılan görüş ve teorilerin çoğunun üç beş yılda bir değişiyor olmasına karşın değişmeyen tek şey, en iyi yönetim modelinin bulunmuş olduğunun ileri sürülmesidir (Drucker, 2005). Her bir yeni teori en iyi yönetim modelinin kendi modeli olduğunu ileri sürmekte, kendini kadim yönetim ağacının bir dalı olarak ifade etmek yerine gövde olarak ilan etmektedir.

Pek çok yönetim teorisyenine göre 20. Yüzyıl yönetim olgusunun gerçek anlamıyla keşfedildiği, tüm sırlarının ortaya çıkartıldığı bir yüzyıldır. Onlara göre 20. Yüzyılda yönetim olgusu hem bilimsel temellere oturtulmuş, hem de yönetim uygulamalarında muazzam ilerlemeler kat edilmiştir. Bu çevreler 21. Yüzyıla girildiğinde bütün sırların çözülmüş olacağını, tek ve mutlak bir yönetim modelinin herkesçe kabul göreceğini öngörmekteydi. Oysa içinde yaşadığımız 21. Yüzyılda hem ideal bir yönetim modelinde uzlaşılamadığı ortaya çıkmış hem de yönetim için ortaya atılan teorilerin pek çoğunun yetersizliği gözler önüne serilmiştir. Bazı yönetim teorisyenlerinin

iddia ettiklerinin aksine yönetim olgusu 19. Yahut 20. Yüzyılda keşfedilmiş değildir. Kuşkusuz yönetim tarihi insanlık tarihi kadar eskidir ve insanlığın tarih boyunca göstermiş olduğu değişimlere bağlı olarak değişmekte yahut bizzat değişimlerin ana saikı olmaktadır. Dikkatli bir gözün kaçırmayacağı gerçek şudur; bugün her beş on yılda bir moda olan yönetim kurumlarının tamamı binlerce yıl önce dönemim dili ve gerçekliği içinde ifade edilmiş ve uygulanmıştır. Bugün yönetim ve organizasyon adına ortaya konan tüm tezlerin izleri tarihi vesikalarda, kutsal kitaplar, büyük liderlerin uygulamalarında yer almaktadır.

Tek ve ideal bir yönetim modeli söz konusu olmadığı için insanlık tarihinde, merkeziyetçilikten, adem-i merkeziyetçiliğe, katı disiplinden, özgürlükçü yaklaşımlara, bilgi temelli yönetimlerden, dogmatikliğe kadar, birbirine benzer, birbirinden farklı yüzlerce, hatta binlerce yönetim şekli kah yükselmekte, kah gözden düşmektedir. İnsanlık tarihinin yaşadığımız parçasında işletme yönetimleri büyük oranda mekanik bir aygıta dönüşmüş, buna dayalı olarak da üretim bolluğuna ulaşılmıştır. Ancak üretimde ulaşılan bu seviyeye rağmen arzu edilen kitlesel mutluluğa ulaşılamamış, tüm dünyada karşılık bulan genel bir hoşnutsuzluk havası ortaya çıkmıştır. Sarkaç bir kez daha tepe noktasına ulaşmış gibi görünmektedir. Sarkacın tepe noktasına ulaşması sonrası materyalistik, katı, sistematik paradigmaların terk edilip aksi yönde bir eğilimin başlaması muhtemeldir. Zihniyet değişimi kuşkusuz yönetim modellerinin değişimini de peşi sıra sürükleyecektir. Sarkacın diğer ucuna savrulmadan bulunacak dengeli

orta –en azından bir süre için- etik yönetim modelleri olabilir. Bu sebeple etik yönetim anlayışı ve modelinin geniş bir perspektifle yeniden gündeme getirilmesine katkı sağlayacağını umduğumuz bir çalışma ortaya koyduk. Bu çalışmamızla insanoğlunun binlerce yıllık büyük müktesebatına zerre miktar katkı sağlayabilirsek bahtiyar olacağız.

Dr. Hamit Akçay

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **i**

İÇİNDEKİLER……..v

GİRİŞ: **1**

1. YÖNETİM VE İNSAN **4**

1.1. YÖNETİMİN VAROLUŞSAL SORUSU: İNSAN NEDİR? 7

1.2. İNSANIN KADİM SORUSU AÇMAZI; YÖNETİM 15

1.3. YÖNETİMİN ZORUNLULUĞU 21

1.4. YÖNETİMİN YAPISAL KARAKTERİ 25

1.4.1. BİR MİSYON İNŞAA ETMEK 33

1.4.2. DEĞERLERİ AÇIĞA ÇIKARTMAK 36

1.4.3. GÜCÜ YÖNETMEK 39

1.4.4. SİSTEMİ DEĞERLİ KILMAK 46

1.4.5. DİNAMİK SİSTEMLER İNŞA ETMEK 48

1.4.6. YÖNETİMİ ARAÇ OLARAK KULLANMAK 51

1.5. BİR MESLEK OLARAK YÖNETİCİLİK 53

2. İNSAN VE AHLAK **58**

2.1. AHLAK'IN NİTELİĞİ 61

2.1.1. GEREKLİLİK 65

2.1.2. ÖNGÖRÜLEBİLİRLİK 67

2.1.3. GÜVEN 69

2.2. AHLAK'IN KAYNAĞI 71

2.2.1. AHLAKIN HARİCİ KAYNAKLARI 72

2.2.2. AHLAKIN DÂHİLİ KAYNAKLARI 76

2.3. AHLAK EKOLLERİ 79

2.4. İŞ AHLAKI 89

2.5. KAMUDA VE İŞLETME YÖNETİMLERİNDE AHLAK 95

2.6. YÖNETİM VE AHLAK 98

2.7. AHLAK VE YÖNETİCİ 101
3. YÖNETİK: YÖNETİM VE ETİK 103
3.1. ETİK YÖNETİMİN GEREKLİLİĞİ 105
3.2. ETİK YÖNETİMİN ÖNÜNDEKİ AHLAKİ SORUNLAR 109
3.2.1. ÇALIŞAN KAYNAKLI AHLAKİ SORUNLAR 110
3.2.2. KURUM POLİTİKALARI VE TEPE YÖNETİM KAYNAKLI SORUNLAR 112
3.2.3. TOPLUM KAYNAKLI AHLAKİ SORUNLAR 114
3.3. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ETİK YÖNETİM ARAYIŞLARI 116
3.3.1. ERDEMLİ ŞEHİRLER 118
3.3.3. AHİLİK 124
3.3.4. JAPON YÖNETİM SİSTEMLERİ 127
3.3.5. UTOPYALAR SOSYALİZM VE KOMİNİZM 130
3.3.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK 134
3.4. ETİK YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ 137
3.4.1. BİLGELİK 140
3.4.2. SORUMLULUK DUYGUSU 142
3.4.3. CESARET 144
3.4.4. CÖMERTLİK 146
3.4.5. İRADE 148
3.4.6. ADALET 150
3.4.7. DÜRÜSTLÜK 153
3.4.8. MERHAMET 155
3.5. ETİK YÖNETİM İLKELERİ 156
3.5.1. İNSANA DEĞER VERME VE SEVME 158
3.5.2. LİYAKAT 160
3.5.3. VEFA 161
3.5.4. ŞEFFAFLIK & HESAP VEREBİLİRLİK 162
3.5.5. PERFORMANS ODAKLILIK 164

3.5.6. KURUM GÜÇ VE İMKÂNLARINI KULLANMAMA 165
3.6. ETİK YÖNETİMİN KURUMSALLAŞTIRILMASI 167
3.6.1. AHLAKİ İKLİM 169
3.6.2. HUKUKİ ÇERÇEVE 171
3.6.3. ETİK KODLARIN BELİRLENMESİ 172
3.6.4. GÜCÜN SINIRLANDIRILMASI 174
3.6.5. DÖNÜŞÜMLÜ SİSTEMLER (MÜNAVEBE) 177
3.6.6. ETİK DIŞI EYLEMLERİN TEŞHİR EDİLMESİ 178
3.6.7. YÖNETİCİNİN ETİK EĞİTİMİ 179
3.6.7.1. TUTUM MERKEZLİ EĞİTİM 184
3.6.7.2. BECERİ MERKEZLİ EĞİTİM 187
3.6.7.3. UYGULAMALI EĞİTİM 189
3.6.7.4. USTA ÇIRAK EĞİTİMİ 190
3.6.8. ETİK DENETİM KURULU 192
3.6.9. MURAKABE (Gözetim) KURULU 194
3.6.10. DIŞ GÖZ DENETİMİ 197
3.6.11. ETİK GELİŞTİRME KURULU 198
3.7. ETİK YÖNETİCİNİN SEÇİMİ 199
3.8. ETİK LİDERLİK 200
REFERANSLAR **203**

GİRİŞ:

Yönetim ve etik kavramları ilk bakışta pek çokları için iki ayrı dünyaya ait iki ayrı kavram gibi gelebilir. Çünkü sanayi devriminden bugüne kadar geçen süre boyunca düşünce dünyasında yönetim, pek makbul olgu iken etik ise pek de itibarı olmayan bir olgu olarak görülmüştür. Amaca götüren her yolun mubah olduğu, amaçların meşruluğunun ise pek de sorgulanmadığı görülmektedir. Örneğin "İktidar (Güç Sahibi Olmanın 48 Yasası) kitabının yazarları Joost Elffers ve Robert Greene'de ana fikir olarak güç sahibi olmanın yolunun, kendini herhangi bir etik ilke ile bağlamamaya dayandığını ileri sürmektedirler (Greene, Elffers, 2019). Yazarlar ne teoride, ne de pratikte yalnız değiller. Ancak bunun yanı sıra ahlaksızlığın iktidar getirdiği iddiasına karşın, ahlakın iktidarından yahut iktidarın ahlakından da bahseden, ahlaklı iktidarı savunan düşünür ve teorisyenler de bulunmaktadır. Fakat bu kategoride yer alan yazarların da bir çoğu etik konusunu genellikle tamamlayıcı, palyatif bir aparat gibi konumlandırmıştır. Bu nedenle yönetim ve etik bir arada zikredildiğinde ya etik hiç dikkate alınmamış yahut etik olgusu yönetimin kullandığı araçlardan biri seviyesine indirilmiştir. Yönetim ve ahlak ilişkisinin izlerini tarihin galerilerinde takip ettiğimizde ise yönetim ve etik olgusunu birbirine bağlayan epeyce bir varsayıma rastlamak mümkündür. Sokrates'in, Aristoteles'in, Sun Tzu'nun eserlerinde Tevrat'ta, Avesta'da, yâda pek çok tarihi vesikalarda yönetim ve etiğin ilişkisine dair ifadelere rastlanabilmektedir. Tarih boyunca dini liderler başta olmak üzere yönetimi ahlakla sınırlayan yahut ahlakın belirlediği çerçevede

yönetimi mümkün kılmaya çalışan uygulamalar olmuştur. Ancak yönetim ve etik arasındaki ilgi ve ilişki sanayi devrimi sonrası zayıflamış, etik konusu geriye atılmış, yönetim tarafından ihtiyaç duyulduğunda kullanılacak aparata dönüştürülmüştür. Hatta belli dönemlerde etik büsbütün yok sayılarak insanlar arasındaki tüm sorunların hukuk ile halledilebileceği varsayılmıştır. Bunun niçin böyle algılandığı az çok anlaşılabilir bir durumdur. Sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan kapitalizm iki temel üzerine yükselmiştir; bilgi ve sistem. Bilginin metalaştırılması sonrası bilgi bireyin kendi olgunlaşmasının aracı olmaktan çıkmış, başkalarına karşı güç elde edilebilen bir alete dönüşmüştür. Fakat bu dönüşüm sonucunda yani bilginin nesneleştirilmesine mukabil bilgi üretiminde bir patlama yaşanmış, bu patlamaya dayalı olarak da bilgi üretimi bolluğu ortaya çıkmıştır. Bilimsel araştırma yöntemleri (sistemli araştırma) bilgiyi, bilgi üretimi ise sistem düşüncelerini beslemiş, bilgi ve sistemin kurumsallaşması ile her türlü üretim alanında muazzam bir birikim ortaya çıkmıştır. Böylece tarihin hiçbir döneminde görülmeyen bir güç yığılması tezahür etmiştir. Öyle ki bugün orta ölçekli bir çokuluslu şirketin etki derecesi ve gücü tarihte yer almış en büyük imparatorlukların insanlara, nesnelere ve doğaya etki gücünden karşılaştırılamayacak kadar büyüktür. Böylesi bir güç yığılması nedeniyle batıda gelişen kamu ve iş idarilerinin her şeye hâkim olduğu, her sorunu çözdüğü kabulü yaygınlaşmıştır. Bu sanrının değişmesi ancak ortaya çıkan krizlerle mümkün olabilecektir. Bu meyanda yaşanan küresel çaptaki yozlaşmalar, etik sorunlar, yolsuzluklar, küresel krizler böylesi bir dönüşümü sağlayacak gibi görünmektedir.

Kriz, kronikleşen sorunları aşmak için bir sistem bozucu tepki olarak görülebilir. Siyasal sistemlerin krizi savaşlarla, iktisadi sistemlerin krizi ise ekonomik buhranlarla gün yüzüne çıkmaktadır. Birinci ve ikinci dünya savaşlarında elde edilen acı tecrübelere karşın dünya ölçeğinde siyasal krizler devam etmekte, dünya için adil bir yönetimden bahsedilememektedir. Ekonomik buhranlar ise hiç bitmemekte, adeta otomatik düzene bağlanmış gibi görünmektedir. Neredeyse her 10 yılda bir küresel ekonomik krizler ortaya çıkmaktadır. Devasa şirketlerin içlerinde yaşadıkları ekonomik ve ahlaki krizler bir türlü önlenememektir. Bilgi ve sistemler bir şekilde aşılmakta, sistemler onu inşa eden insanlar tarafından zaafa uğratılmaktadır. Güç ve hukuk sorunların çözümünde yeterli olamamaktadır. Tüm bu nedenlerden ötürü etik konusu kamu ve ekonomik teşekküllerde daha fazla telaffuz edilmeye başlanmaktadır. Çok uluslu dev işletmeler etik kurallarını web sitelerinde deklare etmekte, etik kurullar oluşturmaktadırlar. Benzeri gelişmeler kamu yönetimleri için de ifade edilebilir. Ancak etiğe yönelik bu ilgiye rağmen etik konusu halen bir aparat olarak konumlandırılmaya devam etmektedir. Etik kullanışlı bir aparattan çok daha önemli görülmelidir. Çünkü etik ve yönetim bitişik ikizler gibidir. Her iki olgu da insanlık için basit birer araçtan daha fazlasıdır. Her iki olgu da bir yönüyle ontolojiktir. Bu nedenle yönetime verilen önem ve değer etik için de gösterilmeli, insanlığın felahı için etik ve yönetimin uyumu tesis edilmelidir.

1. YÖNETİM VE İNSAN

"*Şu âdem dedikleri el ayakla baş değil*
Âdem manaya derler, suret ile kaş değil"

Kaygusuz Abdal*

Yönetim dendiğinde ne anlamalıyız? Yönetim nedir? Pek çokları için yönetim uç işlemlerden oluşur. Onlara göre yönetim bir işin yapılması için verilen emirler, talimatlar, kararlar, komutlar ve bunların uygulamalarıdır. Böyle düşünenler sürece değil, işleme, sebebe değil sonuca odaklanırlar. Bu kimseler için yönetim demek çoğunlukla yönetici demektir. Bu nedenle bu düşüncede olanlar enerjilerinin büyük kısmını etkili lider, etkili yönetici yetiştirme konusuna hasrederler. Yönetimin; iyi yönetici ve liderlerin yapıp ettikleri olarak görülmesi yaygın bir kabulüdür. Buna mukabil yönetimin bir sistem olduğu fikri ise son yıllarda daha fazla kabul görmektedir. Sistem fikri tabiattan alınmıştır ve sistemlerin dışarıdan müdahale olmadığı takdirde biteviye devam edileceği varsayılmaktadır. Sistem kurulacak ve tüm dertler bitecektir. Sistem bir kere inşa edildiği takdirde tıkır, tıkır yürüyecek, sonsuz refah ve mutluluğun kaynağı olacak, bu sayede kurumlar başarıdan başarıya koşacaktır. Bununla birlikte yönetimin teknik bir mesele olduğu yani bir takım tekniklerin iyi kullanılması ile iyi yönetimin gerçekleşeceği fikri de oldukça rağbet görmektedir. Yönetim ve inanç hakkındaki söylemleri de yabana atmamak gerekir. Bu söylemler nedeniyle son 30-40 yılda kurumunun varlık sebebini ifade eden, misyon ifadesini yazmamış, bunu çalışanlarına ezberletmemiş

* Kaygusuz Abdal,

büyük şirket kalmamış gibidir. Yönetimle ilgili bunlar ve benzeri görüşlerin hepsi bir bakımdan doğrudur. Hakikatin bir boyutunu oluşturmaktadır. Ancak bu hususları salt hakikat sanmak ise büyük bir yanılgıdır. Mesnevi'de geçen fil metaforunda tam da bu yanılgı -parçayı bütünün yerine koyma olgusu (fetişizm)- anlatılmaktadır. Hayatında hiç fil görmemiş kişileri karanlık ahıra koyduklarında herkes el yordamı ile fili anlamaya çalışmış ve kim filin neresine dokunmuşsa fili o şekilde tarif etmiştir. Burnunu yakalayan oluğa, kulağını tutan yelpazeye, ayağına denk gelen ise fili sütuna benzetmiştir (Mevlana, 2013:225). Her birinin söylediği hakikat olsa da fil bunlardan çok daha başka bir şeydir. Fil bu anlatıların toplamından da başkadır.

Yönetim büyük bir fil olarak görülebilir. Yönetim denen fili anlamak için filin hem uzuvlarına hem de filin bütününe bakmak icap eder. Yönetim en temelde insanı anlama meselesi ve insan tasavvurudur. Çünkü yönetim olgusu üretim ile ilişkilidir ve üretim ise insan tasavvurumuzla ilgilidir. Ne ürettiğimiz, niçin ürettiğimiz, nasıl ürettiğimiz hep "insanı" ne gördüğümüz, nasıl kabul ettiğimizle alâkalıdır. Binlerce yıldır, filozoflar, dini önderler, askerler, hükümdarlar, tüccarlar… nasıl bir insan tasavvur etmişlerse ona göre de bir yönetim kuramı geliştirmişlerdir. Mesela modern iktisadın ve önemli ölçüde yönetim teorilerinin temelinde Adam Smith'in "İnsanın ihtiyaçlarının (yahut arzularının) sınırsız, kaynakların ise sınırlı olduğu varsayımı" yer alır. Her ne kadar bu teori Adam Smith'in ağzından neşet etmişse de, esasen Smith üç yüzyıllık bir sosyo kültürel birikimi ete kemiğe büründürmüştür. Literatürde sık kullanıldığı şekli ile

"**Homo Economicus / Ekonomik İnsan**" kuşkusuz Adam Smith'in gördüğü ve inandığı insandır. Adam Smith'in insanıdır. Ancak bu yaklaşım (bu insan tasavvuru) batı dünyasında öylesine geniş bir kabul görmüştür ki, önce tüm Avrupa'yı etkilemiş, sonra tüm dünyayı tesir altına almıştır. Bu etki de sadece ekonomik davranışlarla sınırlı kalmayıp, yönetim teorileri ve yönetim paradigmalarını da derinden etkilemiştir. Öyle ki bu tesir hala tüm şiddeti ile devam etmektedir. Ancak Drucker'a göre batı toplumu ekonomik insan teoreminden vazgeçmektedir (Drucker, 2005:53). Şayet bu gözlem ve öngörü doğru ise, batı dünyasında önümüzdeki yıllarda yönetim paradigmalarının köklü bir şekilde değişmesi beklenmelidir. Ortaya çıkacak olan değişim hiç şüphesiz üretim ve tüketim ilişkilerini buna bağlı olarak da yönetim anlayışlarını da değiştirecek, dönüştürecektir. Çünkü insan tasavvurumuz yaşam biçimimizi belirleyen en önemli unsurdur. Bir insan tasavvuru üzerinde ittifak eden insan topluluğu, bu tasavvura uygun olarak kültür ve medeniyetler inşa ederler. O kültür ve medeniyette üretim, tüketim, kişiler arası münasebetler, hukuk vb iktisadi ve sosyal hadiseleri şekillendirir. Yeryüzünde her dönemde farklı kültür, medeniyet, din ve paradigmaya sahip yüzlerce farklı insan topluluğu bulunmaktadır. Bu yüzden "insan nedir" sualini sorup, evrensel bir insan tanımı üzerinde ittifak edemeyiz. Belki ancak belli oranda insanın nitelikleri hususunda ittifak etmemiz mümkündür. Bu sebeple ise tüm insanlar için genelleme yapabileceğimiz, insanlığın ortak özelliğini arayacağız.

1.1. YÖNETİMİN VAROLUŞSAL SORUSU: İNSAN NEDİR?

…
orada
bir sandık buluyor
yakutlar, altınlar, pırlantalar
adam dibe inmek için beline bağladığı
sandığını keşfediyor dibe ulaştığında.
Öyleyse adamın eyvah ışıdı yüreği*
…
İsmet Özel*

İnsan nedir soruna dair verilmiş binlerce makul ve bilgelik dolu tanım bulunabilir. Tarih boyunca filozoflar, mistikler, peygamberler, edipler, şairler, liderler, araştırmacılar… bu soruya kendi zaviyelerinden cevap vermişlerdir. Kimisi insanı tanımlarken fiziksel özelliklerine dikkat çekmiş, kimisi aklına, kimisi, bencilliğine, kimisi çelişkilerine… Bu güne kadar yapılan bu tariflerin her birini beğenen de pek çok, beğenmeyen de. Her bir tarif ise hakikatin ta kendisiymişçesine ifade edilmektedir. Bu yüzden bir insan tanımı üzerine ittifak etmek kolay görünmemektedir. Yüzyıllardır yapılmış tariflerin yanına yeni bir tarif eklemek de tarif kalabalığını arttırmaktan başka bir işe yaramayacak, yine bir ittifak sağlanamayacaktır. Bu yüzden bir tarif ortaya koymaktansa, gözlemlerle, objektif olarak kanıtlanabilen, insanlarda evrensel olarak görülebilen, ekseriyet kazanmış ortak özellikleri insana ait temel ilkeler olarak ifade edeceğiz. İnsan doğası ile ilgili ilkeleri şöyle sıralayabiliriz.

* İsmet Özel, Erbain, İls Sont Eux,

Muhtaçlık ilkesi: İnsan yeryüzündeki en muhtaç varlıktır. Diğer canlılarla karşılaştırıldığında, yetişkinliğe ulaşma dönemi ömrüne oranla çok uzun, kendi türünden canlılara bağımlılığı ise çok yüksektir. Tek başına hareket etme kabiliyetine ulaşması uzun zaman alır. Memeliler sınıfındaki diğer canlılarla karşılaştırıldığında anne sütüne bağlılık süresi oldukça uzundur. Diğer memeli canlılar çoğunlukla anne sütü ile birlikte kısa sürede diğer besinleri de alabilirken insan yavrusunun midesi katı besinleri sindirmeye ancak altıncı aydan sonra uygun olabilmektedir. Aynı şekilde geç yürüyebilmekte, geç avlanabilmekte, varlığının ilk yıllarını mutlak bağımlılıkla sürdürmektedir. İnsanoğlunun ihtiyaçları sadece fiziksel olmayıp çok boyutlu ve çok katmanlıdır. İhtiyaçlarımız bizi o kadar kuşatır ki; adeta "İnsan ihtiyaçlarının esiridir" denilebilir. Maslow ve Herzberg motivasyon kuramlarında bu gerçeğe dikkat çekmişler, insan ihtiyaçlarının maddi ve gayri maddi boyutlarını vurgulamışlardır (Gawel, 1997:1). İktisatçılar genel olarak ihtiyaçları temel ve türev (lüks) yahut asli-arizi ihtiyaçlar şeklinde ayırmayı tercih etmişler ve temel ihtiyaç önermesini kabul ettikleri bir insan doğası fikrine dayandırmışlardır (Buğra, 1995:105). İhtiyaçların maddi ve gayri maddi ihtiyaçlar şeklinde temel bir tasnife tabi tutulması da mümkündür. Tüm ayrımların ötesinde ihtiyaçlar iç içe geçmekte, bileşke ihtiyaçlar şeklinde gün yüzüne çıkmaktadır. Örneğin lüks ihtiyaçlar olarak ifade edilen, pırlanta yüzük almak gibi bir ihtiyacın kökeninde, beğenilmek, saygı ve kabul görmek gibi gayri maddi ihtiyaçların giderilmesi, alınan bir kıyafetle ise hem soğuktan

korunmak, hem de kabul görmek ihtiyacını giderme çabası yer almaktadır.

Arayış ilkesi: Her ihtiyacı karşılansa bile bulunduğu halden mutlak olarak memnun olmayan canlıya insan denilir. İnsanlar sürekli daha iyiyi, daha güzeli, daha fazlayı ararlar. Yenilik yapma, buluş yapma, yeni ülkeleri keşfetme, yeni gezegenleri arama, yeni yerler görme isteği evrenseldir. İçlerinde yanan arayış ateşi nedeniyle insanlar çoğunlukla bulundukları halden, çevreden, çalıştıkları işten, yaşadıkları ülkeden memnun kalmazlar. Yitik bir cennetin peşinden koşturur dururlar. Arayış hali, insanın tasavvur ve hayal gücüne bağlı olarak artıp azalsa da, az çok tüm insanlarda görülebilir. Bu halin insan için fıtri /yapısal olduğu söylenebilir. Bulunduğu halden uzun süre memnun olmama, yaygın bir insan davranışıdır.

Doymazlık ilkesi: Doymazlık elde edilenden tatmin olmama halidir. Doymazlık sahip olma arzumuzla ilgilidir. Elde ettikçe yetinmez daha fazlasını talep ederiz. Bu sebeple insanın karnı doyar ama gözü doymaz, insanın gözünü ancak bir avuç topral doldurur denilir. Kuran-ı Kerim'de bu durum insana bir dünya versen ikincisini ister denilerek ifade edilmiştir. Adam Smith ise bu ilkeyi istekler sınırsız, kaynaklar ise sınırlıdır şeklinde ifade etmektedir. Kanuni Sultan Süleyman'a atfedilen "bu dünya bir hükümdara fazla, iki hükümdara azdır" vecizesi bu durumu çok iyi açıklamaktadır. İnsan ihtiyaçlarının giderilmesi ile tatmin olmaz. Bu yüzden 500 yıl yaşasa da kendine hayatı boyunca çalışmadan yeterli olabilecek servete sahip olan kimseler bile daha fazlasını elde etmek için hırsla çalışmaya devam ederler. Bu sebeple

ihtiyacından fazlası elde etmeye, yığmaya ve biriktirmeye devam ederler.

Med-cezir ilkesi: İnsan çelişkileriyle yaşayan bir canlıdır. Diğer tüm canlıların hareket ve davranışlarında bir tutarlılık söz konusu iken, insan güçlü iradesi ve gelişmiş aklına rağmen hayatı boyunca nihayetsiz çelişkilerin labirentlerinde dolaşır durur. Çünkü insan sevgi-nefret, korku-cesaret, atalet-gayret, cömertlik-cimrilik gibi birbirinin zıddı pek çok duygu, düşünce, güdü ve güç ile birlikte yaşar. İnsanın iç dünyası farklı kuvvetlerin çatışma sahası gibidir. Bu yüzden insan davranışları sık, sık çelişki gösterir. İnsan farklı yönelim ve ihtiyaçlarının altında gelgitler yaşar. İnsanın bu evrensel özelliğine med-cezir ilkesi diyoruz.

Karşılıklılık ilkesi: Bir başka ortak insan davranışı ise karşılıklılıktır. İyiliğe karşılık iyilik, kötülüğe karşı kötülük yapma eğiliminde oluruz. Dilimize yerleşen "insan iyiliğin kölesidir" ifadesi bu durumu çok güzel ifade etmektedir. Yine "rüzgâr eken fırtına biçer " atasözü de bu duruma işaret etmektedir. İnsan ilişkilerinde temel kural budur. İyiliğe karşı kötülük, kötülüğe karşı iyilik davranışı ise bu kuralın istisnasıdır. Bazı durumlarda bu ilkenin sınırlarını genişletmek gerekir. Uzun yıllar insanlardan daha çok kötülük gören kişilerin kendisine yapılan her iyiliğe minnettar olmaması da mümkündür.

Kaçınma ilkesi: İnsanlar belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler. Yarın ne olacağını bilmek, ona göre yaşamlarını sürdürmek isterler. Bu nedenle belirsizlikleri bitirecek planlar yapar. Tabiat bilinmezlik ve belirsizliklerle doludur. İnsanoğlu ise kendi kurduğu düzende bu belirsizlikleri en aza indirmeye çalışır. Bu yüzden gelecekteki

belirsizlikleri ortadan kaldıracak sigorta, emeklilik sistemleri geliştirir, sosyal, iktisadi ve siyasal hayatlarını olabildiğinde öngörülebilir bir forma dönüştürmeye çalışırlar. Girişimcilik yahut özel sektör belirsizliğinin yerine ömür boyu istihdam garantisi sağlayan memurluğun bu derece revaçta olmasının bir nedeni de budur.

Öngörülemezlik ilkesi: Yukarıda saydığımız altı ilkeye rağmen insan davranışları tam olarak öngörülemezdir. Bu yüzden tarih "*sende mi Brütüs*?" nidalarıyla doludur. Yukarıda saydığımız ilkeler nedeniyle insanlarda ortak özellikler oluşur ve insanlarda benzer davranış ve düşünüşler ortaya çıkar. Ancak bu davranışlar ve düşünceler sabit bir mahiyet arz etmez. İnsanlık tarihi boyunca toplumların fikir, davranış ve tutumları bir sarkaç gibi hareket etmekte, insanlık zaman tüneli içerisinde pek çok hususta bir uçtan bir uca doğru hareket etmektedir. Örneğin bugün küreselleşen kapitalizmin prototipi "*ekonomik insan*" belli bir tarihsel tecrübenin sonucu ortaya çıkmıştır. Adam Smith'in arzularına gem vurulamayan sonsuz ihtiyaçlı insanı da yüzyıllar boyunca Avrupa'da egemen olan Katolik Hristiyanlığın insan tasavvuruna bir tepkidir: "**suçlu insan**". Katolik Hristiyanlığın **suçlu insanı,** suçunun kefaretini ödemek ve arınmak için dünyadan elini eteğini çekmeli, az ile yetinmeli, arzu ve ihtiyaçlarına gem vurarak çileli bir hayat sürmeliydi. Katolikliğin dayattığı bu çilecilik, yüzyıllar boyunca bir fay hattında biriken enerji gibi birikmiş ve en sonunda biriken enerjinin patlamasıyla Avrupa'yı tam tersi bir istikamete savurmuştur. İşte bu tarihsel koşullarda Adam Smith'in insan tasavvuru hüsnü kabul görmüştür. Şüphesiz insanın ihtiyaçları değilse bile arzu ve

istekleri sınırsızdır. Yukarıda bu durum doymazlık ilkesi olarak açıklanmıştır. İnsanda var olan tasavvur ve tahayyül uzaydaki karadelikler gibidir. İnsan maddi olarak ne elde ederse etsin yetinmeyecek, "daha yok mu?" diyecektir. İnsanın bir tarafında bitmez tükenmez arzular istekler varken diğer tarafında ise kavurucu ihtiyaçlar silsilesi yer alır. İnsanoğlu arzuları ve ihtiyaçları arasında yay gibi gerilidir. Bir başka ifade ile insan ihtiyaç ve arzularının kölesidir. Özgürlük ise insanoğlunun kadim bir arayışıdır. Bu yüzden insanoğlu kendini ihtiyaçlarının kölesi olmaktan kurtarmanın yollarından bir yol olarak, üretmeyi görmüştür. Tarihi veriler de bu iddiayı desteklemektedir. Örneğin köleliğin tarihine geriye dönüp göz attığımızda köleliğin yerleşik toplum yapısına geçilen tarihle / tarımsal üretimle eş zamanlı olarak ortaya çıktığını görüyoruz (Gözlü, Yılmazcan, 2017:120). Aristo'nun da iddiası buydu. Birilerinin özgür olabilmesi için birileri köle olmak zorundadır diyordu (Erturgut, Kesgin,2012:34). Özgür olmak, başkalarının köleliği ile arzuların tatmini olarak tanımlandığı için yüzyıllar boyu özgürlük ancak başkalarının çileciliği ile mümkün olabilmiştir. Ta ki sanayi devrimine kadar…

Sanayi devrimi ise bambaşka bir dünyanın kapılarını aralamıştı. Üretim için emeğin önemi azalmış, kölelik verimsiz bir üretim rejimine dönmüştü. Bu yüzden kölelik gibi verimsiz iş gücü yerine gönüllü ve daha verimli olarak çalışabilecek bir kitle, üretim açısından tercih edilebilir oldu. Liberal ekonomik düzenin doğası gereği serbest rekabete dayalı ekonomik koşullar kölelik mekanizmasını gereksiz

kılmakta idi. Bir süre sonra kölelik sistemi ortadan kalktı ama insanın özgürlük sorunu ortadan kalkmadı. Zincirlerinden başka kaybedecek bir şeyi olmayanlara artık işçi denmekteydi (Marx, Engels, 2019). Avrupa toplumunun yeni yönetici sınıfı Burjuvazi para kazanabildiği, servetini arttırabildiği kadar iktidarda kalabilmekteydi. Dinin, feodal düzenin, sosyal baskının, zincirlerinden kurtulan köylünün, şehrin yeni sakinlerinin, özgürlüklerinin bir kefareti elbette olacaktı: çok çalışmak. Çalışmak özgürleştirir aforizması her ne kadar Nazi sloganı olarak meşhur olsa da üretim ve çalışma ile ilgili bu yorum Nazilerin bir buluşu değildir. Çalışmak özgürleştirir (Arbeith macht frei) sloganı Nazi öncesi Almanya'sında Weimar hükümeti tarafından da kullanılmıştır. Ancak sloganın fikri kökenleri çok daha derinlerde aranmalıdır. İktisadi Aklın Eleştirisi isimli kitabın yazarı Andre Gorz'a göre çalışmanın batı dünyasında bir erdem olarak ortaya çıkması modernliğin bir sonucudur (Man, 2013:188). Tam bu noktada Weber Protestan iş ahlakına işaret etmektedir. Esasen bu tarz büyük zihniyet değişimleri büyük sosyolojik dalgalara bağlı olarak oluşur. Hümanizm, Protestanlık, sanayi devrimi, sekülerizm, sömürgecilik gibi büyük dalgalar üst üste gelmiş ve Avrupa'da çalışma ile ilgili köklü bir zihniyet değişimi oluşmuştur. Böylece eski Yunan'da, aristokrat Avrupa'da erdemsizlik olarak görülen çalışmak, artık yenidünyanın erdemleri arasında ilk sırasını almıştır. Kuşkusuz günahkâr insanın yerini alan ekonomik insanın erdemli yaşamı da, yönetimi de sabık devirden farklı olmak durumundaydı. Öyle de oldu. Ekonomik insan çıkarlarının ve aklının yolunu izlemek durumundaydı. Bu nedenle sanayi devrimi sonrası yönetim modelleri rasyonalite ve çıkarcılık

üzerine inşa edilmiştir. Ancak sarkaç salınımına devam etmiş: Özgürlükler, akılcılık ve dünyevi zevklerden istifade de ulaşılabilecek zirvelere ulaşılmıştır. Sarkaç zirveye ulaştığında muhakkaktır ki bu sefer tam tersine doğru salınmaya başlayacaktır. 20. Yüzyılın sonunda 21. Yüzyılında başında yönetim teorilerinde görülen değişimler böylesi bir yolculuğun eseri olarak görülmelidir. Nitekim 20. Yüzyıl devletlerinin iktisadi alandaki etki gücü bu bağlamda bir enerji toplanmasına sebep olabilecek düzeydedir. Örneğin eski Mısırda, Roma'da, Eski Yunan'da ve Ortaçağ boyunca pek çok uygarlıkta vergi oranları ortalama %10-15 düzeylerinde seyrederken birinci ve ikinci dünya savaşlarından sonra modern devletlerde bu oranlar %30- 40 gibi oldukça yüksek oranlara yükseldiği görülmektedir. Buna bağlı olarak da devletlerin bütçeleri inanılmaz büyüklüklere ulaşmıştır. Ekonomik kaynaklar üzerinde devletlerin etki ve kontrolleri oldukça yükselmiştir. Böylesi yüksek bir güç birikimi ister istemez batılı yönetim modellerini derinden etkilemiştir (Sirkeci ve Abdula, 2015).

1.2. İNSANIN KADİM SORUSU, AÇMAZI: YÖNETİM

"Artık bir şefimiz var
*Her belayı o savar"**

Haldun Taner

Yönetim ontolojik bir olgudur. İnsan hükmetmeye mütemayil bir canlıdır. Egemenliğini diğer insanlara ve canlılara sağlamak ister. Hükmetmekten ve üretmekten hoşlanmayan insan bir yönüyle bastırılmış bir insandır. İnsanı diğer canlılardan bütünüyle ayıran vasfı zekâsı yahut konuşması değildir. Bu özellikler birçok hayvan türünde belli ölçüde, hatta bizi şaşırtacak düzeyde bulunabilir. Ancak çevresindeki her şeyi kontrol etme isteği ile yaratma/inşa etme/ tasavvur etme becerisi yalnızca insana özgüdür. İnsan hükmetme ve yaratma hususunda sadece dış dünya ile değil hemcinsleri ile de mücadele eder. Mücadele ekseriyetin uzlaşısı yahut kabullenmesi ile sonuçlanırsa ortaya yönetim çıkar. Kuşkusuz yönetim belli oranda yönetilenlerin egemenlik iddiasından vazgeçmeye dayalı olsa da, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişki ya hep, ya hiç ilişkisi değildir. En despotik rejimlerde bile yönetilenler de belli bir oranda yönetim işinin bir parçasını teşkil ederler.

Yönetim insanın varoluşsal bir yazgısıdır. Yönetmek veya yönetilmek pek az kaçınabileceğimiz, pek az kaçınmak istediğimiz bir olgudur. Bu sebeple hayat boyu pek çok defa yönetmek yahut yönetilmek isteği tercihi ile karşı karşıya kalırız. Bir tercih ile karşı karşıya kalsak hangisi tercih edilmeli? Yönetmek mi? Yönetilmek mi? Ya / yâ da zıtlığını

* Müzikal Oyun, Haldun Taner (1964)

sevmeyen kişiler bu durumda hem, hem de kalıbını tercih ederek, cevabı hem yönetmek, hem yönetilmek şeklinde verecektir. Ne de olsa Kuantum fiziği bizi Aristo'nun ya/yâ da giyotininden azat etmiş durumda, artık hem / hem de deme olanağına da sahibiz. Peki, ya tercihlerin sorumluluğundan kaçıyorsak, bu tercihleri bizim adımıza birilerinin yapması güzel olmaz mı? Haldun Taner, Keşanlı Ali Destanı Müzikalinde tüm dertlerin çözümü için bir ilaç sunuyor: şef. Kuşkusuz bu ilaç tarih boyunca binlerce yıldır denenmiş eski bir ilaçtır. Bu ilaçtan kimi dönemlerde memnun kalınmış, kimi dönemlerde yaka silkilmiştir. Buna rağmen yönetici tayfası çoğalmış ve zamanla kurumsallaşmıştır. Yöneticinin zuhur ettiği her yerde yönetim olgusunun da ardı sıra gelmesi olağan. Anarşizm en azından antik Yunan'dan beri biliniyor. Hatta Hristiyan Anarşizmi, Komünist Anarşizmi gibi türevleri bile zuhur etmiş. Ama yine insanlığın ezici çoğunlukla bir otoriteden/yönetimden yana tavrını net koymuştur. İnsanlık evrensel olarak anarşizmden değil düzenden yana olmuştur. Bu nedenle geriye dönüp baktığımızda tarihte on binlerce yıl süren yönetim silsilesinin izlerini görebiliyoruz. Başta da ifade ettiğimiz üzere ister varoluşsal, ister tercihe dayalı olsun yönetim insanlığın kaderi olmuştur.

Sanayi devrimine değin insanlar büyük oranda kendi el emeği geçinmiştir. Mal ve insan hareketi son derece sınırlı gerçekleşiyordu. Çünkü 17. Yüzyıla kadar ortalama bir insanın yiyip içtiği şeylerin çok büyük çoğunluğu yüksek bir kuleye çıktığında görebileceği arazinin sınırlarında yetiştirilmekteydi. Bu nedenle de ekonomi ve ticaretin insan ömründeki payı sınırlı idi. Dolayısıyla yönetim denildiğinde

kamu yönetiminin akla gelmesi son derece olağandır. Çünkü yüzyıllar boyunca insanların hayatında kamu yönetimi baskın durumdaydı. Buna bağlı olarak da insanlığın binlerce yıllık yönetim birikimi çoğunlukla bu alanda (kamu) oluşmuştur. Elbette ekonomik örgütlerin yönetimi de binlerce yıl geriye götürülebilir ancak iktisadi örgütler insanlık tarihinin son 200 yıllık bölümüne kadar hep kamu yönetiminin gölgesinde kalmıştır. Bu yüzden yönetimin gerekliliği ve niteliğini konuştuğumuz-da öncelikle kamu alanına bakmakta fayda bulunmaktadır.

Sokrates devletin var oluş sebebini insanın ihtiyaçlarında görmüştür (Sokrates, 2006). Devlet insanların iyiliği için var olsa da, varlık amacı tüm insanları kapsayacak kadar geniş değildir. Hobbes'a göre devletin amacı bireysel güvenliktir (Hobbes 2007:127). Çünkü Hobbes'e göre devlet otoritesi olmadığı takdirde toplumda herkes muhakkak birbirini boğazlar, gücü yeten diğerinin malını yağmalardı. Çünkü insan kötüydü ve birbirinin kurduydu. Hobbes'un tanıdığı, gördüğü, tanımladığı "insan" vahşi duygularla hareket eden, kan dökmek için can atan, azgın bir insandır. Bu durumda bu insanın mutlak bir otorite ile kontrol altına alınması, ehlileştirilmesi icap eder. Devlet ezici gücü ile her şeyi kontrol etmesi gereken bir devdir. Liberal devlet teorilerinde ise devlet böylesine egemen bir konumda olmamalıdır. Liberal teoride devletin varlık amacı topluma hizmet olarak görülmüştür. İnsanlar kendi iyiliğini kollayıp, kendisi için iyi olanı yapabilir. Yeter ki güvenlik ve adalet sorunu olmasın. Sosyalist devletlerde ise devletin yani yönetimin amacı işçi sınıfının çıkarını kollamaktır. Komunist devlet ise proleterya diktatörlüğüdür. Sınıfsal bir devlettir. Bu zıt görüşlerin arasını bulmaya

çalışan sosyal demokrat, liberal sol yaklaşımlarda ise devlet şefkatli bir baba konumuna yerleştirilmiştir. Bu sebeple devletin varlık amacı zamanla ve buna bağlı olarak etki alanı en çok refah devleti arayışlarında genişletilmiş, bu amaç toplumun mutluluğu olarak ifade edilmiştir (Rosanvallon, 2004:31). Drucker a göre ise devlet yönetimi çağdaş batı uygarlığının temel tasavvurunun bir ifadesi ve zorunluluğudur. Çünkü bu tasavvura göre insan neslinin devam ettirilebilmesi ekonomik kaynakların sistemli kontrolüne bağlıdır. Bu sayede kesintisiz ve düzenli bir şekilde geçimlik sağlanabilecektir (Drucker, 2005:5)

Bu kitap boyunca yönetim ve ahlak olgusunu beraber ele alıp değerlendirilecektir. Çünkü tıpkı ahlak gibi yönetim de insanların bir arada yaşama iradesinin tecessüm etmiş halidir. Ahlakın da yönetimin de temelinde karşılıklı ve (meşru) yarar fikri bulunmaktadır. Ahlakı toplulukların kahir ekseriyetle yapılmasını onayladıkları yahut onaylamadıkları davranışlar manzumesi olarak görebilirsiniz. Yalan söylemek, hırsızlık yapmak, zina yapmak, adam öldürmek gibi fiiller kötü ahlak, doğru sözlü olmak, başkalarına yardım etmek, ikiyüzlü olmamak gibi fiiller ise güzel ahlak olarak kabul edilir. Bu temel ilkeler ile aklımızı, neslimizi, malımızı, canımızı ve inancımızı emniyet altına almaya çalışırız. Ahlaki fiiller ahlaki amaçların yerine getirilebilmesi için vardır. Bunlar ahlak kavramının kapsamında olan işler olmakla beraber bu tarz fiillerin yapılıp yapılmaması ancak ahlakın dış çeperi ile ilgilidir. Ahlakın çekirdeğinde ise bazı tutumlar yer alır. Sokrates, Aristo, Miskeleyh, Gazali ve Kınalızade bu tutumlar ile ilgili birbirine

yakın şeyler söylemişlerdir. Dahası Sokrates'ten Kınalızade 'ye uzanan çizgide ahlakın özünü oluşturan tutumlar hakkında birbirini tamamlayan bir yaklaşım görmekteyiz. Kök ahlak yahut teorik/ nazari ahlak diyebileceğimiz diyeceğimiz ahlakın bu boyutunda cesaret, cömertlik, hikmet, saffet, irade ve adalet tutumları yer alır. Bu tutumlar ahlakın temeli olduğu gibi yönetimin de temelini oluştururlar. Cesaret kişinin kendisi, sevdikleri, fikirleri ve değerleri için harekete/eyleme geçebilme kapasitesidir. Yeterince cesur olmayan kişilerin baskı karşısında gayri ahlaki fiilleri işleyebileceği (adam öldürme, çalma, yalan söyleme vb) aşikârdır. Cesur olmayan kişiler kendi mevcudiyetlerini muhafaza için harekete geçmeyecekleri gibi, cesur olmayan yöneticiler de lideri olduğu grubun haklarını geliştirme ve savunmada yeterli olmayacaklardır. Cömertlik, verebilmek, kendine ait olanı gönüllü olarak ötekiyle paylaşabilmek kabiliyetidir. Bu ahlaki tutum ile insan egosu ve arzuları dizginlenmiş olur. Her yönetim aygıtı belli bir oranda güç birikimine yol açar. Bu birikim ile soyut yahut somut varlıkların kontrolü de yöneticilerin eline geçmiş olur. Yöneticilerin bu varlıkları adil bir biçimde dağıtması halinde umumiyetle yönetim etkinliği/başarısı artarken, aksi durumda da çatışma ve kargaşa zemini ortaya çıkmaktadır. Hikmet'i ise aklın ve zekânın insanlığın faydasına mutedil olarak kullanımı şeklinde tarif edebiliriz. Yönetim işi sürekli bir dizi kararlar almayı gerektirdiği için yöneticinin hikmetli hareket etmesi yönetim süreci için önemlidir. Hikmet iyi ve kötü, doğru ve yanlışı ayırt etmemize yardımcı olması nedeniyle doğurucu(ana) ahlak olarak da görülmektedir. Çünkü diğer kök ahlaklar hikmet sayesinde yapılan ayrıma istinaden

aktifleşmektedir. Bir başka kök ahlâk olan saffet ise iyi niyetli olmak demektir. Şayet yönetimden murat, toplumun iyiliğine işler yapmak ise şüphesiz yöneticilerin örnek alınacak iyi kimseler olması gerektir. Ahlakın temellerinden birisi olan irade ise sorumluluk almak ve o sorumluluğu, kişinin gücü ve imkânı nispetinde sonuna kadar götürmesidir. Yönetmek süreci bir işi yapmak yâda yaptırmaktan önce o işle alakalı sorumluluk almakla başlamaktadır. Yönetimin üstündeki toprağı kazıyın altta yer alan maden sorumluluk duygusudur. Sorumluluk duygusu var oluşla ilgili yani ontolojiktir. Ahlakla ilgili vurgulayacağımız son kök tutum adalettir. Aristoteles adalet için orta ahlak demektedir. Orta ahlak adaletin merkezi rolü dolayısıyla denmektedir. Merkezde olmak hem doğurucu hem de dengeleyici olma vasfını içerir. Yani adalet, duygu, düşünce ve amellerde orta yolu tutturmak, dengeli olmak erdemidir. Öte yandan yönetim etkinliği sonucu ortaya çıkan nimet ve külfetin dağıtımı ancak adalet duygusu ile mümkün olabilmektedir. Bu sebeple dünden bu güne neredeyse tüm yönetim kuramcıları iyi bir yönetim için yöneticilerin adil olması gerektiği üzerinde ehemmiyetle durmuşlardır.

1.3. YÖNETİMİN ZORUNLULUĞU

Gizli açık, dünyada her ne kadar kuş varsa toplanıp bir araya geldiler.
Hep birden şöyle dediler: "Bu zamanda dünyanın hiçbir ülkesi padişahsız değildir.
Nasıl olur da bizim ülkemizin padişahı olmaz? Bundan fazla padişahsız kalamayız.
Birbirimize yardım edip kendimize bir padişah arayıp bulalım.
Zira ülkenin padişahı olmazsa ülkenin ordusunda düzen ve tertip kalmaz"
Sonra bütün kuşlar bir mekâna geldiler ve kendilerine bir padişah aramaya koyuldular.[*]

Ferdüddin Attar

İnsan bir ihtiyaçlar evreninde yaşar. İnsan pek çok bakımdan yeryüzünde yaşayan en aciz varlıktır. Ömrünün önemli bir kısmında yaşamını sürdürecek besine ulaşamaz. Memeli canlılar arasında annesine bağımlılığı en yüksek canlıdır. Uzun yıllar sonunda ancak fizyolojik olarak kendi kendine yetecek seviyeye ulaşır. Erişkinliğe ulaştığında da ihtiyaçlarının çokluğu nedeniyle başkalarına bağımlılığı sona ermez. İnsan adeta ihtiyaçlarla kuşatılmıştır. İktisat alanında ihtiyaçlar konusuna ilk değinen kişi Veblen olmuştur. Veblen ihtiyaçları doğal ihtiyaçlar ve yapay ihtiyaçlar olmak üzere iki ana kategoride değerlendirmiştir (Burhan, 1984:24). Psikoloji alanında ihtiyaçlar konusuna ilk dikkat çeken kişi Maslow olmuştur. Maslow ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar, emniyet (güvenlik) ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, psikolojik ihtiyaçlar (saygı, sevilme vb) ve adanma (kendini

[*] Feridüddin Attar, Mantıkut Tayr, Antik Dünya Klasikleri, S66

gerçekleştirme) ihtiyacı olarak 5 farklı kademede ele almıştır. Maslow ihtiyaçların hiyerarşik bir düzeni olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle Maslow'a göre temel ihtiyaçlar giderilmeden diğer ihtiyaçların peşine düşülmemektedir. Her ne kadar Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi bu haliyle bilinmiş olsa da Maslow 'un ilerleyen yıllarda kavramaya ait ihtiyaçlar (merak, ortaya çıkartma vb), estetik ihtiyaçlar ve ruhi ihtiyaçlara da (üstün bir varlığın parçası olma) değindiği bilinmektedir (Adair, 2004:57). İslam düşünce geleneği içerisinde, özellikle mutasavvıfların, Kuran'da yer alan kavramlara atıfta bulunarak bu konuya çok daha önceleri değindikleri görülmektedir. Çünkü Kuran-ı Kerimde insanın üç halinden yahut üç sıfatından (nefsi emmare, nefsi levvame, nefsi mutmain) bahsedilmektedir. Kur'an da geçen bu kavramları insanın kendisini olgunlaştırma sürecindeki halleri olarak düşünmek gerekir. Bu çerçevede nefsi emmare kavramını arzulayan insan, nefsi levvame kavramını sorgulayan insan ve nefsi mutmain kavramını da dingin insan olarak şeklinde tercüme edebiliriz. Mutasavvıflar bu aşamaları ayrıntılara girerek 7 basamağa çıkartmaktadır. Tasavvuf terminolojisinde etvarı seba olarak ifade edilen bu basamak; emmare, levvame, mülhime, mutmainne, raziye, marziye ve kâmiledir (Atabek,2020:116). İnsan bu basamakları aşarak varlığını en üst düzeye çıkartabilir ve bu dünyadaki varlığına anlam katar. Görüldüğü üzere burada ihtiyaçlar ve insanın yönelimi, temel ihtiyaçlar, akli ihtiyaçlar ve ruhi ihtiyaçlar çerçevesinde ifade edilmektedir. Nasıl ifade edilmiş olursa olsun, Maslow'dan önce de Maslow'dan sonra da ihtiyaçlara değinen düşünürler insanın ihtiyaçları gidermek için diğer insanlara ve

bunun doğal sonucu olarak yönetime ihtiyaç duyduğunu ifade etmiş olmaktadırlar.

İnsanlık tarihi boyunca tekniğin, toplumun yahut çevrenin değişimi ihtiyaçlar konusunun önemini değiştirmemiştir. Belki tarih boyunca bazı ihtiyaçların öneminin değiştiğinden bahsedebiliriz. Modern insan hayatının büyük kısmını maddi ihtiyaçlarını karşılamak için değil, gayri maddi ihtiyaçlarını karşılamak için geçirir. İhtiyaç teorilerinde de ifade edildiği üzere insanoğlu sevilmek, saygı görmek, tanınmak, beğenilmek, kabul görmek, ait olmak, anlamlı bir şeyin parçası olmak ihtiyacındadır. Günümüz koşullarında insanlar, özellikle gelişmiş ülkelerde, temel fizyolojik ihtiyaçlarından ziyade bu soyut ihtiyaçlarını gidermek için canhıraş bir mücadele vermektedir. Günümüzde tüm insanlık için maddi ihtiyaçların ortadan kaldırılabilecek bir aşamaya gelinmesi organizasyonların iyi yönetilmesi sayesinde mümkün olabilmiştir. İyi yönetimler toplumsal refahın kaynağıdırlar (Drucker, 2005:56). Artık tüm insanlığın maddi ihtiyaçlarının giderilmesi imkân değil, tercih meselesidir. Ancak bu tercih imkanının pratikte tercih edilmemesi diğer ihtiyaçların giderilmesi hususunda yaşanan rekabetle ilgili görünmektedir. Herkese yetecek kadar yemek ve barınak bulmak mümkün olsa da herkese yetecek kadar iktidar, saygı, sevgi vb. henüz üretilememektedir. Aslında ekonomik kurumlar kuruluş amaçlarının yanında bu tarz soyut ihtiyaçları da gidermektedir. Bunun yanı sıra sadece sosyal ve psiko-sosyal ihtiyaçları gidermek için de çeşitli kurumların teşekkül ettirildikleri görülmektedir. Bir yerde bir ihtiyaç varsa kuşkusuz bir süre sonra o ihtiyacı gidermeye yönelik kurumlar da

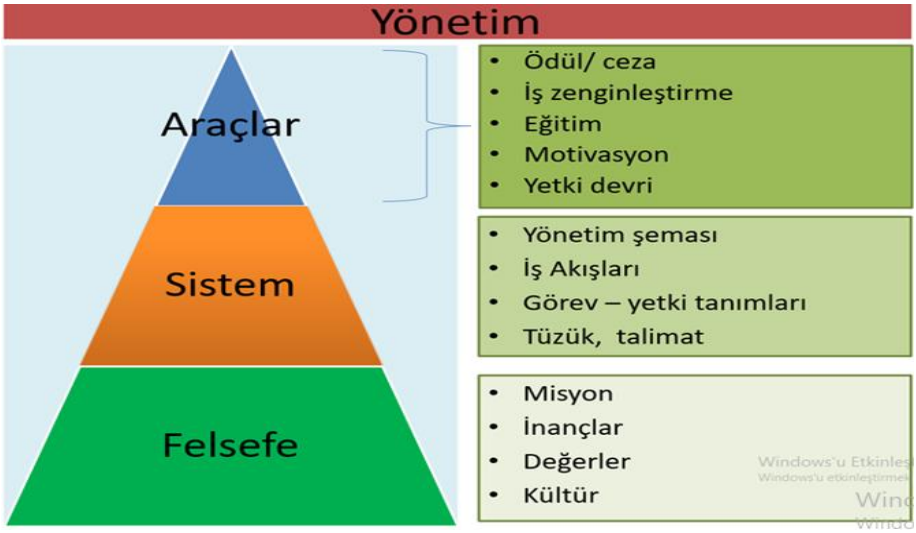
zuhur etmektedir. Drucker bu olguya işleyen örgütler toplumu adını vermektedir (Drucker, 2005). Dünya tarihi boyunca ekonomik ve sosyal gelişim ile yönetim kalitesi arasında doğrusal ilişki göze çarpmaktadır. Örgütler toplumu ile bilinen insanlık tarihinde bir zirveye ulaştığımızı söylemek mümkün. Ancak bu zirvenin insanlığın tüm ihtiyaçlarını giderdiğini söylemek ise mümkün görünmemektedir. Bu nedenle belki de önümüzdeki yüzyılda bu ihtiyaçları giderebilme adına ya daha örgütlü bir topluma doğru evrileceğiz yahut tam tersi eğilimlerin güç kazandığı sosyal yapıların ortaya çıktığını göreceğiz.

1.4. YÖNETİMİN YAPISAL KARAKTERİ

"Yerden göğe küp dizseler
Birbirine bent etseler
Aradan birin çekseler
*Seyreyle sen gümbürtüyü"**

Yunus Emre

Bütüncül bir perspektif ortaya koyabilmek için yönetim olgusunu bir piramit şekli ile izah edebiliriz. Yönetim üç katlı piramidal bir yapıdır. Bu piramidin tabanında inançlar, değerler, ahlak vb unsurlar yer alır. Piramidin orta kısmında ise yönetimin sistem boyutu yer almaktadır. Sistem denildiğinde aklımıza gelen kurallar, kaideler, organizasyonel yapı gibi hususlar aklımıza gelmelidir. Piramidin en tepesinde ise motivasyon, yetki devri, ödül-ceza, eğitim gibi yönetim sürecinde aktif olarak kullanılan araçlar yer alır.



Şekil 1: Yönetim Piramidi

* Yunus Emre

Yönetim piramidinde yer alan bu üç boyut esasen birebir insanın üç boyutuna karşılık gelmektedir. Kitabın başında da ifade edildiği gibi her yönetim tasavvuru esasen insan tasavvurumuzdur. Bu nedenle yönetim nedir sorusunu cevaplayabilmemiz için insan nedir/kimdir sorusunu cevaplamamız gerekecektir. İnsan bilinç sahibi yegane varlık olarak kendisinin ne olduğu sorusunu kendisi cevaplamak zorunda olan tek canlıdır. Bu sebeple insan nedir sorusu üzerinde binlerce yıldır tanımlamalar yapılmasına rağmen bu hususta bir ittifaka varılmamıştır. İnsanlığın yönelimi dikkate alındığında bu hususta ileriki zamanlarda da ittifak etmek pek de mümkün görülmemektedir. Platon'a göre insan iki ayaklı, tüysüz bir hayvandır(canlı). Konfüçyüs'e göre ise öğrenen, Thales'e göre araştıran, Sokrates'e göre sorgulayan, Aristo'ya göre düşünen hayvandır. İnsan hakkındaki farklı tasavvurlar sadece antik dönem filozoflarının arasında olmamıştır. John Locke insanı tasvir ederken "deneme", John Dewey "çıkar", Kant "eleştirme", Descartes "konuşma" özelliğine atıfta bulunmuştur. İslam filozofları ise ağırlıklı olarak hayvan-ı natık (/akleden/ konuşan hayvan) tanımı üzerinde durmuşlardır. Peygamberler, azizler, ruhaniler, mistikler de farklı insan tanımlarını ifade etmişlerdir. Hatta hükümdarlar, hükümranlar, liderler, diktatörler, yönetici elitler, aristokratlar… Öyle ki yeryüzünde yaşamış insan kadar insan tanımının var olduğu iddia edilebilir. Ancak uygulamada bir karşılık bulabilen tanımlar kuşkusuz topluma yön verebilen yani -güç sahiplerinin- yaptıkları tanımlar olabilmiştir. Bu sebeple tarihin herhangi bir kesitinden bakıp yüzlerce, binlerce farklı insan tanımlarını art arda sıralamak zor olmayacaktır. Kuşkusuz bu tanımlara yeni tanımlar eklenmesi de bu tanımları ihata edeceğini

varsaydığımız yeni bir tanımı ileri sürmemiz de mümkündür. Ancak tercih ettiğimiz yahut ürettiğimiz hiçbir tanımın külli bir kabule şayan olması pek de olası görünmemektedir. Bu nedenle yönetim konusunda ortalama bir vasatta konuşabilmek için yeni bir tanımı ileri sürmek yerine herkesin üzerinde ittifak edeceği bir zeminde yani insanı oluşturan unsurlar üzerinden konuşmak daha yararlı olacaktır.

Hemen herkesin üzerinde ittifak edeceği üzere insan birbirinden tamamen ayrı karakterde üç unsurdan oluşmaktadır; beden, akıl ve ruh. Yönetim de tıpkı insan gibi üç unsurdan ortaya çıkmaktadır. Yönetim olgusunun ruhu yukarıdaki şemada ifade ettiğimiz gibi yönetim felsefesine karşılık gelmektedir. Malumdur ki felsefe niçin sorusu üzerine inşa edilir. Yönetim olgusu da uğruna mücadele etmeye değer bir amaç edinmeyle başlar. Her teşekkülün bir maksadı vardır. Her organizasyon örtük yahut aşikâr bir felsefe üzerine inşa edilir. Günümüz yönetim literatüründe bu olguya sıklıkla "misyon" denilmektedir. Misyon örgütün, kurumun, işletmenin varlık sebebidir. Tüm kurumlar iyi/kötü, az/çok bir inanç ve değerler kümesi üzerine inşa edilmektedir. Kurumların ruhu tepeden aşağıya doğru kurucu liderler tarafından inşa edilir. *"Bir örgüt harika bir ruha sahipse, bunun nedeni o örgütün tepesindeki insanların harika bir ruha sahip olmasıdır"* (Drucker, 2005: 3). Yönetim felsefesi kurumların yakıt tankı gibidir. Bir kurumda çalışanların kurumun kendisine ve amaçlarına ne kadar yüksek inançları varsa, ortak kültür ve ahlaki değerler ne kadar yoğunsa o kurumun hedeflerine ulaşma potansiyeli de o oranda yüksektir. Kurumların insan aklına benzetilebilecek boyutu, yani piramidin ikinci

katmanı sistem unsurudur. Kurumların örgüt mimarisinin, kurumun amaçlarına ulaşmak için en etkin bir şekilde tanzim edilmesi, kurumda operasyonel işlerin doğru kural ve kaidelere bağlanması ve o kurallara uyma disiplini, yönetim sistemi kapsamında değerlendirilmelidir. Bilindiği üzere yönetim literatürüne sistem kavramı fen bilimleri ve özellikle biyoloji literatüründen transfer edilmiştir. Teorik olarak sistemler, dışarıdan kendilerine bir müdahalede bulunulmadığı takdirde biteviye çalışmaya devam ederler. Yönetim sürecinin verimsizliğe düşmesini, kesintiye uğramasını, yöneticilerin keyfi tasarruflarını azaltacak olan şey sistemdir. Yönetimin bedeni ise yönetim araçlarıdır. Tıpkı beden gibi en görünür unsur olduğu için çoğunlukla bu araçların önemi çok abartılmakta, tüm yönetim olgusunun bu araçlardan oluştuğu vehmine düşülmektedir. Oysa yönetim; felsefe, sistem ve araçlar ile birlikte bütündür. Bu bütünlük içerisinde araçların etkinliği sadece doğru şekilde kullanımlarına bağlı olmayıp aynı zamanda kurumun sistemiyle uyumlu olup olmamasına da bağlıdır. Sistem unsurunun da etkin çalışması kurumun yönetim felsefesi ile olan uyumuna bağlıdır. Böylece tüm yönetim süreci piramidin tabanından tepesine değin birbirinden güç ve destek alır. Piramidin tabanını teşkil eden değerler, inançlar, kültür ve misyon tanımı ne kadar etkileyici ve kapsayıcı ise yönetim etkinliğinin o ölçüde başarılı olma imkan ve ihtimali artar.

Yönetim olgusunun, değer, sistem ve araçlarının daha iyi anlaşılabilmesi için derli toplu ve şematik olarak izah edelim. Genellikle kurumların yönetim felsefeleri üç temel karakter altında toplanabilir. Kurumların yönetim felsefeleri bir değerler sistemine

odaklı, çıkarlara odaklı yahut liderin egosuna dayalı olarak inşa edilebilir. İnşa edilen bu yönetim felsefesi (misyon) amacı bakımından da sınıfsal, etnik yahut evrensel amaçlara sahip olabilir. Bu durumda kurumlar yönetim felsefelerinin mahiyeti bakımında dokuz farklı karakterde toplanabilir. Tüm bunları bir tablo içinde örneklendirerek gösterdiğimizde çok daha anlaşılır olacaktır.

YÖNETİM FELSEFESİ		Etnik	Sınıfsal	Evrensel
	Değer Odaklı	İsrail devleti, Japon teknoloji şirketleri	Sosyalist devletler, İşçi ve işveren sendikaları	Uluslararası çatı kurumlar, STK'lar, Vatikan devleti,
	Çıkar Odaklı	Ulus devletler, Devlet şirketleri	Sosyalist devlet şirketleri, Kooperatifler	Küresel şirketler, Çok uluslu şirketler
	Güç Odaklı	Faşist devletler, Kimi aile şirketleri,	Otokratik sosyalist, komünist devletler	Mafya örgütleri

Şekil 2: Yönetim Felsefesi ve Amaçları Bakımından Kurumların Sınıflandırılması

Elbette örnekler çoğaltılabilir yahut başka kriterler eklenerek farklı bir tasnif elde edilebilir. Ancak bu tabloda ifade edilen şey şudur. Tablonun yatay sütunundaki kriterler kapsayıcılığı göstermektedir. Düşey sütundaki kriterler ise yönetim aygıtının temel amaçlarının (misyon) tasnifidir, yani inandırıcılık derecesidir. Değer odaklı kurumlarda inandırıcılık en yüksek seviyede güç temelli kurumlarda ise inandırıcılık en düşük seviyede gerçekleşir. Bir kurumun başarılı olması ve ömrünün uzun olması kabaca inandırıcılık çarpı kapsayıcılık formülü ile bulunabilir. Bir kurum hedefleri bakımından ne kadar kapsayıcı ise ve mensuplarını güçlü bir değerler sistemine inandırabiliyorsa o ölçüde başarıya yakın olacak, başarılı olduktan sonra da varlığını uzun yıllar devam ettirebilecektir. Yönetim felsefesi

bir yönüyle kurumların ruhu gibidir. Bu nedenle kurumların iç enerjileri ne kadar yüksek ise mücadele azimleri de o oranda yüksek olacaktır.

Yönetim piramidinin ikinci halkasının sistem olduğu yukarıda ifade edilmişti. Yönetim literatüründe bu güne kadar onlarca hatta belki yüzlerce farklı yönetim sisteminden bahsedildiği görülmektedir. Bu çalışmada yönetim sistemleri dayandığı temel güç ekseni ve organize olma biçimi üzerinden tasnif edilecektir. Çünkü uygulamada yönetim etkinliğini önemli ölçüde dayandığı güç ve o gücün organize edilme biçimi belirlemektedir. Örgütler, örgüt sistemleri kuran ve yönetenlere bağlı olarak bilgi gücü, karizmatik güç, manevi güç, ekonomik güç, fiziki güç gibi güç türlerinden birisini ağırlıklı olarak kullanabilirler. Yine örgütler örgüt üzerinde yöneticilerin kontrol düzeyleri göz önüne alındığında merkeziyetçi, adem-i merkeziyetçi yahut karma karakterde olabilirler. Aşağıda yer alan diyagramda bu kriterlere uygun olarak yönetim sistemleri tasnif edilmiştir.

	ÖRGÜTLENME BİÇİMİ			
TEMEL GÜÇ UNSURU		Merkeziyetçi	Adem-i Merkeziyetçi	Karma
	Bilgi Gücü	Araştırma şirketleri, Laboratuvarlar vb.	Sertifika veren şirketler, İSO, Helal Organizasyon vb	Çoğu üniversiteler
	Karizmatik Güç	Kült markalar; Harley,MiniCooper	Ted X benzeri marka organizasyonlar	Öğrenci toplulukları
	Manevi Güç	Katolik kilisesi, Masonlar,	Protestan kiliseler	Bazı tarikatlar
	Ekonomik Güç	Genel olarak tüm şirketler	Bazı aile şirketleri, bazı franchising işletmeler	Çoğu franchising şirketler, Çoğu çok uluslu şirketler
	Fiziki Güç	Çoğu ordular	Çoğu milis güçler	Terör örgütleri

Şekil 3: Yönetim Sistemlerin Tasnifi

Kurumların sistemlerinin alt bileşenleri de kurumun genel sisteminin karakterini göstermeye eğilimli olacaktır. Ancak zaman, zaman lider ve

işleve bağlı olarak kurumların alt sistemlerinin farklı karakterlerde tezahür etmesi de mümkündür.

ALT SİSTEMLER	Üretim Sistemi			
	Pazarlama Sistemi			
	Denetim Sistemi			
	İletişim Sistemi			
	Kayıt Sistemi			

Şekil 4: Yönetim Alt Sistemleri

Kurumların dayandıkları temel güç unsuru elbette tek boyutlu olmayacaktır. Ancak kurumların dayandıkları güçlerin arasında bir yahut iki güç baskın durumda olacaktır. Soyut güçlere dayalı kurumların genellikle organize olmada daha az merkeziyetçi, somut güçlere dayalı organizasyonların ise umumiyetle daha merkeziyetçi olduğu görünmektedir. Bu farklı sistemlerden hangisinin daha işlevsel, örgüt açısından daha faydalı olduğu sorusunun cevabı sarih değildir. Çünkü tarihin çeşitli dönemlerinde farklı güç türüne dayalı olarak pek çok görkemli iktidarların varlığı görülmektedir. Bu sebeple mutlak anlamda doğru yahut mutlak olarak başarılı bir güç sisteminden bahsedilmesi pek mümkün değildir. Sistemlerin etkisi hakkında pek çok şey söylenebilirse de, iktidarların başarısı uygulamadaki disiplin/kararlılık ile birlikte dış çevre koşullarına göre en doğru sistemin tercih edilmesiyle yakın ilişkili olacaktır. Bu noktada yönetimlerin başarısı doğru karmayı oluşturmak ve uyumlu bileşenleri bir araya getirmek suretiyle oluşmaktadır. Bu nedenle uygulanan yönetim sistemleri ile, yönetim felsefesinin uyumlu olup olmaması da çok önemli olacaktır. Mesela değer temelli yönetim felsefesine dayalı

bir kurumun yönetim sisteminde fiziki güce dayalı merkeziyetçi bir modeli tercih etmesi çok isabetli olmayacak, yönetim felsefesi ile sistemi arasında belirgin çatışma ve sürtüşmeler görünecektir. Çıkar temelli bir misyonu olan kurumunda manevi güç alanı oluşturmaya çalışılması da inandırıcılık bakımından sorunlu olabilir. Böylesi bir durumun oluşması halinde ise kurumlardaki yönetim etkinliği azalacaktır.

Yöneticilerin yönetim sürecini yürütürken kullandıkları pek çok yönetim aracı olduğundan bahsedilmiş ve bu araçların yönetimin adeta bedeni mesabesinde olduğu vurgulanmıştı. Yönetim araçlarının kullanımına göre bir tasnif yapılabilmesi mümkündür. Böylesi bir tasnif ortaya çıkmış farklı yönetim pratiklerini anlamayı kolaylaştıracaktır. Yönetim araçları kullanım amacına bakılarak yapısal veya durumsal olmak yönünden ele alınabilir. Yapısaldan kasıt ilkeli, disiplinli ve sürekli olarak o yönetim araçlarının kullanılması iken, durumsaldan kasıt bu araçların tamamen tarihsel koşullara ve yöneticinin anlık tercihlerine dayalı olarak kullanılmasıdır.

	KULLANILAN ARAÇLAR	KULLANIM BİÇİMİ	
		Yapısal	Durumsal
YÖNETİM ARAÇLARI	Motivasyon	İ.K uygulamaları	Pragmatik yöneticiler
	Delegasyon	Kurumsal işletmeler	Otoriter yönetimler
	Ödül-Ceza	Eğitim kurumları	Duygusal yöneticiler
	Hedef Koyma	Satış departmanları	İşler kötü gittiğinde hedefleri hatırlatanlar
	Eğitim	Öğrenen organizasyonlar	Ara sıra eğitim verenler
	Ölçme-Değerleme	Performans değerleme sistemleri	Arayış içindekiler
	Murakabe	Koçluk ve mentörlük	Aile şirketleri

Şekil 5: Yönetim Araçları ve Kullanım Biçimleri

Yönetim sistemlerinin başarısı çoğunlukla düzen ve istikrar ile oluşmaktadır. Bu nedenle yönetim araçlarının yapısal olarak kullanımı elbette daha etkin yönetim açısından doğru bir tercih olacaktır. Ancak tüm kurumlar zaman, zaman öngörülemez sayısız tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya kalacaktır. Bazı kriz dönemlerinde ise sistemli cevaplar, o güne değin uygulanmış modeller etkisiz hale gelebilmektedir. Bu gibi durumlarda ise yapısal olmasa bile ihtiyaç duyulan bir yönetim aracının kullanımı yararlı olacaktır. Felsefe sistem unsurunda değindiğimiz gibi kullanılan araçlar da hem sistemle hem de felsefe ile uyumlu olduğu takdirde azami ölçüde yaralı olacaktır.

1.4.1. BİR MİSYON İNŞAA ETMEK

"Kasdım budur şehre varam
Feryad-u figan koparam"[*]
Yunus Emre

İnsanların karar ve eylemlerinde duyguların etkisinin çok yüksek olduğu artık gittikçe daha fazla kabul görmektedir. Aydınlanma felsefesinin varsayımlarından birisi de insanın tümüyle rasyonel olduğu şeklindedir. Bu nedenle uzunca bir süre entelektüel ve akademik çevrelerde duyguların insan kararları üzerindeki etkisi tahfif edilmiş, önemsiz görülmüştür. Ancak insanların kararlarında duygular son derece önemlidir. Bu olguyu bilim adamlarından önce romancılar, psikologlardan önce pazarlamacılar keşfetmiştir. Bu nedenle son yüz elli yılın büyük romancıları anıtsal eserlerini bu gerçeğin üzerine inşa etmiş, pazarlamacılarda aynı şekilde tüketim dünyasını bu gerçeğin

[*] Yunus Emre,

üzerine inşa etmişlerdir. Günümüzde ise artık 18. Yüzyıl'ın rasyonel /ekonomik insan tasavvuru popülerliğini yitirmeye başlamış durumdadır. Çünkü insanların alışveriş tercihlerinden, siyasal parti tercihlerine kadar tüm kararlarında duyguların etkisi basit gözlemlerle görülebiliyor, bu gözlemler çeşitli iletişim mecraları aracılığıyla hızla geniş kitlelerle paylaşılabiliyor. Duyguların önemi günümüzün güçlü ve etkili kurumları tarafından da bilinmektedir. Bu nedenle kurumların ruhu mesabesindeki misyon ifadeleri incelendiğinde çoğunlukla akıldan ziyade duygulara hitap ettikleri görülmektedir. Çünkü duygular harekete geçiricidir. Bu sebeple güçlü bir misyon inşa edebilmek için mümkün olduğunca misyonu güçlü bir duyguyla ilişkilendirmek gerekmektedir. Buna misyonun etkililik boyutu diyoruz. Misyonun aynı zamanda ikna edici olması gerekiyor ki, uğruna çok sayıda kişi mücadele edebilsin. Buna da misyonun kapsayıcılık boyutu diyoruz. Kapsayıcılık ise ancak akıl ile mümkündür. Son olarak bir misyonun kalıcılık boyutu söz konusudur. Misyon kısa zamanda gerçekleşecek bir şey olmamalı, uzun yıllar boyunca tazeliğini korumalıdır. Bu bağlamda hali hazırda ulaşılmış bir seviye misyon olarak görülemez. Tüm bu sayılan boyutlarda güçlü bir misyon inşa edilebildiği zaman, misyonun kuvveden fiile geçebilmesi için kadrolaşmaya gidilmeli, misyona inanmış, ve misyonun gerçekleştirilmesinde yetkin kişilere kurumlarda görev verilmelidir.

Misyon kurumların varlık nedenlerinin belirlenmesidir. Net bir amacı olmayan kurumların uzun süreli olarak başarılı olmaları mümkün değildir. Belirsizlik ve anlamsızlık insanları yorar. Anlamlandırma

insanı tüm canlılardan ayıran bir hususiyettir. Bu sebeple insanın hayatından anlam çıkmaya başladığında, insan temel ihtiyaçlarının peşinde koşan bir kas kütlesine dönüşmeye başlar. Ama çoğunluk hayatına şöyle yahut böyle bir şekilde bir anlam yerleştirir. Çoğunlukla da anlamlaştırma kurumlar üzerinden gerçekleşir. Bu kurum bazen ailedir, bazen futbol takımı, bazen devlet ve bazen de bir işletme olur. Ancak işletmelerin çoğunluğu bu anlam ihtiyacını karşılamaktan oldukça uzaktır. Hatta işletmelerin bu hususta en başarısız kurumlar oldukları bile söylenebilir. Futbol kulüpleri, dernekler, sanat toplulukları, gezi grupları hatta sanal topluluklar bile anlam üretmede çoğunlukla işletmelerden daha başarılı olabilmektedir. Oysa bir misyon inşa etmek kurumlar için yönetim sürecinin en zor ve en önemli safhasıdır. Bu yüzden de Drucker "*Geleceğin toplumu'nda büyük şirketler –özellikle de çok uluslu olanlar- için en büyük sınav, değerleri misyonu ve vizyonu bakımından toplumsal meşruiyet olabilir. Diğer her şey dışarıdan temin edilebilir*" demekteydi (Drucker, 2005:11). Misyon belirlemek –maalesef günümüzde pek çok yöneticinin zannettiği gibi- masa başında oturup, bir dizi süslü/ afilli kelimeyi yan yana dizip etkileyici edebi bir cümle yazmak değildir. Misyon - en azından idealde - insanların, varlıklarını adayacakları o uğurda ter, fikir sancısı, gerekirse kan akıtmaktan kaçınmayacakları bir amaç bulmak, o amaç uğrunda onlarla birlikte mücadele edeceğinize, liderlik yapacağınıza insanları ikna etmektir. İyi bir misyon, Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşinde ifade ettiği kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamalıdır. Bir kurumun kuruluş amacı(misyonu) ne kadar güçlü ise o kurumun yönetsel amaçlarına ulaşma ihtimali o derece artar. Ancak

güçlü bir misyon bulmak ve inşa etmek oldukça zordur. Ayrıştırıcı, ikna edici ve harekete geçirici bir ideal oluşturmak, o ideali bir takım değerlerle tahkim etmek gerekir. Misyon inşası, duygu, fikir ve uygulama gerektiren bir süreçtir. Güçlü bir misyon aynı zamanda bir düşünme sistematiğidir. Bu yüzden güçlü bir misyon ancak zihniyet ve değerler üzerinde inşa edilebilir. Günümüz kurumlarının ise bu hususta çok başarılı olamadığı görünmektedir. Maalesef 21. yüzyılda özgün ve güçlü misyona sahip az sayıda kurum bulunmaktadır. Bu nedenle en büyük kurumlar olan devletleri ele aldığımızda şunu gözlemliyoruz; artık devletlerin birbirine benzer misyonları onları daha güçlü kılmaya yaramıyor. İşletmeler ise kendilerini uzun yıllar diri tutacak, çalışanlarına tutku verecek bir misyon inşa edemiyorlar. Bu gerçeği gören Drucker, işletmelerin misyonları ürettikleri mal veya hizmetten, yaptığı işlerden, tüzük ve yönetmeliklerinden daha ötede bir yerde aranması gerektiğine işaret etmektedir (Drucker, 2005:63).

1.4.2. DEĞERLERİ AÇIĞA ÇIKARTMAK

"Ebu Leheb öldü"diyorlar:
Ebu Leheb ölmedi, ya MUHAMMED;
Ebu Cehil, kıtalar dolaşıyor![*]

Arif Nihat Asya

Kurumların temel değer önermeleri, misyonlarının uzantıları ve tamamlayıcı unsurudur. Değerler aynı zamanda kurumları için yoldaki işaretler gibidir. Kurumların hedeflere doğru yol alışlarında onlara rehberlik vazifesi yaparlar. Yönetimin değerlerle ilişkisi bilinmeyen bir

[*] Arif Nihat Asya, Naat

şey değildir. Ancak günümüzde değerler ve yönetim ilişkisinin yaygın ve etkili olarak ele alınması zarureti hâsıl olmuştur. Çünkü küreselleşmede varılan son noktanın bir neticesi olarak yönetimin değerlere dayandırılması ve etik yönetim sistemleri kurulmasına duyulan ihtiyaç artmıştır. Benjamin Barber'in de çarpıcı bir biçimde ifade ettiği üzere, küreselleşmeyle birlikte pornografi, uyuşturucu kullanımı, terörizm, seks turizmi, silah ticaret, nefret suçları gibi tüm kötülükler de küreselleşmiştir. Öyle ki The Encyclopedia of World Problems and Human Potential' 20.000 uluslararası sivil toplum kuruluşlarının doküman ve yayınlarından hareketle günümüzde 12.203 evrensel sorun olduğunu iddia etmektedir (Köylü, 2014:165). Küreselleşme sonrası insanlığın karşı karşıya kaldığı yeni tehdit ve tehlikeler sonucunda, aile, sosyal yaşam, çevre ve dünya siyasetinde ciddi sorunların tebarüz ettiği görünmektedir. Bu sorunlarda görülen yoğunluk ile sorunların sahip olduğu kapsam genişliği nedeniyle etik yönetim modellerine duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Dünyanın her tarafında sosyo ekonomik problemlerde artış görülmekte, aynı zamanda gelir dağılımı da bozulmaktadır. Yapılan hesaplamalara göre 200 yıl önce batı Avrupa kişi başına düşen milli gelir 213 dolar, Kuzey Amerika'da 266 dolar, üçüncü dünya ülkelerinde ise 200 dolar seviyelerinde gerçekleşirken, bugün az gelişmiş ülkelerle en gelişmiş ülkeler arasında gelir farkı 272 kata kadar yükselebilmektedir. Bu durum sadece ülkeler arasında da görülmemekte, aynı ülke sınırları içinde de en zenginlerle en fakirler arasındaki fark giderek artmaktadır. OECD verilerinin analizine dayanılarak yapılan çalışmalarda son 20 yıl içerisinde OECD ülkelerinde gelir dağılımının 2 Gini puanı düzeyinde

arttığını göstermektedir (OECD.org, 2018). Ekonomik gelir eşitsizliği sadece ülkeler arasında artmamakta, beyazlarla zenciler, kadınlarla erkekler arasındaki gelir uçurumu da artış göstermektedir. Mesele sadece ekonomik gelir eşitsizliği ile de sınırlı kalmamaktadır. Endüstriyel üretim, savaş, tüketim kültürüne bağlı olarak ekolojik sorunlar artmakta dünya –özellikle dezantajlı gruplar için- gittikçe daha da sağlıksız bir yere dönüşmektedir. Örneğin 1900 yılından bu güne, dünyada o güne değin bilinmeyen 100.000 den fazla yeni kimyasal madde üretilmiştir. Bu kimyasal maddeler suya, toprağa, havaya dağılmaya devam etmektedir. Tüm dünyadaki içilebilir su kaynaklarının yarısının toksik atık içerdiği bilinmektedir. Sonuç itibariyle teknolojinin nimetlerinden en çok güçlü ve zenginler yaralanmakta, teknolojinin külfetini ise dezavantajlı kesimler sırtlanmaktadır. Geniş toplumsal kesimlerde çevre konusunda zahiren artan duyarlılık ise henüz bu sürecin önünü alacak, külfet / nimet dengesini daha adil hala getirecek bir mahiyete dönüşememiştir. Bu sorunların yanı sıra dünyanın her tarafında ekonomik kaynakların kontrolü için savaşlar çıkartılmakta özellikle Müslümanların yoğunlukta olduğu ülkelerde korkunç savaş makinaları ile milyonlarca insan katledilmektedir. Savaş sadece bugün yaşayan insanları etkilemekle kalmayıp nesiller boyunca devam edecek olan, kimyasal kirliliği de arkasında bırakmaktadır. Ekonomide, uluslararası ve ulusal politikalarda, sosyal yaşamda yaşanan tüm krizler, küresel bir yönetim krizinin en açık delilleridir. Netice olarak bugün tüm dünyada toplum merkezli olarak yönetim anlayışlarının ve yönetim sistemlerinin sorgulanması ve iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu

sorunların arkasında önemli ölçüde "**değersiz**" kurumlar yer almaktadır. Sadece para kazanmaya odaklı işletmeler, sadece kazanmaya odaklı devletler, popülerlik ve güç peşinde koşan sivil toplum kuruluşları dünyayı yaşanılmaz bir yer olmaya doğru sürüklemektedir.

1.4.3. GÜCÜ YÖNETMEK

"*Hiç kimse güçlü omuzlarıyla zayıfı yere vurmamalıdır*"*
Sadi Şirazi

Yönetim güç ile icra edilen bir sanattır. Gücü olmayan yönetici ve yönetimin performansı ancak bir illüzyonistin performansından öteye gidemeyecektir. Görünen her şey bir yanılsamaya bağlı olacaktır. Güç başka insanlar ve çevrede değişiklik yapabilme, yaptırabilme kapasitesidir. Güç esasen bireylerin etki kapasitesi ile ortaya çıkar. Ancak bireysel olarak elde edilen gücün etki sınırları oldukça küçüktür. Büyük miktardaki güç ancak kurumlar üzerinden devşirilebilmektedir. Kurumlarda biriken bu gücün kullanımı da liderler/yöneticiler eliyle icra edilir. İdealde liderler kurumlarda biriken farklı güç türlerini kurumların amaçları ve yararları doğrultusunda kullanmak durumundadırlar. Ancak uygulama da ise, liderlerin kurumların güçlerini sıklıkla kişisel menfaatleri doğrultusunda kullandıkları görülmektedir. Bu gücü kurumun değil de kendi çıkarlarının doğrultusunda kullanan liderlerin güçlerinde aşınmalar ortaya çıkmaya başlar. Liderlerin gücünün azalması ise çoğunlukla, kurumlarında

* Sadi Şirazi, Yönetim Bahçesi, S58

güçlerinin azalmasına yol açar. Çünkü kurumların başarısında liderlerin rolü kilit önemdedir. Esasen burada içteş bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Kurumların iyi performansı liderleri, liderlerin iyi performansı da kurumları besler. Kuşkusuz liderin güç kullanmadaki mahareti kurumların etkinliğini arttırır. Liderlerin performansı ile takipçilerin performansları arasındaki mesafe çoğunlukla eşit kalır. Yani liderlerin performansları arttıkça arkadan gelen takipçilerin performansı da aynı oranda artış gösterecektir. Bu sebeple kurumların performans çizgisini belirleyecek, gücü en etkin şekilde kullanacak yöneticilerin seçimi önemlidir (Drucker, 2005:109).

Gücü etkin yönetmek için gücün doğasını ve niteliğini bilmek icap eder. Çevreyi değiştirme imkânı olan güç, esasen bu imkânı insan doğasından almaktadır. İnsanın bedeni, aklı ve ruhu güç üretim merkezleridir. Bu nedenle tek bir güç türü değil, çok sayıda güç türü mevcuttur. Farklı güç türleri farklı mekan ve zamanlarda birbirine göre daha etkili olabilirler. Bu nedenle bir organizasyon ne kadar farklı güç türünde etkin ise o oranda başarılı ve uzun ömürlü olma şansına sahip olacaktır. Oysa organizasyonların pek çoğu bir yahut birkaç güç türü üzerine inşa edilir. Bu nedenle de organizasyonlarda bir süre sonra kolaylıkla güç aşınması ortaya çıkar. Ayrıca bazı güç türleri yapısı itibariyle diğer güç türleriyle uzlaşamaz, bu durumda ise bu güçler birbirlerinin etkisini yok etme eğiliminde olurlar (antogonist etki). Güç türleri arasında varsa/ oluşan çatışmalar bir uzlaşıya çevrilmelidir. Bu sebeple güç piramidinin üzerinde yer alan ve yelpazeyi genişleten hâkim güç bu noktada mühim hale gelmektedir. Mesela bir organizasyonda fiziki gücün egemen,

belirleyici güç olması halinde, bu güç türünün altında bilgi/uzmanlık gücünün, karizmatik gücün gelişim şansı azalır. Buna mukabil egemen gücün akıl temelli olması halinde ise fiziki gücün denetim ve kontrol altında tutulabilmesi daha mümkün olacaktır. Ancak güç türünün etkisi zamana ve şartlara bağlı olarak da değişim gösterir. Uzun süreli, kıtlık, savaş, doğal felaket şartlarında fiziki gücün tesiri artarken, bilgi gücünün ise tam aksine tesiri azalabilir. Süre ve şiddet bakımından da gücün etkisi farklı tezahür eder. Şiddeti yüksek olan güç türlerinin etki süresi daha kısa iken, etki süresi uzun olan güç türlerinin ise şiddet düzeyi daha düşük olmaktadır. Etki, şiddet ve kökenlerini dikkate alarak güç türlerini üç grup altında toplayabiliriz. Bedene dayalı, şiddeti yüksek ama etkisi mahut olan güç türü fiziki güçtür. Akla dayalı güç türleri bilgi ve uzmanlık gücüdür. Duyguya dayalı güç türleri ise manevi güç, karizmatik güç ve ahlaki güçtür. Bu güçlerin bileşimi ile çok sayıda farklı güç türleri de ortaya çıkar. Mesela karizmatik güç, akla dayalı bilgi ve uzmanlık güçleri ile fiziki gücün terkibinden ortaya çıkar.

Fiziki güç: İnsan boyutunda kas, devlet boyutunda ordu olarak tebarüz eden güç türüdür. İnsanın sahip olduğu en ilkel güç türü olmasına rağmen önem ve değeri küçümsenmemelidir. İnsanlık tarihi boyunca fiziki güç sonuç alma bakımından daima belli bir yere kadar önemini korumuş olup, muhtemelen geçmişte olduğu kadar gelecekte de belli oranda etkisini sürdürmeye devam edecektir. Çünkü bu güç türü sistematikleştirilebilmekte ve bir makine gibi fonksiyon icra edebilmektedir.

Karizmatik güç: Karizma insanlar üzerinde etki bırakabilme, onları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilme potansiyeli olarak görülmektedir. Bileşke bir güç türüdür. Özünde iletişim etkinliği, yani iletişime dayalı bir güçtür. Kişilerin karizmatik olarak algılanmasının kesin kıstasları olmasa da karizmanın oluşumunda fiziki görünüş, bilgi, ifade, ses, tavır, tonlama, iletişimin içeriği gibi unsurların önemli olduğu muhakkaktır. Karizmatik kişiler insanları etkileyebilmekte, bir amaç uğruna insanları sevk edebilmektedir. Bu nedenle karizma gücünün yöneticilerden ziyade liderlere layık görülüğü, lider özelliği olarak vurgulandığı görülmektedir.

Bilgi, uzmanlık gücü: Bilgi akılla elde edilen bir değerdir. Bilgi gücü, karmaşık sorunları çözebilme, kişiye ve topluma üstün yarar sağlayabilme, yenilik getirebilme, üretimi arttırabilme gibi fonksiyonları ile tanımlanabilen güç türüdür. Bilgi gücü, gözlemle başlar, akıl ve zekâyı etkin kullanabilme yoluyla açığa çıkar. Bilgi düzen kurucu bir güçtür. Fakat aynı zamanda bilgi gücü düzenin varlığından da istifade eder. Bu nedenle düzenin olduğu ortamlarda bilginin gelişimi de hızlı olur. Yerleşik medeniyetlerde, oturmuş düzenlerde, kargaşanın daha az görüldüğü ortamlarda bilgi ve uzmanlık gücünün önem ve etkisi daha fazla görülmektedir.

Manevi güç: Kökenini duygulardan alan bir güç türüdür. Manevi güç, inanç ve değer seti oluşturabilme gücüdür. İnanç, inancın getirdiği adanma üzerinden muazzam bir güç açığa çıkar. Kuşkusuz insan davranışları üzerinde inanç, değer ve duyguların etkisi fikir, mantık ve aklın etkisinden daha fazladır. Manevi gücü sadece din şeklinde de

algılamamak gerekir. Manevi güç bir din, inanç sistemine dayandırılarak ortaya çıkabileceği gibi, seküler formlar halinde de görülebilir. Manevi güç çoğunlukla metafizik, kozmik, ruhsal etkiler oluşturur. Yahut böylesi etkiye sahip olduğu inancıyla ortaya çıkar.

Ahlaki güç: Ahlaki güç de bir bileşke güç türüdür. Bilgi ve duyguların bileşkesi ile açığa çıkar. Ahlaki güç doğru ve haklı olmaya dayalı bir güçtür. Bir ahlak sistematiğine sahip olan kişi kendisini iyi bir insan olarak ve iyiden yana olduğu için de haklı görmektedir. Haklı olduğuna duyulan inanç insanı güçlü kılmaktadır. Ahlak aynı zamanda kişi ve topluluklarda bir öz disiplin gelişimini sağlar. Ahlak değerlerini kabul eden kişiler kendi iradeleri ile kendilerini sınırlandırırlar. Bu sınırlandırma ise kişinin iradesinin pekişmesine neden olur. Manevi güç ile çok yakın gibi gözükse de ahlaki güç ile manevi güç arasında da bazı ayrımlar bulunmaktadır. Ahlaki güç tutarlık, kararlık, şeffaflık gibi kimi tutumların uygulanması sonucu başkalarının üzerinde kazanılan olumlu etkilerle elde edilebilirken manevi güç çoğunlukla duygu temelinde ortaya çıkmaktadır.

Maddi güç: Fiziki gücün bir başka türü de maddi güçtür. Maddi gücü satın alma gücü olarak da ifade edebiliriz. Maddi güç, çoğunlukla insan ihtiyaçlarını anlama, ihtiyaçları giderme veya manipüle edebilme ile elde edilmektedir. Bu nedenle maddi güç akıl ve bedenin ortak üretimidir. Özetle maddi güç paranın gücüdür. Bir şeyi satın alabilme imkânıdır. Maddi güç insanlar üzerinde tarih boyunca önemli olmuştur. Ancak özellikle 18. Yüzyıldan sonra siyasette, toplumsal yaşamda ve ekonomide maddi gücün etkisinin arttığı görülmektedir.

Yetki gücü: Yetki gücü fiziki güç ile akıl gücünün bileşiminden teşekkül eder. Yetki gücü bir meşruiyet üzerine inşa edilir. Bu meşruiyet teşkilatlar üzerinden teşekkül ettirilir. Ortaya konulan meşruiyet geniş kitlelerce kabul gördükçe varlığını sürdürür. Organizasyonun kabul gören meşruiyeti, organizasyon içerisindeki yetkilendirmenin de meşruiyetini oluşturur. Mesela bir ülkeyi yönetmeye bir ailenin hakkı olduğu geniş halk kitleleri tarafından kabul görüyorsa yahut bir kişiye Tanrı tarafından bir takım ayrıcalıklar verildiğine inanılıyorsa bu meşruiyetlere dayalı olarak yönetme yetkisi ortaya çıkmaktadır. Yönetme yetkisine haiz olan kişide kendisi adına iş görecek temsilcileri meşru kılar. Demokrasilerde seçim yoluyla sağlanan oy çokluğu ilkesi de böyle bir meşruiyete dayalı yetki oluşturmaktadır. İlk meşruiyet inşa edildikten sonra yetki devri ile meşruiyet yürütücülere verilir. Yürütücülere verilen güce yetki gücü denilmektedir.

Makam gücü: Yetki gücüne benzer ancak ondan daha özel bir alana hasredilmiş güçtür. Yetki gücünün daha prestijli olması ile tezahür eder. Makam gücü daha güçlü kişi ya da makam tarafından kişilere bazı kural ve kaidelere dayalı olarak tanınan yönetme gücüdür. Makam gücünde hem yetki hem de o makama atfedilen değerin oluşturduğu güç yer alır. Makam gücü tıpkı yetki gücü gibi verilmiş bir güçtür. Bu nedenle çoğunlukla yetki ve makamın yitiminden sonra bu gücün etkisi büyük oranda ortadan kalkmış olur.

Yasa koyma gücü: Mutlak güç türlerinden birisidir. Fiziki güç, akıl gücü ve çoğu zaman duyguya dayalı güçlerin farklı bileşiminden

oluşur. Yasa koyma gücü gerçek anlamda yönetme imkânı oluşturur. Çünkü yasa koyma gücü ya kesif bir güç imkanı ile oluşur yahut çok güçlü bir meşruiyete dayanır. Yasa koyabilen kişi yada kişiler hem dolaylı olarak tüm yönetim süreçlerini belirlemiş olurlar hem de çoğunlukla yasa uygulayıcıları da yetkili kılarak fiili olarak da yönetim süreçlerini sürdürürler.

Yukarıdaki satırlarda da vurgulandığı gibi gücün elde edilmesi, kullanımı ve ortaya çıkışı insan doğasıyla ilintilidir. İnsan tabiatı itibariyle güç elde etmeye ve güçlünün yanında yer almaya mütemayildir. İfade edildiği gibi birbirinden farklı güç türleri bulunmaktadır ve pek çok farklı yöntem ile güç elde edilmesi mümkündür. Gücün ortaya çıkışı kadar önemli bir başka husus, gücün nasıl kullanıldığıdır. Gücün kullanımı ahlaki bir meseledir. Bu güç türlerinin toplumun ve örgütün yararı için kullanılması etik yönetimin bir gereğidir. Bu nedenle Sadi Şirazi hükümdarlara maddi gücünü yoksulların lehine kullanmasını, cezalandırmada acele etmemesini, insanlara karşı merhametli davranmasını, önemli işlerde yeni yetmelere yetki devri yapmamasını, düşmanlara karşı tedbirli olmasını tavsiye etmektedir (Sadi Şirazi, 2004). Bu gibi tavsiyeleri etik yönetim taraftarı pek çok düşünürün eserlerinde de görebilmekteyiz.

1.4.4. SİSTEMİ DEĞERLİ KILMAK

"Cemiyet, ah cemiyet, yok edilen ruhiyle;
Ve cemiyet, cemiyet, yok eden güruhuyla."[*]

Necip Fazıl Kısakürek

Yönetim düşüncesine sistem yaklaşımı biyoloji biliminden transfer edilmiştir. Biyolojideki sistem kavramının daha sonra mühendislik alanına, sonra da tüm disiplinlere uygulandığını görmekteyiz. Biyoloji de canlıların yaşadığı genel çevre ekosistem olarak ifade edilmektedir. Ekosistem külli olarak sistem kabul edildiği gibi, ekosistemde yaşayan her bir canlı da kendi başına ayrı bir sistemdir. Tüm canlıların içerisinde en gelişmiş sistem ise bizatihi insan olarak görülmektedir. Sistemin en belirgin özellikleri, rastgele değil, belli bir kurallar çerçevesinde çalışıyor olması, süreçlerin ideal yahut ideale yakın bir etkinlikte ilerlemesi, kendi başına hareket etmesidir. Teorik olarak bir dış müdahale, dış etki olmadığı takdirde sistemler sonsuza kadar çalışmaya devam edeceklerdir.

Sistem yaklaşımının yönetim etkinliğini arttırdığı tartışılamaz. Ancak sistemlerin gözü kördür. Çünkü yönetim sistemleri kurallar bütününden oluşur. Bu yüzden sistemler sürekli olarak içe dönüktür. Dış dünyada neler olup bittiğini göremezler. Aynı şekilde sistemler yapısı gereği katıdır. Biyolojik sistemlerde olduğu gibi sosyal ve iktisadi sistemlerde de katılaşma aslında yavaş, yavaş ölme demektir. Oysa hayat dinamiktir. Sürekli bir devinim içerisindedir. Yönetimler hayatın

---

[*] Necip Fazıl Kısakürek, Muhasebe, Çevrimiçi: https://www.antoloji.com/muhasebe-siiri/, Erişim Tarihi: 02.04.2020

değişim ve dinamizmine ayak uyduramadıkları takdirde biyolojik yapılarda olduğu gibi, kireçlenirler, damarları tıkanır ve en sonunda geri dönülemez olan ölüm katılığına ulaşırlar. Örgütlerin katılığını önleyecek şey değer sistemleridir. Örgütlerin değer sistemini ise büyük ölçüde o örgütün amaçları (misyonu) belirler (Drucker, 2005:45).

Yönetimde sistem ve değerlerin önemi 20. Yüzyılda keşfedilmiş bir şey değildir. Sistem olgusunu M.Ö 500 yıl yıllarında yaşamış, Sun Tzu' nun Savaş Sanatında da, Tevrat'ta da yazılı olarak yer almış, binlerce yıl öncesinde orduların yönetiminde kullanılmıştır. Aşağıda yer alan Tevrat metninde değer ve sistem olgusunun ifade edildiğini görebiliriz. "*Beni dinle, sana öğüt vereyim. Tanrı seninle olsun. Tanrı'nın önünde halkı sen temsil etmeli, sorunlarını Tanrı'ya sen iletmelisin. Kuralları, yasaları halka öğret, izlemeleri gereken yolu, yapacakları işi göster. Bunun yanısıra halkın arasından Tanrı'dan korkan, yetenekli, haksız kazançtan nefret eden dürüst adamlar seç; onları biner, yüzer, ellişer, onar kişilik toplulukların başına önder ata. Halka sürekli onlar yargıçlık etsin. Büyük davaları sana getirsinler, küçük davaları kendileri çözsünler. Böylece işini paylaşmış olurlar. Yükün hafifler. Eğer böyle yaparsan, Tanrı da buyurursa, dayanabilirsin. Herkes esenlik içinde evine döner." Musa kayınbabasının sözünü dinledi. Söylediği her şeyi yerine getirdi. İsrailliler arasından yetenekli adamlar seçti. Onları biner, yüzer, ellişer, onar kişilik toplulukların başına önder atadı. Halka sürekli yargıçlık eden bu kişiler zor davaları Musa'ya getirdiler, küçük davaları ise kendileri çözdüler*" (Tevrat, Mısırdan Çıkış:18, 19-26). Metinde bir taraftan öncelikle halka temel

kurallar öğretilmesi, ardından yetenek ve kabiliyetlerine uygun insanların görevlendirilmesi, onluk sisteme göre onların organize dilmesi gerektiği ifade edilirken, diğer yandan da sistemin değer boyutuna işaret edilmekte insanları liyakatlarına göre görevlendirirken onların Allah'tan korkan kişiler olması gerektiğine de işaret edilmektedir. General Sun Tzu da bu hususa "ahlak yasası" olarak işaret etmekte, ahlaki üstünlüğe sahip generalin gerçek anlamda güç sahibi olacağını iddia etmektedir (Sun Tzu, 2015). Sun Tzu'nun işaret ettiği, Tevrat'ta da vurgulan nokta sistemlerin değerler üzerine inşa edilmesi gereğidir. Sistemlerin körlüğünü giderek, sistemlerin insanları ezmesini engelleyecek, katılığını yumuşatacak şey ancak insanı merkeze alan değerler olabilir.

1.4.5. DİNAMİK SİSTEMLER İNŞA ETMEK

"İnsan her şeyi elinde tutamaz hiç bir zaman
Ne gücünü ne güçsüzlüğünü ne de yüreğini
Ve açtım derken kollarını bir haç olur gölgesi"[*]

Luis Aragon

20. yüzyıl mükemmel sistemler yüzyılı olarak görülebilir. Sistemlerdeki mükemmellik iktisadi ve sosyal üretimde verimliliği getirmiş, bunun sonucu olarak da bilgi üretimi geometrik olarak artış göstermiş, tüm bunlara bağlı olarak da hayatın akışı hızlanmıştır. Hayatın akışında görülen bu hız, toplumu, üretim ve tüketim kültürünü, temel paradigmaları köklü olarak etkilemektedir. Hız sadece yaşam

[*] Luis Aragon, Mutlu Aşk Yoktur, Çevrimiçi: https://www.antoloji.com/mutlu-ask-yoktur-siiri/, Erişim Tarihi: 01.40.2020

biçimlerini değiştirmekle kalmayıp üretim ve tüketim süreçlerini, esasen üretim ve tüketim süreçleriyle birlikte tüm hayat süreçlerini de kısaltmaktadır. Hayattaki değişim hızı, doğal olarak, hayatın ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan organizasyonları da etkilemektedir. Organizasyonların yapısı ve çıktılarına yönelik değişim talebi ile organizasyonların ömürleri kısalmakta, kurumlar tam bir sistem kurup denge haline ulaşmışken yeni bir dalga ile sarsılmaktadır. Bu nedenle geçmiş dönem organizasyonlarına göre daha mükemmel yapılara sahip olan günümüz organizasyonları çok uzun ömürlü olamamaktadırlar. Günümüzde kurumların kısa ömürlü olmalarının en önemli sebeplerinden birisi de insan yaşamındaki hızın artmasıdır. Adeta hız ile yaşam döngüsü ters orantılı işletmekte hızlı, yaşayan kurumlar genç ölmektedir. Bu nedenle günümüzde şirketlerin, sivil toplum örgütlerinin, devletlerin eskisi kadar uzun ömürlü olmasını bekleyemeyiz. 19. Yüzyıla kadar devletlerin ömrünü yaklaşık 100 yıl civarında idi. Bu ortalama ömür de İbni-i Haldun'un açıkladığı 3 nesil kuralı ile açıklanabiliyordu. Çünkü anlamlı sosyal bir değişim ortalama bir insan ömrü kadar sürede gerçekleşiyordu. Devletleri yüksek iç değerlere, topluluk asabiyesine (mutlak aidiyet duygusu) sahip bir nesil kuruyor, bir sonraki nesil aynı değerler düzeyine çıkamadığı için ancak mevcut durumu koruyabiliyor, sonraki nesil ise kurumları geriletiyor, buna bağlı olarak da kurumlar kaçınılmaz sonları ile karşı karşıya kalıyorlardı. Bu yüzden İbn-i Haldun devletlerin ortalama ömrünü 120 yıl olarak ifade etmekteydi. Ancak tarihe dönüp baktığımızda Çin, Roma, Doğu Roma, Abbasi, Osmanlı gibi imparatorlukların ömürlerinin yüzyıllar boyunca sürdüğünü görüyoruz. Bu devletlerin

ortak özelliklerin imparatorluk olduğunu söyleyebiliriz. İmparatorluklar daha uzun ömürlü idiler çünkü devletlerden daha güçlü misyonalar sahiptiler ve devletler bir aile yahut kabile asabiyesine dayalı olarak inşa edilirken imparatorluklar daha geniş tabanlı kuruluyor, pek çok etnik grup ve inanışa kanatları altında yaşama şansı tanıyorlardı. Bu yüzden imparatorlukların da yaşam ortalaması 300 yılı geçebilmekteydi. Abbasi imparatorluğu 508 yıl, Osmanlı imparatorluğu 624 yıl, Roma-Germen imparatorluğu 844 yıl, Doğu Roma İmparatorluğu 1058 yıl, Han İmparatorluğu yaklaşık 400 yıl hüküm sürdüğü gibi 100-200 yıl içerisinde tarih sahnesinden kaybolan imparatorluklar da mevcuttur. 19. Yüzyılın imparatorluklarına baktığımızda çoğunun 20. Yüzyılda ortadan kalktığını yahut ulus devletlere dönüştüklerini görüyoruz. Üzerinde güneş batmayan Britanya imparatorluğu da, Fransız, Alman imparatorlukları da S.S.C.B de eski imparatorluklara göre kısa ömürlü olmuşlardır. 20. Yüzyılda bir imparatorluğa dönüşen ABD'nin de iç dinamikler bakımında sıkıntılar yaşadığı görülmektedir.

Tıpkı kamu kurumları gibi işletmelerde düşünülenin aksine kısa ömürlüdür. Günümüzde iş dünyasının imparatorlukları hükmünde olan çok uluslu şirketlerin ömürleri 100-150 yılı geçmemektedir. Sadece Türkiye'de değil tüm dünyada şirketlerin ömrü sadece 20-30 arasında gerçekleşmektedir. Denge ve değişim günümüz kurumlarının en önemli sorunudur. Kurumsal yapılar, örgüt bürokrasileri kurumları yönetmek için bir sabite üretirler. Çünkü kurumlar fonksiyonlarını icra edebilmek için, planlanabilir, öngörülebilir bu sabiteye ihtiyaç duymaktadır.

Ancak örgüt bürokrasilerinin inşa ettiği bu düzlem değişimi anlamayı ve ona uyum göstermeyi zorlaştırmaktadır. Bu kısır döngüyü aşabilmek için yeni bir örgütlenme biçimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yeni örgütlenme biçimine bilgi temelli dinamik bürokrasiler diyebiliriz. Bu yeni tip bürokrasiler hem esnek yapıda kurgulanmalı, hem de mevcudiyetini bilgiye dayandırmalıdır. Dinamik bürokrasiler prosedür, tüzük, talimat gibi tüm kural dünyalarını düzenli olarak gözden geçirmeli, her yıl bilgisayar programları gibi kendi üst sürümlerini üretebilme yeteneğine kavuşmalıdır. Ancak böyle bir dinamizm ile değişime uyum sağlayan yapılar inşa edilebilir.

1.4.6. YÖNETİMİ ARAÇ OLARAK KULLANMAK

"Ülkesinin her köşesinde akılsızlığından dolayı bir lider çıkaran kişi padişah olamaz"[*]

Feridüddin Attar

Eric From sanatsal bir objenin puta dönüştürülmesinde temel mekanizmanın üretilen nesneye yüklenen aşırı değer, inan ile oluştuğunu ileri sürmektedir. Günümüz dünyasında bilim ve teknoloji ve diğer araçlar ile ilişkimiz de bu türden bir ilişkidir (Erturgut, Kesgin, 2012:33). Aynı olguyu, kurumlar ve organizasyonlar için de ifade edebiliriz. Organizasyonlar, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için türettikleri yapılardır. Bu nedenle organizasyonlar amaç değil ancak önemli bir amacı gerçekleştirmek için araç olarak görülmelidir. Bir şeye duyulan isteğin, bir şeye verilen önemin, o şey için mücadele etmede insanlara büyük bir enerji sağladığı bilinen bir gerçektir. Ancak bu istek

[*] Feridüddiin Attar, Mantıkut Tayr, s94

ve önemin de ideal bir sınırı bulunmaktadır. Bu sınır aşıldıktan sonra mekanizma tersine işlemekte, tutkularımız birer prangaya dönüşmektedir. İnsanların ihtiyaçlarını gidermek için kurulan yönetim sistemleri de insanlara faydalı olduğu, işe yaradığı ölçüde anlamlıdır. İşletmelerden, devlet yapılarına değin tüm yönetim mekanizmalarının insanlığın varlığını sürdürmek, insanların ihtiyaçlarını gidermek için en nihayetinde bir araç olduğunu unutmamak gerekir.

Her ne kadar belli ilkeler ve kabullere dayandırılarak yürütülse de yönetim nazari bir olgu değil, doğrudan ameli uygulamalardır. Tıpkı tıp bilimi gibi yönetimin başarısını da elde edilen sonuçlar ve etkiler üzerinden değerlendiririz. Yönetim biliminin tıbba benzeyen bir başka yönü de kendine özgün bir disiplin olması, buna bağlı olarak da araçlar, hedefler ve ölçümler gerçekleştirmesidir (Drucker, 2005:103). Yönetim olgusunun en görünür yanı kullanılan teknikler ve o teknikleri kullanan insandır. Bu sebeple sık, sık görünür olan -yani teknik olan- hakiki olanın –yani amaçların- yerine geçebilmektedir. Çünkü insanların pek çoğu sadece sonuçlara bakarak değerlendirmelerini yaparlar. “Cahil, gözü ile düşünür” atasözü de bu gerçeğe işaret etmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere yönetimi etkinleştirmek için geliştirilen teknikler bir süre sonra birer araç olduğu unutulmakta araçlar amaç yerine geçmektedir. Araçların amaçlaştırılması ile kurumlarda insani ve ahlaki boyut geriye itilebilmektedir.

1.5. BİR MESLEK OLARAK YÖNETİCİLİK

Hükûmet hikmet ile müşterektir
Vezir olan hakîm olmak gerektir
Hükûmet ile hikmetin kökü aynıdır,
Yönetici olan hikmet sahibi olmalıdır.

Yûsuf Kâmil Paşa*

Meslek Arapça suluk kelimesinden türetilmiş bir kelimedir. Bir işte belli bir süre sonunda elde edilen uzmanlığı ifade eder. Bu nedenle her iş, bir meslek değildir. Bir işin meslek olması için zamanla olgunlaşan beceriler gerektirmesi, öznel hatta sanatsal bir boyutunun olması icap etmektedir. Bu sebeple seri üretim çarklarında icra edilen işler meslek olamamaktadır. Mesleğin zaman içinde olgunlaşması ve gelişmesi nedeniyle meslek sahibi de buna bağlı olarak hem maddi hem de manevi boyutta inkişaf eder. Meslekte ustalaşma çoğunlukla bir meslek büyüğünün gözetim ve denetiminde gerçekleşir. Usta çırak ilişkisinin mekaniği doğrultusunda usta çırağa murakabe eder, onun el, zihin ve çoğu zaman da manevi becerilerini geliştirmesi sürecini destekler. Modernite öncesi meslek üstatları aynı zamanda çoğunlukla manevi mürşitlerdir. Kadim meslekler olarak bilinen ve binlerce yıldan günümüze kadar ulaşan duvarcılık, terzilik, marangozluk, demircilik, fırıncılık, hekimlik, hocalık gibi onlarca mesleğin pek çoğunun tarih boyunca hep bir manevi/spirütüel boyutu olagelmiştir. Mesela duvar ustalığı (masonluk) Yahudiler için böylesi bir anlam taşır. Anadolu Müslümanlığının kültürel arka planında önemli bir yer tutan evliya kültü incelendiğinde, Anadolu da evliya kabul edilen pek çok din ulu'sunun bir meslek erbabı olduğu görülür. Bu bağlamda derhal akla

gelebilen meşhur Anadolu evliyaları somuncu baba, terzi baba, nalıncı baba, geyikli baba, merkez efendi (hekim), tapduk sultan(duvarcı) olarak sayılabilir. Aynı olgunun varlığı Yahudiler için de söylenebilir. Yahudi din büyüklerinin pek çoğu bir mesleği ile de tebarüz etmiş kişilerdir; Rabbi Hile oduncu, Shammai inşaatçı, Abba Oshiya çamaşırcı, Rabbi Yochanan HaSandlar ayakkabıcı olarak bilinmektedir (Akçay, 2020:220).

Sanayi devrimine kadar meslek ve meslek erbabının üretimin yanı sıra sosyal fonksiyonlar inşa ettikleri de görülmektedir. Sanayi devrimi sonrası ise tam bir meslekler kıyımı yaşanmış, pek çok meslek sıradan birer işe dönüştürülmüştür. Bant üretim modelinde iş basit parçalara ayrılmış, böylece herkesin her işi yapabileceği bir düzlem ortaya çıkartılmıştır. Makinalaşma ile elde edilen yüksek ekonomik verimliliğe bağlı olarak mesleklerin ekonomik olarak varlıklarını sürdürebilmelerinin imkanı ortadan kaldırılmıştır. Terziler, kundura ustaları, nalbantlar, demirciler makinalaşma ve seri üretim tekniklerine bağlı olarak birer, birer ortadan kaybolmaya başlamış, bu meslek erbapları da dramatik bir biçimde basit sanayi işçilerine dönüşmüştür. Bu süreçten yakasını ancak hekimlik, öğretmenlik gibi el becerilerinden ziyade bilgi ve zihinsel becerilere dayalı yapılan meslekler yakasını kurtarabilmiştir. Tüm bu gelişmelere karşın tam ters istikamette gelişim gösteren bir meslekten de bahsedebiliriz: yöneticilik. Modernite öncesi dönemde yöneticilik kamuda ve askeriyede sınırlı olarak icra edilen bir meslektir. Hükümdarlar ve soylular ise doğuştan sahip oldukları üstün meziyetleri yahut Tanrı'nın ihsan ve inayeti dolayısıyla yönetici

konumundadırlar. Sanayi devrimi sonrasında ise profesyonel bir meslek olarak yöneticiliğin etki sahasının hızla genişlediği ve yöneticilerin üretim süreçlerinde kritik öneme sahip oldukları görülmektedir. Çünkü seri üretim çarklarında yok olan meslek erbapları sürü işçi sürüsüne dönüşürken, bu sürüyü güdecek çobanlara olan ihtiyaç da ortaya çıkmıştır. Teknolojinin ilerlemesi arttıkça meslekler kıyımı devam ederken, yöneticilik mesleğinin önem ve değeri artmaya devam etmiştir.

Örgütlü toplumun artışı yönetimi yeni bir sosyal sınıf haline getirmiş, kurumlardaki konumları ne olursa olsun bilgi işçileri yeni bir yönetici sınıf olarak ortaya çıkmıştır (Drucker, 2005:28). Daha sonraları sıklıkla beyaz yakalı olarak ifade edilen bu kitlenin sadece bir meslek sahibi kişiler olmadığını, işçilerle, patronlar arasında bariyer gibi konumlanan bir ekonomik sınıf olduğunu da söylemek gerekir. Bu yeni sınıfın çalışma ve yaşam şartları yeni koşullar çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. İster kamuda olsun isterse özel sektörde yöneticilik, hele de üst düzey yöneticilik makamları genel olarak insanların gözlerine hoş görünmekte, çoğunluk bu görevlere gıpta etmektedir. Ancak yöneticilik mesleğinin nimetleri kadar külfetleri de çoktur. Hatta belki külfetlerinin nimetlerinden bile çok olduğu söylenebilir. En başta yöneticilik pek çok sorumluluk ve bu sorumluluğa bağlı olarak da ağır iş yükleri ve stresi peşi sıra sürüklemektedir. Kurumların geliştirilmesi ve varlığını sürdürmesinin yükü öncelikle yöneticilerin omuzlarına yüklenmektedir. Oysa tabiatı itibariyle varlıkları muhafaza etmek, servet ve parayı elde tutmak güçtür (İbn-i Miskeveyh, 2019: 214). Tüm

kurumlar onları istikrarsızlaştıracak, düzenlerini bozacak doğal ve kurmaca tehditlerle karşı karşıya kalır. Buna karşın tüm bu tehditlerle baş etmesi gereken kişiler yöneticiler olmaktadır. Sayılan bu gibi nedenler dolayısıyla yöneticiliğin yöneticilere sadece keyif ve mutluluk getireceğini düşünmek güçtür. Bu nedenle yöneticiliği bir meslek olarak tercih edecek kimselerin bu hususları göz önünde bulundurmaları yararlı olacaktır.

20. Yüzyılın başlarında sivil yöneticiliğin (işletmeciliğin) meslek olarak görülmeye başlanması ile birlikte meslek ahlakı ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaca binaen A.B.D de daha iyi işletmecilik dairesi oluşturulmuş, iş ahlakı dersleri çeşitli işletmecilik programlarında yer almıştır. 1904-1918 yılları arasında A.B.D de ticaret ahlakı derslerinde işletmecilik ahlaki bir zemine oturtulmaya çalışılmıştır. Yine aynı dönemlerde (1908-1915) İngiltere'de Scheffield Scientific School'da yeni ekonomik koşulların ticari ahlak prensipleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır (Arslan, 2005:27). Ancak bu ve benzeri çabaların yeterli olduğu söylenemez. Hayatın içerisinde iş dünyasının önemi, iş dünyasının içinde de yöneticilerin önemi artmaya devam etmiştir. Öyle ki bugün Amerika'da üst düzey yöneticiler (CEO) ortaçağın kudretli hükümdarlarından da öte birer yarı tanrı muamelesi görmektedirler. Çok değil 100-150 yıl öncesinde kan emici yarasalar olarak tasvir edilen burjuvazi mensuplarının büyük çoğunluğunun, operasyonlardan elini çektikleri, yönetim erkini yüksek oranda yöneticilere devrettiğini görmekteyiz. Bu nedenle günümüzde yöneticilerin sorumlulukları sadece yönettikleri kurumlarla sınırlı görülemez. Bu yöneticiler aynı

zamanda topluma, çevreye, gelecek nesillere karşı da sorumlu görülmelidirler. Ancak yönetici sınıfının henüz bu sorumluluğu üstlenmedikleri, toplumun da böylesi bir sorumluluğun zorunluluğunu henüz idrak edemediği görülmektedir. Çünkü kadim mesleklerin pek çoğunda yazılı ve/veya sözlü etik ilkeler bilinmekte ve yürürlükte iken, yöneticilik mesleği için etik kodlar oluşturulamamıştır. Bu nedenle yönetici yetiştirmesi beklenen işletme ve kamu yönetimi bölümlerinde acilen meslek etiği dersleri konulmalı, bu derslerde genel iş ahlakı prensiplerinin ötesinde, tıpkı hekimlere verilen deontoloji (tıp etiği) dersleri gibi yöneticilik mesleği ile ilgili etik prensipler öğretilmelidir.

2. İNSAN VE AHLAK

"Sen seni ne sanırsan
Ayruğa da anı san
Dört kitabın manası
Budur eğer var ise"[*]

Yunus Emre

Etimoloji bize "hulk"u işaret ediyor. Hulk günümüz Türkçesinde daha da fazla aşina olduğumuz "halk" ile akraba. Ahlak "hulk"un çoğulu. Hulk yaratılmış manasındadır. Alışkanlıklar, huylar manasına gelir. İnsanların yaratılış itibariyle (fıtrat) sahip oldukları kişilik özellikleri ifade eder. Türkçe 'de Arapça orijinali çoğul olan kelimelerin Türkçe 'ye yerleşirken tekil manasıyla kullanımı sıkça görülür. Veli(dost) kelimesinin çoğulu evliya'dır. Dilimizde hem veli hem evliya tekil olarak kullanılır. Ahlak kelimesinde de aynı durum söz konusudur. Ahlak Arapçada çoğul bir ifade olmasına rağmen biz Türkçede onu tekil olarak kullanırız ve gerektiğinde kelimeye çoğul eki (lar/ler) ekleriz. Kök Türkçemizden gelen seciye, ıra kelimeleri ile ahlak eş anlamlı kabul edilir. Dilimizde ahlak kelimesiyle çoğu zaman eş anlamlı görülen birçok kelime daha mevcuttur; karakter, moral değer, değerler, erdem, fazilet vb. Oysa hiçbir dilde mutlak olarak eş anlamlı kelime yoktur. Yakın anlamlı kelimeler söz konusudur. Eş anlamlı olarak ifade edilen kelimeler, benzer/yakın anlamlıdır. Bu sebeple de bu yakın anlamlı kelimeler kimi durumlarda birbirlerinin yerlerine kullanılabilirken, kimi durumlarda ise kelimelerin özel tonu, tınısı, tadı ortaya çıkar ve ben aynı kelime değilim, beni burada kullanamazsın der.

---

[*] Yunus Emre, Yunus Emre Divanından Seçmeler, Tekin Yayınevi, İstanbul, s27

Buradan hareketle şunu söyleyebiliriz; ahlak kelimesi seciye ve ıra kelimelerine göre daha kapsayıcıdır. Seciye ve ıra fıtratla ilgilidir. Doğuştan gelen ve kolay kolay değişmediği düşünülen tutumları ifade eder. Oysa ahlak kavramı bilinçli bir çaba ile de elde edilen, geliştirilir ve değiştirilebilir halleri de içermektedir. Bilinçsizce yahut mecburen yapılan erdemli davranışların ise ahlak olarak kabul edilemeyeceği açıktır (İbni Miskeveyh, 2017:130). Latince kökenli "moral" ve Yunanca kökenli "etik" kelimeleri de zaman, zaman, ahlak kelimesinin yerine eş anlamlı bir kelime olarak, zaman, zaman da yakın anlamlı kelime şeklinde kullanılmaktadır. Etik'te moral kelimesi de edinilmiş (akıl yoluyla), boyun eğilmiş ahlakı ifade etmektedir. Türkçemize Fransızcadan geçen karakter kelimesi de zamanla içselleştirilmiş edinilmiş ahlakı ifade etmektedir, tıpkı huy gibi. Fazilet kelimesi güzel ahlakı, rezilet ise kötü ahlakı anlatır. Erdem ise sadece güzel ahlak için kullanılmaktadır. Bir de oldukça yakın tarihlerden itibaren değer kelimesinin de ahlak yerine kullanımına şahit olmaktayız. Özellikle eğitim camiasında eğitimciler, ahlak kelimesinin kullanımından kaçınarak ahlak eğitimi yerine değerler eğitimi terkibini kullanmaktadırlar. Oysa ahlak eğitimi çok eski zamanlardan beri neredeyse tüm medeniyetlerde var olan bir olgudur ve kaçınılmaz olarak eğitim hayatının bir parçasıdır. Değer kelimesi de ahlakın fıtrat boyutundan ziyade kurmaca boyutuna daha fazla vurgu vardır, tıpkı "moral" kelimesi gibi. Bu sebeple Türkçe çoğunlukla moral kelimesi ahlakı ifade etmek için moral değerler terkibi ile birlikte kullanılmaktadır. Bu bağlamda değer, moral ve etik kelimesi birbirine çok daha yakın durmakta, seciye, ıra, huy, karakter ise birlikte

kümelenmektedir. Seciye-ıra kelimeleri ahlakın doğal/doğuştan yönünü öne çıkartırken, huy, karakter ise hem doğuştan gelen, hem de sonradan geliştirilmesine rağmen, doğuştan gelmişçesine içselleştirilen ahlaki görünümleri anlatmaktadır. Ahlak kelimesi ise adeta tüm bu kelimeleri içeren bir şemsiye kavram gibidir (Arslan, 2005:5). Hem doğuştan gelen sosyo-genetik özellikleri ifade eder, hem de sonradan kazanılan ahlaki özellikleri. İster doğuştan gelmiş olsun, ister sonradan kazanılmış olsun, ahlak kökleşmiş tutumları ifade için kullanılır. Katip çelebi kelimenin bu yönüne özellikle vurgu yaparak ahlakın nefiste yerleşen bir meleke olduğunu, bu meleke sayesinde insanın güzel yahut kötü ahlak olarak kabul edilen fiilleri düşünmeksizin icra ettiğini belirtir (Akçay, 2020:85). Son yıllarda etik kelimesinin dilde kullanımının bariz bir şekilde arttığını gözlemlemekteyiz. Kelime halk arasında birebir ahlak kelimesinin yerine eş anlamlı bir kelime olarak kullanılırken, akademik çevrelerde ise etik kelimesi daha çok ahlak felsefesi olarak yer almaktadır. İş dünyasında ise ahlakın etiğe dönüşümü kapitalizmin küreselleşmesi ve küreselleşmeye bağlı olarak işyerlerinin organik hüviyetini kaybetmesi ile eş zamanlı olmuştur (Erdemir, 2017:5). Ahlak yerine etik kelimesinin bu şekilde kullanımı toplumsal iyi yahut kötü değerlerin olanı tasvir için değil, olması gerekeni tebcil için kullanıldığını göstermektedir. Ahlakı tasvir için kullanılan tüm bu kelimelerin tahlilini yaptığımızda tüm tanımların toplumsal iyi olana ulaşmak için, doğuştan sahip olduğumuz özelliklerin korunması yahut irade ile elde edilmesi gereken meziyetlerin elde edinilmesine vurgu yapılmaktadır. Türkçe de bu minvalde en kapsamlı kelime, ahlak kelimesidir. Ancak kitabımızda

yeni bir kavramsallaştırma ürettiğimiz için yön-ahlak gibi bir tamlama yerine daha iyi bir terkip olduğunu düşündüğümüz yönetik terkibini tercih ettik.

Pratik olarak ahlak insanların bir arada yaşama çabasıdır. Bir başka ifade ile öteki insanlarla kurmuş olduğumuz ilişkinin doğru olduğunu varsaydığımız temel kodlarıdır. Ahlak bir uzlaşı, akılcılık ve fedakârlıktır. Bir arada yaşayabilmek için insanın kendi kendisini özgür iradesi sınırlandırmasıdır. Ancak ahlakın bireyin davranışlarında görülen tezahürü belli kalıplara dayalıdır. Böylece ahlak bir forma dönüşür. Dışarıdan bakıldığında çoğunlukla görülen bu form olsa da ahlak amellerden ziyade niyetlerde görülür.

2.1. AHLAK'IN NİTELİĞİ

"Köleler pek nadiren yaratıcıdırlar"[*]

Adam Smith

İyi ve kötü hakkında toplumsal normlar sunan ahlak, ne hukuk gibi maddi yaptırım gücüne ne de din gibi manevi yaptırım gücüne sahiptir. Ancak buna rağmen ahlak da insanların hayatında devlet gibi, din gibi etkilidir. Çünkü ahlakın sahibi bizatihi toplumun kendisidir. Bu bağlamda ahlak doğrudan toplumun varlığı ile de ilgilidir. Ahlak son tahlilde ortaya konulan davranışlarla, pratik uygulamalarla tasvir edilmektedir. Bir toplum normu olarak iyi kabul edilen davranışlara ahlaki, kötü kabul ettiğimiz davranışlara ise gayri ahlaki diyoruz. Ancak

[*] Adam Smith, nakleden Francisco Vergera, Liberalizmin Felsefi Temelleri Liberalizm ve Etik, s49

her güzel/doğru eylem ahlaki olmayabileceği gibi, her kötü/yanlış eylemin de gayri ahlaki olamayabileceğini biliyoruz. Çünkü bir davranışın ahlaki olabilmesi için asgari üç şart gerekmektedir; niyet, hürriyet ve güç. Ancak bile isteye yapılan davranışlar ahlak kapsamında değerlendirilebilir (Aristoteles, 2019:37). Hatta bazı düşünürlere göre (örneğin Kınalızade) niyet o kadar kesif bir hale dönüşmeli ki artık işlem bazında bir niyete gerek kalmamalı, ahlaki eylem düşünülmeksizin yapılabilen bir şeye, karaktere dönüşmelidir. Zorla (hürriyetin gaspı ile) yaptırılan bir iyilik ahlaki olmayacağı gibi, zorla yaptırılan kötülük de kötülüğün türü, şiddeti ve etkisine göre gayri ahlaki olmayabilir. Ancak her halükarda bir eylemin ahlakiliği ile güç arasında kuvvetli bir bağ mevcuttur. Ahlak mükellefiyet/yükümlülük, güç ve bunlarla bağlantılı olarak sorumlulukla ilişkilidir. Gücü olan kişi, gücü nispetinde sorumluluk ve toplumsal teklifle muhatap olur. Bu yönüyle ahlak güçlünün meselesidir. Zayıf, fakir, güçsüzün ahlaki sorumluluğu da ancak gücü nispetinde olabilir. Kişinin tam olarak ahlaki durumu da güce, paraya, makama ulaşınca ortaya çıkar. İmkânsızlıklar nedeniyle ortaya çıkan güzel eylemler ahlak değildir. Ahlak için mutlaka irade ve güce ihtiyaç vardır. Peki, insan bu gücü nasıl elde eder? İnsanın sahip olduğu güç aklından, duygularından ve bedeninden kaynaklanır. Bu güçlere Miskeveyh melekî güç (akıl gücü), öfke (duygu gücü) ve hayvani güç (beden gücü) demektedir (İbn Miskeveyh, 2017:67). Bu güçlerin kullanımı ile insanlar üzerinde pratikte hükmetmeye yarayan somut güç araçları elde edilir.

Ahlak pratik davranışlarla tezahür etse de kuşkusuz bu davranışların arkasında o davranışı açığa çıkartan bir takım kök tutumlar mevcuttur. Bu kök tutumlar nazari ahlak olarak adlandırılır. Yalan söylememek, dürüst olmak, zina yapmamak, aldatmamak ahlakın ameli boyutunu oluştururken, bu ve benzeri amellerin ortaya konulmasına neden olan tutumlar ise nazari (teorik) ahlaktır (Kınalızade, 2007:48). Ahlakın teorik boyutu hakkında Sokrates, Aristotales, İbn-i Miskeveyh, Gazali ve Kınalızade ye uzanan bir hat söz konusudur. Bu hatta uygulamada güzel ahlak / erdem/ fazilet olarak görülen davranışların ortaya çıkmasına neden olan tutumların birbirine yakın bir benzerlikte ifade edildiğini görmekteyiz. Biz bunlara kök tutumlar adını vermekteyiz. Bahsettiğimiz Aristo- Kınalızade hattında kök tutumların neler olduğu hakkında madde, madde mutabakat olmasa da genel bir mutabakat vardır. İfade ettiğimiz bu tutumları altı maddede toplayabiliriz; cesaret, cömertlik, irade, hikmet, iffet ve adalet. Bu altı unsurun terkibinden fazilet/güzel ahlak ortaya çıkar. Cesaret güzel ahlakın bir parçasıdır çünkü iyilikleri ortaya koyabilmek, kötülüklere karşı koyabilmek için cesarete ihtiyaç duyulur. Cömertlik kendine ait olanı başkasına verebilme davranışı olduğu için insanları birbirine yaklaştırır ve birlikte yaşayabilme zeminini mümkün kılar. İrade ile doğrunun üzerinde sebat edilirken, hikmet ile hak ve batıl birbirinden ayrılır. İffet saflık, güzel olanı muhafaza gayreti olarak ifade edilebilir. Adalet ise her şeyi yerli yerine koymak, hak edene, hakkını, hakça üleştirmektir. Aristo'nun tanımına göre ise cömertlik; ruhun güzel şeylere yatırım yapma erdemi, yiğitlik; ölüm korkusundan kendinden geçmeme erdemi, irade; duygular şehvete ve kusurlu davranışlara ittiğinde akılla onları

dizginleme erdemidir (Aritoteles, 2019:157). Aristotadan ilham alarak iffeti insan ihtiyaçlarını şehvetlerine esir etmeme erdemi, hikmeti de aklı menfaatlerin kölesi yapmama erdemi olarak ifade edebiliriz. Sayılan bu hususlardan adalet hariç hiç birisi mutlak manada erdeme /güzel ahlaka neden olmaz. Çünkü azlığı yahut çokluğu halinde bu tutumlardan ahlak yahut ahlaksızlık türeyebilir. Ancak adalet ise azlık çokluk içermez. Bu yüzden adalet orta ahlak olarak kabul edilmiştir. Adalet dengeleyen ve bizatihi denge olandır. Adalet yukarıda sayılan beş iyi tutum için denge noktasıdır. Yani bir başka deyişle adalet iyiliğin ortasıdır. Haset, riya gibi kötü tutumların ise ortası adalet olmaz. İbn Miskevey'e göre ahlak dört unsurdan oluşur. Bunlar hikmet, iffet, cesaret ve adalettir. Yukarıda insanın gücünün kaynağına ve güç ve ahlak ilişkisine değinmiştik. Güç ve ahlak ilişkisini daha berrak olarak ifade etmek istediğimizde şunu söyleyebiliriz. Hikmet akıl gücünün doğru kullanımı, cesaret öfke gücünün doğru kullanımı, iffet ise beden gücünün doğru kullanımı ile ortaya çıkar. Yine Miskeveyh'in kabul etmediği ancak diğer filozofların işaret ettiği dirayet ve cömertlik akıl ve öfke gücünün kullanımı ile açığa çıkarlar.

2.1.1. GEREKLİLİK

Her mes'elesin kim okudum nüsha-i hüsnün
Resm-i edebe şart-ı riâyet var içinde
Güzellik kitabını okudum baştan sona,
Ahlak kurallarına uyma şartı da var içinde.

Nâbî*

İnsan toplulukları için ahlak bir gerekliliktir. Bu gerekliliğin sebebi insanın ihtiyaçları ve arzularıdır. İnsanlar ihtiyaçlarını gidermek için bir arada olmaya mecburdur. Bu mecburiyet ise zorunlu olarak bizi ahlaka götürür. Kitabın önceki bölümünde ihtiyaç kavramı üzerinde epeyce durmuş ve ihtiyaçlarla yönetim arasındaki ilişkiye değinmiştik. Tıpkı ihtiyaçlarla yönetim arasında olduğu gibi ihtiyaçlarımızla ahlak arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. İhtiyaçlarımız ve ihtiyaçlarımızın şiddeti ahlaki kodlarımıza tesir eder. Genellikle ihtiyaç duyduğumuz şeylere değer verir, değer verdiğimiz şeylere ihtiyaç duyarız (Adair,2004:82). Bu nedenle fizyolojik ihtiyaçlarımızın şiddeti arttıkça sosyal ihtiyaçlarımıza verdiğimiz önem azalabilir. Örneğin açlıktan ölmek üzere olan bir insan dilenmeyi -saygı görme ihtiyacını erteleyip- tercih edebilir. Ancak burada her koşulda geçerli zorunlu bir olgudan bahsedemeyiz. Çünkü fizyolojik ihtiyaçlarının şiddetine rağmen, bazı kişiler ölme riskini üzerine alıp, dilencilik yahut hırsızlık tercihini reddedebilir. Paraya çok önem veren kişi ise para kazanmak için ahlaki değerlerden kolayca vazgeçebilir. Bu durumda para ile giderilmesi düşünülen ihtiyacın baskın geldiğini düşünürüz. Elbette para pek çok farklı ihtiyaçların giderilmesi için bir araçtır. Para maddi

* Bilgelikler Divanı, s70

ihtiyaçlarımızı doğrudan karşılayabilirken, gayri maddi ihtiyaçların giderilmesi için daha dolambaçlı süreçler ortaya çıkmaktadır.

İnsan ihtiyaçları hayvanlara göre çok daha çeşitli ve karmaşık. Bir birey olarak insanın ihtiyaçlarının çoğunu ortaya çıkartan ve ortaya çıkan o ihtiyacı gideren yine insan ve insan topluluklarıdır. Bu ihtiyaçların bir kısmının giderilmesi için ahlaka gerek olduğu gibi, ahlakın bizzat kendisi de bir ihtiyaçtır. Çünkü ahlakın kabulü ile kendimizi anlamlı, değerli ve üstün hissederiz. Hayvanlar için bir ahlaktan bahsedilemez. İnsanlar tabiatları gereği özgürlüklerine düşkün olsalar da son kertede bir arada yaşayabilmeyi özgürlüklerine tercih ederler ve bir arada yaşayabilmek için birçok özgürlüklerinden vaz geçerler. Bu vazgeçme bir mecburiyet değil, insanca bir tercihtir. Hayvanlar arasında grup halinde yaşam da yaygın görülmektedir. Ancak hayvanlar arasında görülen birlikte yaşama olgusu iradi değil, içgüdüseldir. Oysa ahlak irade ile ortaya konan bir tavır ve taahhüttür. Hayvanlarda eğitim sonucu ortaya çıkan bazı tutumlar, mesela ev kedisinin evin kuşunu yememesi gibi, insan ahlakına benzerlik gösterse de bu davranışın bir irade sonucu ortaya konulmamış olması nedeniyle bu davranışlar da ahlaktan ayrılırlar. Ahlak iradi olduğu kadar aynı zamanda bir amaca yönelik bir eylemler, tutumlar bütünüdür. Sokrates'ten Müslüman filozoflara değin pek çok düşünüre göre ahlakın amacı mutluluktur (Kaymakcan, Meydan, 2016:39). Ahlak kaideleri insanların mutlu olmasına matuftur. Mutluluk ise her canlı türünün, türünün özelliklerini en üstün bir biçimde yerine getirmesi olarak tanımlanmıştır. Diğer canlı türlerinin tür özellikleri, fiili potansiyelleri az çok öngörülebilir özellik

arz eder. Bir kaplanın uçmasını, bir yarasanın ise gündüz avlanmasını beklemeyiz. Bu yüzden hayvanların mutluluğu nedir diye konuşulsa mücerret bir zeminde bunu değerlendirebiliriz. Ancak insan türünün özellikleri nedir sorusunun cevabı oldukça müphemdir. Çünkü insanın özellikleri söz konusu olduğunda asıl söz konusu ettiğimiz şey insanın fiziksel yapıp etme kapasitesinin ötesinde olan yapıp edebilme kabiliyetleridir. Bu nedenle insanın mutluluğunu insanın cemiyet kurgusu ile yani ahlak ile ilişkilendirmek zorundayız. İşte ahlaki gereklilik de tam bu noktada ortaya çıkmaktadır.

2.1.2. ÖNGÖRÜLEBİLİRLİK

Eger,yenıden başlayabilseydim yaşamaya,
İkincisinde daha çok hata yapardım.

Jorge Luis Borges*

Ahlak toplum içinde gizli bir sözleşme, bireyin toplum içinde varlığını devam ettirebilmesi için gizli bir mutabakattır. Böylece insanların bir birine olan davranışlarda belli sınırlar ortaya çıkar. İnsanların birbirlerine olan davranışlarında neyin olacağı, neyin olmayacağı az-çok anlaşılabilir. Bu sınırlar sayesinde geleceğe dair az çok öngörülebilirlik durumu ortaya çıkar. Bu öngörülebilirlik nedeniyle toplumsal yapıda ahlak bir emniyet bariyeri işlevi görmektedir. En nihayetinde ortalama bireylerin birbirlerine karşı işleyebilecekleri cürüm ve iyiliklerin sınırlarını ortaya çıkartır. Toplumdaki ahlaki seviye ne kadar yüksek ise öngörülebilirlik o düzeyde yükselirken, ahlaki seviye düştükçe de insan davranışları öngörülemez hale dönüşür.

* Jorge Luis Borges, Anlar

Öngörülebilirlik taş üstüne taş koymanın ön koşuludur. Bu nedenle öngörülebilirlik ve güven medeniyet inşasının ön koşulları arasında sayılabilir. Toplumda birbirine olan güvenin artması ile geleceği dönük yatırımlara girişilir, bu uğurda ortaya çıkacak külfetlere katlanır. Öngörülebilirliğin ortadan kalkması halinde ise bireylerin davranışları günü kurtarma anlayışıyla oluşmaya başlar. Çünkü öngörülebilirliğin ortadan kalkması ile belirsizlik durumu ortaya çıkar ve belirsizlik, anlamın ortadan kalkması, uyumsuzluk, şüphe, karar verme güçlüğü gibi sonuçları doğurmaktadır. Bu nedenle belirsizlikten kaçınma insanın temel özelliklerinden birisidir. Yapılan psikolojik araştırmalarda belirsizliğin insan psikolojisi bakımından umumiyetle olumsuz olarak değerlendirildiği görülmektedir. Belirsizliğe karşı bireyde depresif tepkiler, endişe bozukluğu, onay arama ihtiyacı gibi davranışlar açığa çıkmaktadır (Küçükkömürler, 2017:333). Ahlaki ilkeler büyük oranda içtimai yaşamda temel belirsizlikleri ortadan kaldırır. Bu sebeple tüm toplumlarda karmaşanın ve kaosun oluştuğu dönemlerde, kaos ve karmaşayı giderebilmek için ahlaki temayüllerin arttığı gözlenmektedir.

2.1.3. GÜVEN

"*İnsanların güvenini kaybetmektense,*
para kaybetmeyi tercih ederim"*

Robert Bosch

İnsan fıtratı itibariyle belirsizlikten kaçınmak ister. Çünkü belirsizlik insanı huzursuz eder ve korkutur. Bu nedenle insanlar ekseriyetle geleceğe dair plan ve programlar yapar. Yapmış olduğu bu planlarla geleceği kontrol altına almaya çalışırlar. Bir toplumda görülen güven duygusu ile ahlak arasında paralellik söz konusudur. Güven endeksi yüksek toplumlarda girişimcilik ve ticaretin gelişmesi için uygun zemin ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda güven azalınca ortaya çıkan sorunları azaltmak için sözleşme ve hukuk devreye girmekte, böylece işletmeciliğin üzerine yeni maliyetler binmektedir (Arslan, 2005:79). Ahlak sağlamış olduğu güven ortamı nedeniyle, kişiler arası münasebetlerde, aralarında gerçekleşen ticaretlerinde, siyasetlerinde ve sosyal münasebetlerinde bir emniyet bölgesi oluşturur. Ahlak sadece emniyetle değil adaletle de ilişkilidir. Sokrates, Aristo, İbn-i Miskeleyh, Kınalızade çizgisinin tamamında ahlakın özü, bir başka ifade ile orta ahlak adalet olarak tasvir edilmiştir. Adalet ise eylem, tavır ve düşüncede aşırılıklardan uzak durmak, mutedil olmak anlamına gelir. Ahlaklı bir kimsenin öfke, hayal kırıklığı, şaşkınlık, umutsuzluk gibi duygusal gerilim ve değişim hallerinde aşırı davranışlarını dizginlemesi beklenir. Oysa ekonominin ve yönetimin sadece rekabet etme ve kazanma isteği üzerinde oturtulduğu günümüzde insanlar birbirlerine

* Roberh Bosch, Çevrimiçi: https://www.meshursozler.com/meshur-sozleri/715-robert-bosch-sozleri.html, Erişim Tarihi: 10.05.2020

güvenememekte, birbirlerinden korkmakta ve fiillerinden endişe etmektedir. Böylesi bir güvensizlik ekonominin gelişimini de olumsuz etkileyecektir. Etik ekonomi ise ancak güven üzerine inşa edilebilir (User, 2009:66).

İş dünyasında güvenin önemine dair yapılan konuşmalarda sürekli olarak güvenin uzun dönemli başarı için anahtar unsur olduğu ifade edilmektedir. Yukarıya alıntıladığımız Robert Bosch'a ait sözün temel mesajı da güvenilir olmanın kazandıran bir davranış olduğu yönündedir. Sanayi devrimi sonrası Avrupa ve Kuzey Amerika'da gelişen Protestan-Liberal ahlak bu rasyonalite üzerine bina edilmiştir. Liberal ahlak Protestan din anlayışının Tanrının rızasını kazanmak için dünyayı mamur etmelisin önermesi ile uyum içerisindedir. Liberalizm ve Protestan din yorumundan beslenen bu ahlak anlayışına literatürde faydacı/yararcı ahlak denilmektedir. Bu ahlaki anlayışın temellendirilmesinde çoğunluğun yararı kavramına çokça atıf yapıldığı görülmektedir. Özellikle 17. Yüzyılın liberal düşünürleri ahlaki ölçütü ne kadar çok kişiye fayda/yarar sağladığı kriteri ile belirlemeye çalışmışlardır. Ancak güven yalnızca faydalı bir durum ortaya çıkarttığı için iyi görülmemelidir. Güven duygusunun insan yaşamı için çok daha derin anlamları olduğu görülmektedir. Güven ahlaki bir durumdur çünkü insan doğasının bir parçasıdır(ontolojik bir olgudur). İnsan yaşamının ilk evresinde bu durum çok belirgin olarak gözlenebilmektedir. Doğumdan hemen sonra bebeğin maddi ihtiyaçlarının dışında en çok ihtiyaç duyduğu şey güvendir. Bebeklik yaşlarında annesine güvenli bağlanamayan yahut başka bir ifade ile

güvenlik ihtiyacı yeterince tatmin edilemeyen çocuklarda ilerleyen yaşlarda pek çok psiko-sosyal sorunların görüldüğü psikologlar tarafından ifade edilmektedir.

2.2. AHLAK'IN KAYNAĞI

Yüreklerden çekilmiş farz edilsin havfı Yezdân'ın ...
Ne irfânın kalır te'sîri kat'iyyen, ne vicdânın.

Mehmet Akif Ersoy*

Ahlak olgusu nasıl ortaya çıkmıştır? Kuşkusuz bu sadece entelektüel bir merakın ötesinde ahlakın fert ve toplum hayatındaki yerini tayin etmeyle ilgilidir. Yani ahlaki ilkelerin kaynağı nedir? ahlaki ilkelerin doğru ilkeler olduğunu neye bakarak anlayabiliriz? soruları ahlakın meşruiyet kaynağını belirlemeye yöneliktir. Bu konudaki görüşler kabaca ahlak verilmiş/indirilmiş ilkelerdir yahut ahlaki ilkeler kurgusaldır şeklinde ayrılabilir. Tüm dinler ahlakın kaynağını Tanrıya dayandırmaktadır. Ahlak bizzat Tanrı tarafından ya doğrudan vahiy yoluyla ya da dolaylı olarak doğa yasaları ile insanlar için vacip kılınmıştır. Kimi filozoflar, düşünürler, sosyal bilimciler ise ahlakın toplumsal yaşamdan, toplumsal yaşamın zorunluluklarından yahut insanların rasyonel davranışlarından dolayı ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Ahlakın kaynağını vahiy, vicdan, doğa olarak ifade edenler ahlakın insanlara verilmiş olduğu görüşünün içinde değerlendirilirken, ahlakın kaynağını akıl yani insan ihtiyaçlarının giderilmesi (haz, mutluluk, yarar) olarak ifade edenler ise ahlakın insanlar tarafından türetilmiş olduğunu ileri süren kümede yer alırlar.

* Mehmet Akif Ersoy, Safahat, 310

Böyle bir ayrım yapıldığında kıstas olarak ahlaki ilkeleri almak doğru olacaktır. Çünkü ahlakın kaynağını vahiy, vicdan, doğa olarak ifade edenler çoğunlukla ahlaki ilkeleri değişmez olarak görseler de ahlaki eylemler konusunda aynı düşüncede olmayabilirler. Çünkü hayatın getirdiği yeni yaşam koşulları nedeniyle ahlaki eylem konusundaki normların da değişebileceği sıklıkla görülmektedir. Bu durumda ahlakın türetilmiş olduğunu ileri sürenler için ahlak bir araç iken ahlakın indirilmiş / verilmiş olduğunu ileri sürenler için ahlak bizatihi kendisi amaçtır. Ahlakın kaynağı hususundaki yaklaşımlar iki başlık altında da değerlendirilebilir. Birinci gurup varsayımlar için ahlakın harici kaynakları, ikinci gurup varsayımlar içinse ahlakın dâhili kaynakları diyebiliriz. Ahlakın dâhili kaynakları köken olarak bizzat insanoğluna dayandırırken, ahlakın harici kaynakları varsayımları ahlakın kökeninin insanın dışında bir yerde arar.

2.2.1. AHLAKIN HARİCİ KAYNAKLARI

Safvet-i asla takarrübdür garaz ahlâktan
Yaratılıştaki saflığa yaklaşmaktır ahlâkın amacı.

Muallim Naci*

Ahlakın kökenini açıklayan harici kaynakları vahiy, tabiat ve toplum olarak üç başlıkta ele alabiliriz. Genel olarak dinlere göre ahlakın asli kaynağı vahiydir. Bu vahiy Tanrıların elçileri tarafından doğrudan insanoğluna iletilmektedir. Birçok dini öğretide doğa/tabiat ta vahyin bir parçası olarak görülmüştür. İslam dini literatüründe buna kevni ayetler denilmektedir. Bunun yanında tabiatı başlı başına bağımsız ayrı bir kaynak olarak değerlendiren felsefi görüşler de söz konusudur.

Ahlakın kaynağını sosyal yaşam olarak değerlendiren görüşler de bulunmaktadır.

Doğrudan vahiydir: Dinler bakımından ahlakın kaynağı din, yani Tanrıdır. Tüm dinlerin belli ahlak normları olduğu görülmektedir. Özellikle tek tanrılı dinlerde ahlak din açısından çok önemli bir yer tutar. Dinler bakımından ahlak insan-insan, insan-çevre, insan-Tanrı ilişkilerini belirleyen, onları iyi ve kötü olarak tasnif eden bir ölçüdür. Bu durumda bu ölçünün insanı en iyi bilen, onu yaratan Allah tarafından konulması kadar olağan bir durum söz konusu olamaz. Ahlakın ve ahlaki doğruların nasıl olduğunu, nasıl olması gerektiğini Allah insanlara bildirmektedir. İbrahim'i dinler, Yahudilik, Hristiyanlık, İslam bu konuda ittifak etmektedir. Her üç dinin de ahlak temelli olduğu, Tevrat'ta, İncil'de ve Kuran-ı Kerimde pek çok ahlaki ilkenin yer aldığı görülmektedir. Tevrat'ın özü 10 temel ahlaki ilkedir. Bununla birlikte Hasidik Yahudiler Tevrat'tan birbirinden farklı altı yüz on üç ahlaki ilke çıkartmaktadır (https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/05/110518_hasidic). Hristiyanlıkta da pek çok ahlaki ilke söz konusudur. Özellikle Hristiyanlığın Katolik mezhebi katı bir ahlakçılık içermektedir. İslam dini de ahlaki ilkeler üzerine bina edilmiştir. Hz Muhammed "*Ben güzel ahlakı tamamlamak için gönderildim demektedir*". Hanımı Hz Aişe'ye peygamberin ahlakı sorulduğunda "*O'nun ahlakı Kuran'dı*" demektedir. Yine Zerdüştlük, Budizm, Hinduzim, Şintoizm gibi dinlerde de pek çok ahlaki ilke yer almaktadır.

Tabiattır: Ahlakın kaynağını tabiat olarak gören düşünürler doğal olan ne varsa ahlaki olduğunu, ahlak ilkelerini tespit etmek için tabiata bakılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu görüşün de iki farklı versiyonu bulunmaktadır. Birinci gruptakiler tabiatı Tanrı ve Tanrılarla ilişkilendirmekte ve tabiatı Tanrının doğal vahyi olarak görmektedirler. Tabiatı vahyin bir parçası olarak gören düşünürler için tabiat ahlak için tek kaynak değil, tamamlayıcı kaynaktır. Tabiatı materyalist felsefe ile değerlendiren düşünürler ise tabiatı yegâne ahlak merkezi olarak değerlendirmektedir. Bu düşünürler tabiatın ideal denge durumunda olduğunu varsayarak insanın da bu ideal dengeye uyum sağlamasının aklın gereği olduğunu ileri sürmektedirler. Tabiat verili bir gerçek olmasına rağmen onun bize ne söylediğinin açığa çıkartılması ancak akıl yürütmelerle ortaya konulmaktadır. Bu durumda müstenit edilecek akıl ve akli önerme hususunda ihtilaf ortaya çıkmaktadır. Öte yandan tabiatın ahlakın kaynağı olarak kabulü ahlakın yanında hukuk için de belirleyici bir ilke olarak görülmesini gerektirmiştir. Antik Yunan da Aristotales, orta çağda Thomas Aquinas bu görüştedirler. Descastes'e göre ahlak insanın doğal düzene (fıtrata), dolayısıyla doğal düzenin kurucusu olan Tanrıya itaat etmesidir (Descartes,1992:36). Bu nedenle Descartes, Machıavelli'inin Hükümdar'ını eleştirirken, eleştirilerini ahlaki temele dayandırmakta ve Machıavelli'nin hükümdarlar için salık verdiği aldatma, dost görünme, her türlü zulümle otoriteyi sağlama önerilerine karşı çıkmakta, bu yöntemlerin de, hükümdarlara iktidarlarını ayakta tutabilmek için uzun vadede yararlı olmayacağını ileri sürmektedir (Descartes, 1992:82). 16. Yüzyıldan itibaren ise liberal düşünürlerin doğal hukuk kavramı üzerinden ahlakı ifade

etmeye başladıklarını görmekteyiz. Doğal hukuk tabiatta egemen olan düzeni ifade etmektedir. Liberallere göre insanoğlu evrende gördüğü tabi yasaları anlamaya çalışmalı ve o yasalara uygun ahlaki ilkeler geliştirmelidir (Vergara, 2006:20). Bu görüşte olanlara göre doğal hukuk, doğrudan doğruya Tanrının iradesi anlamına gelmektedir. Doğal hukukun neyi içerdiğini ise Tanrıdan gelen ilhamlar yoluyla anlarız (Vergara, 2006:126). Doğal düzenin üstünlüğüne inanan Liberal düşünürler, insanoğlunun erdemli ve mutlu yaşayabilmesi için doğadan elini çekmesi gerektiği, devletin de, piyasalarının doğal düzenine müdahale etmemesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu düşünceler bizi doğrudan doğal hukuk düşüncesine de bağlamaktadır. Antik Yunandan 18. Yüzyıl liberallerine uzanan doğal hukuk düşüncesi ahlaki yararcılık yerine tabiatla uyum fikrine dayanmaktadır.

Toplumdur: Bu görüşe göre insan yaratılışı itibariyle hayatta kalabilmek, ihtiyaçlarını giderebilmek için birlikte yaşamaya mahkûmdur. Ahlakı ortaya çıkartan amil işte bu toplumsal zorunluluktur. Ahlaki zorunluluk insanların birbirlerine olan karşılıklı ihtiyacına, bunun neticesinde ortaya çıkan karşılıklı görev ve sorumluluklara dayalı olarak oluşur (Vergera, 2006:130). Esasen bu görüş antik çağlardan beri bilinmektedir. Antik Yunanda Sofistler bu görüşü savunmuşlar, Sokrates ise ünlü eseri Devlet'te bu görüşe karşı itirazlarını dile getirmiştir (Kaymakcan, Meydan, 2016:83). Öncülüğünü Comte, Durkheim, Talcott, Person gibi isimlerin yaptığı işlevci sosyologlar, toplumu topyekûn bir canlı organizmaya benzetirler. Comte toplumu neredeyse kadir-i mutlak bir yere oturtur ve

toplumun bireyi ortaya çıkarttığını ifade eder. İster kadir-i mutlak olsun isterse sınırlı bir güce sahip olsun tekil bir canlı gibi hareket eden toplum hayatiyetini sürdürebilmek için bir uzlaşıyı ihtiyaç duyar. İşte bu uzlaşının doğal ve zorunlu bir sonucu olarak ortaya ahlak çıkar. İşlevselci sosyologlara göre de ahlak bu uzlaşı zorunluluğundan neşet etmektedir (Eren, 2007:290). Ahlak toplumsal ortadır.

2.2.2. AHLAKIN DÂHİLİ KAYNAKLARI

Edeb bir tâc imiş nûr-i Hudâ'dan
Giy ol tâcı kurtul her belâdan
Ahlâk bir taçmış Tanrı nurundan,
Giy o tacı, kurtul her belâdan.

La*

Ahlakın dâhili kaynakları olarak akıl, vicdan ve vücut birlikte ifade edilebilir. Pek çok ahlaki ekol ahlak ile akıl arasında bir ilişki kurmaktadır. Bazıları aklı ahlakın tek kaynağı olarak görürken diğerleri ise aklı ahlakın tamamlayıcı kaynağı olarak değerlendirmektedirler. Ancak aklın ne olduğu, tanımının ne olması gerektiği hususunda bir mutabakat sağlanamamaktadır. Bir başka ihtilaf konusu da vicdan ile ilgilidir. Vicdanı ahlakın kaynağı olduğunu ileri süren birçok düşünür olmasına rağmen vicdan, duygular mıdır? özel bir yeti midir? bilinçaltı mıdır? sorularının cevapları oldukça belirsizdir. Vicdan vücudumuzun hangi organından kaynaklanmaktadır? sorusuna da farklı düşünürler farklı cevaplar vermektedir. Vicdanı kalple yahut beyinle

* Bilgelikler Divanı, 189

ilişkilendirenler olduğu gibi her iki organın ortak faaliyetleri neticesinde ortaya çıktığını iddia eden düşünürler de söz konusudur.

Akıldır: Ahlakı bir toplumsal sözleşme olarak gören filozof ve düşünürlere göre ahlakın kaynağı akıldır. Çünkü aklımızla doğru ve yanlışı birbirinden ayırır, faydalı ve faydasız ayrımını yaparız. Bu nedenle toplumsal çıkar bakımından en faydalı olarak kabul edilen kurallar zamanla ahlaki kurallara dönüştürülür. Bu görüşe sahip olanlara göre ahlak bir çeşit toplumsal sözleşmedir. Örneğin T. Hobbes ve J. Locke ahlakı toplumsal sözleşme olarak tanımlar (Kaymakcan, Meydan, 2016:82). Bu filozoflara göre insanlar en yüksek faydayı sağlayacak ilkeler üzerinde akıl vasıtasıyla uzlaşırlar. İnsanın elde ettiği faydalar onu bu dünyadan daha fazla zevk almaya, onu daha mutlu olmaya, toplumsal barışı ve refahı sağlamaya yönelik olarak görülmelidir. Kant'a göre de ahlakın kaynağı akıldır. Çünkü Kant ahlaki eylemi diğer insanlara en az zarar ve en çok fayda sağlayan eylem olarak tasvir eder (Çınar, 2013.11). Kant vicdanın da aklın bir sureti olduğunu ileri sürmektedir. Görüldüğü gibi ahlakın kaynağını akıl olarak gören düşünürler ahlakın toplum için yararlı olan doğasına vurgu yapmaktadır.

Vicdandır: Vicdan kelimesi Arapça Vecede fiilinden gelmektedir. Vecede beş duyu organı ile bulmayı anlatmaktadır. Kelimenin ıstılah anlamı da bulma fiiline istinat ettirilmiştir. Bu nedenle literatürde vicdan, insanın doğruyu ve yanlışı görüp, doğruyu yanlıştan ayırt etme özelliği olarak tanımlanmaktadır (Kahveci, 2012:206). Vicdan kişinin kendi ahlaki değerlerini bulması olarak da tanımlanmaktadır

(İmamoğlu, 2010:129). Ancak vicdan kavramı, üzerinde konuşulması en zor kavramlardan da biridir. Evveliyatla sosyal bilimler açısından kavramın sınırlarını belirlemek oldukça zordur. Çünkü vicdan eğitimle elde edilmiş bir norm olarak da görülebilmekte, doğuştan insanların sahip oldukları bir meziyet olarak da değerlendirilebilmektedir. Vicdan soyut bir olgudur. Vicdan kavramını bilimsel bir temele oturtabilmek oldukça zordur. Buna karşın, filozoflar, düşünürler ve sosyal bilimciler sıklıkla vicdan kavramını kendi düşünce sistemlerinin içine dâhil etmişlerdir. İslam dünyasında genellikle vicdan fıtrat ile ilişkilendirilmiştir. Batı dünyasında da bu görüşün müdafileri söz konusudur. Ancak John Locke "Tabula Rasa" kavramını ileri sürerek, insanın doğuştan hiçbir şey getirmediğini ileri sürmektedir. Heidiger'e göre vicdan bir şeyi anlamamıza yardım eden derinlemesine idrak yeteneğidir. Kant'a göre ise vicdan içimize yerleşmiş bize acı veren yargıçtır (Ceylan, 2017:190). J.J Rousseau vicdan konusuna en çok vurgu yapan filozoflardan birisidir. Rousseau ahlak konusunda akıl yerine vicdanı merkeze almaktadır. Çünkü vicdan ilahi menşelidir. Bu sebeple Rousseau'ya göre doğru ve yanlışın kaynağı kişinin vicdanıdır. Tıpkı akıl konusunda olduğu gibi vicdan konusunda da bir mutabakata varmak mümkün görünmemektedir. Ancak pek çok düşünürün vicdan olgusunu tespit ettikleri ve ahlakı vicdan olgusuna bağlı olarak izah etmeye çalıştıkları görülmektedir.

Vücuttur: İbn Miskeveyh ahlakın dâhili kaynağı olarak insan nefsini işaret etmektedir. İnsan nefsinin tecessüm etmiş hali de bedeni arzulardır. Bu nedenle ahlakın kökeni vücuttur. Miskevey'e göre insan

nefsi üç ayrı güce sahiptir; düşünce, öfke ve bedeni arzular. Düşünce gücünün aracı beyin, öfke gücünün aracı kalp ve şehevi güçlerin aracı ise karaciğerdir. Düşüncenin yerli yerince kullanılması ile hikmet, öfkenin yerli yerince kullanımı ile şecaat(yiğitlik), arzuların yerli yerince kullanımı ile de iffet faziletleri ortaya çıkar. Bu üç faziletin birlikte ortaya çıkması ile de adalet oluşur. Adalet hem bu üç faziletin orta noktasıdır, hem de bu faziletleri dengeleyen kuvvettir. Bu faziletlerin türevi olarak sayılabilecek onlarca unsurdan bahsedebiliriz. Zekâ, hatırlama, akletme, zihin berraklığı ve kolay öğrenme hikmet faziletinin bileşenleridir. Utanma, sükûnet, sabır, cömertlik, hürriyet, kanaat, yumuşak huyluluk, düzenlilik, barışseverlik, ağırbaşlılık, düzenlilik, kötülüklerden sakınmak ise iffet faziletinin bileşenleridir. Gözüpeklik, sebat, yüreklilik, tahammül yiğitlik faziletinin bileşenlerindendir. Dostluk, iyi muamele, sevgi, dindarlık ise adalet faziletinin bileşenleridir (İbn Miskeveyh, 2017:40).

2.3. AHLAK EKOLLERİ

"Üstümde yıldızlı gök" demişti Königsberg'li
"içerimde ahlâk yasası".
Yasa mı? Kimin için? Neyi berkitir yasa?
İster gözünü oğuştur, istersen tetiği çek
İdam mangasındasın içinde yasa varsa.[*]

İsmet Özel

Muhtemelen ahlakın varlığı insanlığın varlığı ile eş zamanlı olmalıdır. Yine muhtemeldir ki ahlak konusundaki ayrılıklar da bir o kadar eskiye gitmektedir. Yazılı insan tarihi boyunca tespit edilebilmiş birbirinden

[*] İsmet Özel, Sebeb-i Telif, s29

farklı ahlak ekolleri mevcuttur. Ahlakın gerekliliği konusunda neredeyse ittifak eden insanoğlu, ahlakın ne olduğu hususunda ise ihtilaf etmektedir. Tarih boyunca ahlakı ve ahlaki ilkeleri farklı yorumlayan ekoller söz konusu olmuştur. Bu ekoller aynı zamanda ahlaktan beklenilen amaca bağlı olarak ayrışmaktadır. Ahlak teorileri temelde faydacı/sonuçsalcı (teleolojik) ahlak teorileri, ilkesel (deontolojik) ahlak teorileri olarak iki ayrı grupta değerlendirilebilir. Sonuçsalcı ahlak teorileri bir eylemin sonuçlarına bakarak ahlaki olup olmadığına hükmetmektedir. İlkesel ahlak teorileri ise ahlakı ilkesel bir temele dayandırarak izah etmektedir. Mutluluk ahlakı, haz ahlakı, faydacı ahlak teorileri teleolojik ahlak teorileridir.

Mutluluk ahlakı: Hedefi mutluluk olan ve doğru ilkeler dolayısıyla insanları mutu eden ahlaki ilkeler mutluluk ahlakı olarak ifade edilebilir. Mutluluk ahlakı var oluşsal bir ahlak teorisidir. Ahlaki eylem bizatihi kendisi iyi olduğu için yapılır ve bunun sonucunda da mutluluğa ulaşılmış olunur. Eski Yunan'da Stoacıların, Sokrates'in, Platon ve Aristo'nun ahlaki görüşleri mutluluk (eudaimoizm) ahlakı olarak adlandırılmaktadır. Bu ahlak anlayışına erdem ahlakı da denilmektedir (Özgener, 2009:34). Aristo ahlak konusunu ilk ele alan kişinin Sokrates olduğunu belirtmekte ve görüşlerini temellendirirken Sokrates'ten istifade etmektedir. Sokrates erdemli hayatın doğayla, kişinin kendisiyle, toplumla ve devletle uyumlu bir hayat olduğu görüşündedir. Sokrates ahlakın temeline aklı ve bilgiyi yerleştirmekte, bilen kişinin doğrudan sapmayacağına inanmaktadır. Eflatun ise Sokrates'e göre daha toplumcu bir ahlaki öğretiyi benimsemekte, bir

kişinin mutluluğu yerine toplumun mutluluğunu esas kabul etmektedir (Özgener, 2009:36). Aristo'ya göre mutluluk kendisinden başka amaç edinilmeye gerek duyulmayan en iyidir. İyi yaşama ve iyi işler yapmak mutluluktur (Aristoteles, 2019:23). Miskeveyh Aristo'ya atıfta bulunarak mutluluğu bütünleşme, kendisine has olan mükemmelliğe ulaşma olarak tanımlamaktadır. Mutluluğa bir çeşit iyilik olarak ifade eden Aristo, akıl ve hikmetin özü itibariyle üstün ve şerefli olan iyiliklerden olduğunu ifade etmektedir (İbn Miskeveyh, 2017:98). Aristo'ya göre mutluluk şu beş şeye sahip olmakla elde edilir. Bunlar sağlıklı olma, mal mülk sahibi olma, şöhret ve itibar sahibi olma, başarılı olma ve iyi görüşlü olmaktır (Aristoteles, 2019). Stoacılardan Diyojen ise ahlaki görüşünü ifade ederken özgürlük kavramına atıfta bulunmakta, ihtiyaçların esaretinden kurtulan kişilerin mutlu olacaklarını ifade etmektedir. Diyojen'e göre az ile yetinme hevesleri azaltacak, hevesleri azalan insan ise özgür olacaktır. Dünden bu güne mutluluğun tarifi üzerinde ise bir uzlaşı söz konusu değildir. Örneğin Liberal ahlak teorisinde de mutluluğa işaret edilmektedir. Bu yüzden liberal ahlak teorisi de bir yönüyle mutluluk ahlakı gibi görünse de esasen iki ahlak yaklaşımı birbirinden bütünüyle ayrışmaktadır. Mutluluk ahlakı Adam Smith'in "Homo-economicus / Ekonomik insan" tasavvurundan tamamen farklılık göstermektedir. Ekonomik insan tükettikçe mutlu olurken, mutluluk ahlakına göre ise yetindikçe mutlu olabilmek mümkündür.

Haz Ahlakı-Hazcılık (Hedonizm): Haz ahlakının kurucusu Aristippos olarak kabul edilir. Aristippos evrensel bir ahlak anlayışını reddederek

ahlaki eylemin amacını haz olarak ifade etmiştir (Çınar, 2013:32). Hazcılığa göre hayatın ve ahlakın amacı haz veren şeyleri elde etmek, acı veren şeylerden ise kaçınmaktır. Haz ahlakı için Hedonizm de denilir. Yunanca hedon zevkler manasına gelmektedir. Hedonist felsefeciler göre hayatın tek amacı hazza ulaşmaktır. Hedonizm felsefesinin önemli isimlerinin başında Epikür gelir. Epikür meşhur aforizmasında hazzı engellediği için ölüm düşüncesinden kaçınmayı öğütlemektedir (Gökberk, 99). Şarkıcı Ahmet Kaya'nın şiirsel ifadelerle bestelediği bu dizeler Epikür'ün fikirlerini çok güzel ifade etmektedir: "*Ölüm her aklına geldiğinde/Ah edip vah edip inleme/Bu halinle Tanrıyı incitmiş olacaksın/Ecel kapını çaldığında/Sen gitmiş olacaksın*". Ancak hazcı olarak bilinen bazı filozoflarda hazcılığı yorumlarken bedeni zevklerin geçiciliği ve ardından bıraktığı acı ve kedere dikkat çekerek, hazcılığı manevi hazları elde etmeye matuf görmüşlerdir. Aristo da bu konuda aynı düşüncededir. Aristo haz ve ahlak üzerinde uzun uzun tahliller yapar ve en sonunda hazlarla erdemlere ulaşılamayacağı kanaatine ulaşır. Bu nedenle erdemden sonra haz elde edilebilir ama hazdan sonra erdem gelmez demektedir (Aristoteles, 2019:135). Buna karşın hazların tatmini ile ahlaka ve Tanrıya ulaşılabileceğini iddia eden görüşlerde ileriye sürülmüştür.

Ahlak Duygusu (Sentimantalizm): Bu ekolde yer alan düşünür ve filozoflar ahlakın doğuştan gelen bir yeti (fıtrat) olduğunu ifade etmektedirler. T. Jeferson ahlak duygusunu insan doğasının bir parçası olarak ifade eder. Tıpkı beş duyu organımız gibi ahlak duygusuna sahip olarak yaratılmışızdır (Vergera, 2006:126). Ahlak duygusu bir

haksızlıkla karşı karşıya kalındığında kahir ekseriyetle insanları rahatsız eden, yahut tam tersine bu haksızlık giderildiğinde insanları rahatlatan olgudur. Engelli bir insanın sokak ortasında bir grup genç tarafından dövülmesi dünyanın her yerinde insanları rahatsız eder. Bunun sebebi ahlak duygusudur (Vergera, 2006:124). Bu görüşe göre insanın fabrika ayarlarında ahlaki ilkeler yer almakta, ancak insan büyüdükçe çevresel etkilere maruz kalarak ahlaki bakımdan yozlaşmaktadır. Ahlak duygusu çoğu zaman vicdanla özdeş olarak kullanılmaktadır. J. Jack Rousseu da ahlak duygusunun somut halinin vicdan olduğunu ileri söylemekte ve vicdanın ahlaki tavırlarda rehber niteliğinde olması gerektiğini belirtmektedir.

Ödev Ahlakı: Ödev ahlakının (Deontoloji) kurucusu İmmanuel Kant olarak kabul edilir. Ancak Kant'tan çok daha önce benzeri görüşlerin Konfüçyüs tarafından ifade edildiği bilinmektedir. Bu yüzden ödev ahlakının kurucusu olarak Konfüçyüs'ün ifade edilmesi daha isabetli olabilir. Çünkü Konfüçyüs'ün (M.ö 551-479) ahlak konusundaki görüşleri Kant'ın görüşlerini kapsamakta ve aşmaktadır. Konfüçyüs'e göre bir insanın varlığı bir ödeve bağlıdır. O ödevini yaptıkça insan olgunlaşır ve mutluluğa ulaşır. Erdem bilgi ile ortaya çıkar ve kişinin bilmesi gereken ilk bilgi insanın bu dünyadaki ödevleridir (Özgener, 2009:60). Ödev ahlakı ilke temelli ahlak anlayışıdır. Bu sebeple sonuçlara değil niyet ve ilkelere göre hareket edilmektedir (Kavi, Koçak, 2011:9). Kant Roma'nın ünlü hukukçularından Ulpianus "honeste vive" / şerefli yaşa, "neminem laede" / kimseye zarar verme, "suum cuique tribue" / herkese düşeni ona ver, ilkelerini ödev ahlakının

temeli olarak kullanmıştır (Gültekin, 2015:406). Kant'ın ödev ahlakı teorisine göre ahlak tecrübenin (apostriori) değil, aklın (apriori) eseridir. Kant tarafından ahlak pratik akıl üzerine bina edilmeye çalışılır. Kant'ın ahlak teorisi irade, kategorik emir ve özgürlük kavramları ile açıklanmaktadır. Öncelikle bir eylemin ahlaki olabilmesi için irade olmalıdır. Kategorik emir kavramı ise başka bir şarta bağlı olmaksızın verilen emirlere denilmektedir. Ahlaki emirlerin niteliği kategorik olmak zorundadır. Son olarak bir eylemin ahlaki olabilmesi için özgürce yapılması gerekir. Kant bu üç ilkeyi şu formülle ifade etmektedir; öyle bir şekilde hareket etmeliyim ki, bu hareketimde bağlı olduğum ilke, genel yasa olabilsin (Özgener, 2009:43). Bu genel yasalar ahlak yasası olarak ifade edilmektedir. Ahlak yasası insanın özünde olan bir şeydir. İnsana dışarıdan verilmemiştir. Ödev ahlakında ahlak toplumsal yaşamı sürdürebilmekte yararlı olduğu için değerli olmaktadır. Ancak temel ahlaki davranışlar yararlı olduğu, haz yahut mutluluk verdiği için değil öyle yapma zorunluluğumuzdan ötürü değişmez ve evrensel olarak ahlakidir. Tecavüz etmek, işkence yapmak, öldürmek vb davranışlar sonuçları ne olursa olsun bu türden gayri ahlaki eylemlerdir (Arslan, 2005:9).

Haklar Teorisi: Haklar teorisi 13. Yüzyılda yaşamış olan Katolik din adamı Aquino!lu Thomas tarafından temellendirilmiştir. 17. Yüzyıl filozoflarından Hobbes, Locke ve Kant'ı da haklar teorisinin kurucuları olarak değerlendirenler vardır. Kant'ın ahlak felsefesinde ne yapmalıyım şeklinde ifade edilen sorun, haklar teorisinde neye hakkım vara dönüşür. Haklar teorisine göre bir şeyin ahlaki olmasının ölçütü, o

karardan etkilen kişinin haklarını en iyi biçimde savunup savunmamasına bağlıdır. Özgür irade, vicdan özgürlüğü, ifade hürriyeti, vücut bütünlüğünün korunması gibi haklar kişinin doğuştan sahip olduğu haklardır (Küçükoğlu, 2012:184). Haklar teorisinin temelinde doğal yasa kuramı yer almaktadır. Bu teori zaman içerisinde düşünsel olarak evrime uğramış ve herkesin sahip olması gereken bir takım temel hakların var olduğu bu hakların da ahlakın sınırlarını belirlediği şeklinde ifade edilebilecek bir anlayışa dönüşmüştür. 20. Yüzyılda kabul gören insan hakları teorileri insan hakları evrensel beyannamesi bu ahlaki anlayışın bir neticesidir (Özgener, 2009:46).

Yarar Ahlakı: Adam Smith, John Stuart Mill, James Bacon başta olmak üzere liberal felsefe içinde değerlendirilen pek çok düşünür yarar ahlakı fikrini savunmuşlardır. Yarar ahlakında iyi kavramının yerini yararlı kavramı alır. Yarar ahlakı (faydacılık) kişi için en yüksek düzeyde iyi olanın peşine düşmektedir. Kişi açısından iyi ve yararlı olan şey aynı zamanda ahlaki olarak görülmektedir. Faydacılar eylemin sonuçlarına bakarak o eylemin ahlaki olup olmadığına karar vermek gerektiğini ileri sürmektedirler. Yarar ahlakı bir bakıma ilk çağlardaki mutluluk ahlakının modern versiyonu gibidir. Bu nedenle bir eylemin ahlaki olup olmadığına karar vermek için eylemin niyeti yahut niteliğine değil, eylemin sonucuna bakılır (Kavi, Koçak, 2011;10). Bu anlayışa göre ahlak bireye sağladığı yarar ölçüsünce değerlidir. Faydacılık eylem faydacılığı ve kural faydacılığı olarak da ikiye ayrılarak değerlendirilir. Eylem faydacılığı eylemin sonuçlarına

bakarken, kural faydacılığında ahlaki bakımdan doğru ilkelerin ne olduğu araştırılmaktadır.

Yararcılıkla ilgili pek çok esaslı eleştiri getirilmiştir. Yararcılıkla ilgili yapılan eleştirilerin başında doyumun(yararın) ölçümünün olanaksızlığı hatta gereksizliği gelmektedir. Bentham bir eylemin ahlaki olup olmadığını belirlemek için, eylemin tüm toplum için oluşan yarar ve zararlarını toplayıp, sonuçları bakımından yararı zararından fazla eylemleri ahlaki olarak nitelememiz gerektiğini ileri sürmüştür. Yararın ölçümü ile ilgili Bentham'ım önerdiği matematiksel formülün olanaksızlığını bizzat Bentham tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca bazı temel ve/veya "kutsal" değerlerin yarar pazarlığına konu edilemeyeceği de itiraz noktalarından birisidir. Yarar'ın ne olduğu konusundaki değerlendirmelerin de pek sağlam temellere oturmadığı ifade edilmektedir. Mesela 19. Yüzyılda suçların önlenmesinde caydırıcı etkisi olacağı gerekçesiyle ağır olmayan suçlarda bile idam cezasının verilmesi yaracılar tarafından onaylanırken, bugün aynı gerekçe ile karşı çıkılmaktadır. Bu yaklaşım nedeniyle Adam Smith'in nöbette uyuyan askerin infaz edilmesini onayladığı bilinmektedir (Vergara, 2006:114).

Yararcılık antik Yunan'dan beri maddi zevkleri manevi zevklerin üstüne yerleştirerek insanı bayağılaştırdığı eleştirisi ile karşı karşıya kalmıştır (Vergera, 2006:42). Yine de Liberal düşünürlerin yararcılık anlayışını sadece maddi zevklerden alınan mutluluklar şeklinde düşünmemek gerekir. Adam Smith ve J. Stuart Mill böyle düşünmediklerini açıkça ifade etmişlerdir (Vergara, 2006:68). Ancak

son tahlilde yararcı ahlak anlayışı insanın bencil egoist yanını adeta kutsamış, çıkarcılığı sonuna kadar meşrulaştırmıştır.

Yararcılığın çıkmaza girdiği bir başka konu da yarar çatışması olmuştur. Farklı kişiler birbirleriyle çelişen farklı doyumlarla karşı karşıya kaldığında kimin doyumu tercih edilecektir? Tam bu noktada yararcılar dümeni toplumsal yararcılığa kırmaktadırlar. Toplumsal yararcılık bir ilke haline getirildiğinde ilkesel olarak yaralı olan bazı özgürlüklerden genelin refahı için vazgeçilebilir. Bu yüzden Adam Smith, J. Stuarth Mill gibi yararcı filozoflar köleliğin kaldırılması hususundaki görüşlerini ifade ederken, özgürlük meselesini sadece ontolojik olarak ele almıyor, kölelik sisteminin ekonomik etkinlik için yarar sağlamadığına dikkat çekiyorlardı.

Toplumsal Faydacılık (Utilarizm): Bu anlayışa göre ahlakın faydalı olması önemli olmakla beraber bu fayda bireyin değil toplumun yararına olmalıdır. Fazilet fayda ile kişinin çıkarının bileştirilmesidir. Faydacılar en fazla sayıda kişi için en faydalı olacak eylem ve davranışları ahlaki kabul etmektedirler. Bu sebeple toplumsal faydacılık toplumsal hedonizm teorisi olarak da görülmektedir. (Özgener, 2009:38). Yararcılık genelin mutluluğu anlayışı üzerine bina edilmiştir. Bu yüzden yararcı öğretide özgürlükler ancak toplumun mutluluğunu arttırdığı ölçüde onaylanırlar (Vergera, 2006:59). John Stuart Mill ve Jeramy Bentham bu ahlaki ekolün iki önemli düşünürüdür. Bentham en büyük sayıdaki insan için en büyük mutluluğu sağlamanın ilke olarak kabul edilmesi gerektiğini söylemektedir. İki yarar birbiriyle çeliştiğinde ise yararlar matematiksel

olarak toplanmalı ve en yararlı olan tercih edilmelidir. Pratikte işin içinden çıkılamaz olan bu yarar hesabı için Bentham bir bilimsel yöntem bulmaya çabalamıştır. Her ne kadar faydacılık Bentham ve Mill tarafından büyük oranda formülleştirilmiş olsa da yararcılığın fikri kökenleri çok daha eskidir. Öyle ki kavram Roma hukukunda "utilitas publica" /kamu yararı, utilitas communis olarak yer almaktaydı.

Merhamet Ahlakı (Alturizm): Comte tarafından ileri sürülen bu görüşe göre başkaları için yaşamak ahlaktır. Comte'un ahlak anlayışı başkası için insanın kendisini feda etmesi fikrine dayalıdır. Herkesin diğerkâmlık yaptığı bir ortam, herkesin kendi menfaatleri peşinde koştuğu ortama göre çok daha ahlaklı olacaktır. Böylece herkesin ötekini öncelediği dünya, ideal erdemler dünyası haline gelecektir. Çünkü Comte göre ruhun özü merhamettir. Yine merhamet ahlakının savunucularından Schopenhaur ise merhameti ahlakın kökeni olarak tasvir eder ve ahlaki erdemin en üst derecesi olduğunu söyler. Rousseau'ya göre ise merhamet önce bir duygudur sonra ise erdemdir.

Sezgici Ahlak: Ahlaki ilkelerin, hak ve sorumluluklarının akla ihtiyaç duymaksızın sezgilerle anlaşılabileceğini ileri süren ahlaki ekoldür. Kurucusu Henri Bergsondur. Bergson insanı homo taber /alet yapan olarak tanımlamaktadır. Bergson insanı diğer canlılardan ayıran unsurun zekâ olduğunu, zekânın en üst formunu ise sezgiler olduğunu kabul etmektedir. Bu sezgileri sayesinde insan iyi ve kötüyü, doğru ve yanlışı birbirinden ayırabilmektedir (Özgener, 2015:406). Bergson ahlakı kapalı ve açık ahlak olarak ikiye ayırır. Kapalı ahlak tabiattaki doğal düzenle ilgilidir. Açık ahlak ise peygamberlerin, azizlerin

ahlakıdır (Bahşi, Gökalp, 2019:344). Açık ahlâk yüksek bir içgörü ve sezgi ile elde edilir. Bu sebeple Bergson ahlaki erdemler için aklın rehberliğine gerek olmadığını iddia eder. Çünkü iyilik, kötülük, sorumluluk gibi ahlaki kavramlar aracısız olarak sezgiyle bilinebilirler.

2.4. İŞ AHLAKI

"Ne devrimcidir ne ihtilalci Amerika'lı İsa
Makine insan tipi iş adamı
Hasmını kündeden atmak günah mı?"[*]

Ercümend Behzat Lav

İş ahlakı ahlakın mütemmim bir cüzüdür. Bir yönüyle normatiftir, olması gerekeni tasvir eder. Bir yönüyle ise gözlemleyicidir, olanı tespit eder. Bir akademik disiplin olarak iş ahlakı; girişimcilerin, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve çevre ile olan ilişkilerindeki değer ve kuralları inceleyen uygulamalı bir disiplindir (Gültekin, 2015:403). Uygulama bakımından iş ahlakının tarihi de ahlakın tarihi gibi insanlığın varoluşuna kadar geriye götürülebilir. Ölçü ve tartıda hile yapmak, kusurlu mal üretmek, tahşiş yapmak, yalan söylemek gibi pek çok husus hakkında Mısır hiyograliflerinde, Tevrat'ta, Yunan filozoflarının eserlerinde kınayıcı ifadelere rastlanılmaktadır. Tarihin bu erken dönemlerinde yaygın olarak ticaretin insanları ahlaksızlığa sürüklediği düşünülmektedir. Bu nedenle Antik Yunan ve Roma medeniyetlerinde yolsuzluklara ve sosyal problemlere neden olabileceği gerekçesi ile ticaret pek makbul görülmezdi (Özgener, 2009:56). Fakat bunun tam tersine aynı dönemlerde Yahudilerin ise

[*] Ercümend Behzat Lav, Ruhul Kudüs, Çağdaş Türk Şiirleri Antolojisi,119

ticari ve iktisadi faaliyetleri yücelttiklerini görmekteyiz. Ticaretin ahlakı bozduğu fikri ise tüm ortaçağ boyunca Katolik kilisesi tarafından savunulmuş, bu nedenle dönemin Avrupa devletlerinde ticaret belli oranda baskılanmıştır. Aynı dönemde İslam dünyasında ise bu görüşün tam aksine ticaret toplum için faydalı ve değerli görülmüştür.

Antik Yunan ve Roma'da olduğu gibi Sümer, Mısır, Hint, Çin medeniyetlerinin hepsinde iş ahlakına dair söylemleri bulmak mümkündür. Çin ve Hint medeniyetlerinde Konfüçyüs'ün ve Buda'nın, Pers medeniyetinde ise Zerdüşt'ün ahlak anlayışları üzerinde etkisi büyük olmuştur. Yaklaşık dört bin yıl önce Konfüçyüs ahlak olarak güçlü toplumların dış tehditlere karşısında yıkılıp dağılmayacağını, ayakta kalacağını söylemiş, nasıl erdemli toplum olunacağını vazetmiştir (Gültekin, 2015:404). Hint kutsal metinleri olan Vedalar, Brahmanlar, Upanişadlar, Aranyakalar da temel ahlaki kaideler yer almaktadır (Güngör & Kutlutürk, 2009: 32). 3500 yıl önce yaşayan Zerdüşt'ün iş ahlakı hakkındaki görüşleri bugün Hindistan'da Parsi' denilen İran kökenli bir grup eliyle hala yaşatılmaktadır. Sonuç olarak tarih boyunca iş ve ahlak konusu hep iç içe değerlendirilmiştir. Nerede üretim ve mübadele söz konusu ise orada ahlak meselesi de ortaya çıkmaktadır.

Modern dönemlerde ahlak ve ekonomi arasındaki ilişkiye ilk dikkat çeken isim Max Weber olmuştur. Daha sonra Weber'in kapitalizmin ortaya çıkışına dair kuramı hem iktisatçılar hem de sosyologlar tarafından büyük oranda kabul görmüştür. Weber bize kapitalizmi ortaya çıkartan şeyin ahlaki (Protestan) davranışlar (dürüstlük, sıkı

çalışma, disiplin vb) olduğunu söylemektedir. Çünkü Protestan öğretiye göre üretim yoluyla insanoğlu kendini inşa etme imkânına kavuşuyordu. Üretmeyen insan ise zavallı bir varlıktan başka bir şey değildi (Özakar, 2004:20). Yani Protestan öğretisinin işçileri ve patronları Tanrı ve Tanrının yarattığı evren için hayırlı bir şeyler üretmek için çalışıyorlardı. Durum buysa yani kapitalizm ahlaki bir amaçla ortaya çıkarıldı ise bu bize kapitalizmin uzun dönem sonuçları neden ahlaki olmadı sorusunu sorma hakkı vermektedir. Kapitalizm sonrası ortaya çıkan üretim bolluğu, yüksek teknolojik imkânlar, sağlık alanındaki gelişmelere karşın, küresel ölçekte hiçbir ahlaki sorun ortadan kaldırılamamış, bazı sorunlar ise daha da kötüye gitmiştir. Yine de 18. Yüzyıldan bu güne batılı işletmelerin iş yapma biçimi dünya geneline göre daha ahlaki görülmektedir. Bu durumun milli şairimiz Mehmet Akif tarafından da yaşadığı dönemde müşahede edildiğini görüyoruz. Mehmet Akif Ersoy'a Avrupa seyahati sonrası izlenimleri sorulduğunda bu hususta veciz ifadeler kullanmış ve "*işleri dinimiz gibi, dinleri işlerimiz gibiydi*" diyerek, batıdaki iş ahlakını takdir etmiştir.

21. yüzyılda iş dünyasında halen süregelen yolsuzluk, hile, rüşvet, hırsızlık vb. problemlerin çözümü için iş dünyası yine ahlaktan medet ummaktadır. Ancak ahlakın oturması gereken zemini hususunda farklılıklar söz konusudur. Bazı kesimler ahlak ve din ilişkisinin devamından yana iken bazı kesimler ise iş ahlakını seküler temellere oturmaktan yana olmaktadır. İş ahlakını ahlaktan farklı bir yere oturtma eğiliminde olan kişiler umumiyetler iş ahlakını seküler temellere

oturma gayretinde olmaktadır. Böylece ahlakla ilgili değişmez ilkeler söz konusu olmayacak, ahlaki ilkeler pragmatist amaçlar için araç olarak kullanılabilecektir. İş ahlakının din ekseninde değerlendirilmesi halinde ise istenilen esneklik sağlanamayacaktır. Çünkü dinlerin ahlaki ilkeleri genellikle tarihsel karakter taşımazlar. Ahlaki olarak kabul edilen bir ilke yüzyıllar boyunca varlığını aynen sürdürebilmektedir. Mesela faiz konusu bu konuda iyi bir örnek teşkil etmektedir. Yahudilik, Hristiyanlık ve İslam'da faiz almak/vermek gayri ahlakidir. Tevrat'ta Yahudi olmayanlardan faiz alınabileceği belirtilmişse de ilkesel olarak faiz haram kabul edilmiştir. Protestan mezhebinin kollarından birisinin kurucusu olan Jean Calvin, 1570'lerde faiz konusuna yeni bir yaklaşım getirip faiz yasağına karşı çıksa da Katolikler 19. Yüzyılın ortalarına kadar faiz yasağının arkasında durmuşlardır (Vural, 2015). İslam ve Yahudilikte faizin gayri ahlaki olduğu kabulü değişmese de uygulamada bunu değiştirebilmek için sayısız yöntemler denenmektedir. Her ne kadar Hristiyan teolojisinde yaklaşım değişse de her üç dinin de faize karşı ciddi bir direnç hattı oluşturduğu görülmektedir. İş dünyasının mühim bir kısmı ise bu tarz sınırlılıklarından hoşlanmamaktadır. Bu yüzden iş dünyasında din temelli bir ahlak anlayışı yerine seküler ahlak anlayışının daha çok tercih edildiği söylenebilir.

Din dışı bir ahlâk inşası çabası sıklıkla dilde kullanılan kavramlara da yansıtılmaktadır. Mesela Türkçede gündelik dilde kullanılan kelimelerde bu durum gün yüzüne çıkmakta, seküler iş ahlakından yana olanlar ahlak kelimesini kullanmaktan kaçınarak onun yerine daha çok

etik, moral gibi batı kökenli kelimeleri tercih etmektedir. Yine seküler kesimlerin arapça kökenli ve Kur'an ıstılahında yer alan ahlaki kavramların yerine seküler nevzuhur kavramları kullandığı/tercih ettiği görülmektedir. Türkiye olduğu gibi tüm dünyada da bu hususta farklı yönelimler ve trendler söz konusu olabilmektedir. İkinci dünya savaşı sonrası gelişen ekonomik koşullarda Amerika'da iş ahlakı için seküler etik kodları oluşturulmaya çalışılırken İngiltere'de ise iş ahlakı doğrudan Anglikan kilisesinin teolojisine dayandırılmaya çalışılmıştır (Arslan, 2005:30). Buda son derece anlaşılır bir durumdur. Çünkü ahlak ve dinler arasındaki ilişki binlerce yıllık köklü tarihe sahiptir. Bu nedenle tüm dünyada genel ahlak prensipleri az çok din temellidir. Genel ahlak ve iş ahlakı arasında seküler söylemlerle konulmaya çalışılan ayrım bu tarihi hattı aşındırmaktadır. Ahlak ve iş ahlakını birbirinden ayırmaya çalışan yaklaşımlara göre ahlak sadece cemiyet yaşamında geçerli bir olgudur. İş yaşamında ise bu ahlaki ilke ve tutumlara yer yoktur yahut sınırlı düzeyde yer bulunabilir. Geleneksel ahlakın bilinen bazı davranışlarla sınırlı olduğu, bu sebeple de iş ahlakını kapsamadığı da ileri sürülmektedir. Ancak ahlak her zaman iş ahlakını kapsayıcı olmuştur. Ahlak ve iş ahlakı birbirinden ayrılamaz. Dahası iş ahlakı ahlakın esas uygulama sahası, ahlakın kalbidir. Bu sebeple iş ahlakı ahlakın hem devamı hem de mütemmim bir cüzü olarak görülmelidir. İş ahlakı ve ahlak arasında yapılan ayrım Avrupa ve Amerika'daki sosyo ekonomik koşullarla ilgilidir. Batı dünyasının geleneksel ahlaki normları Judeo-Hristiyan bir arka plana sahiptir. Ancak bu ahlaki normlar sanayi devrimi sonrası ciddi biçimde sarsılmış, bazen yok sayılmış yahut yeniden yorumlanmıştır. Bu

nedenle başta çok uluslu şirketler olmak üzere, batılı şirketlerde geleneksel ahlak ile iş ahlakı arasında uyumsuzluklar ve çatışmalar görülmektedir (Drucker, 2005:129). Bu çatışmaların varlığı ahlaki değer kayması olarak değerlendirilmelidir. Bu çatışmalardan yola çıkararak ahlakla iş ahlakını birbirinden farklı ve birbirleriyle çatışmalı olarak değerlendirmek ise isabetli olmayacaktır. İş hayatında ahlaki ilkelerin arka plana atılması teorik olmaktan ziyade pratik bir durumdur. Çünkü genel olarak toplumun ahlaki ilkelere ve değerlere sosyal hayatında yer verdiğini ama iş ekonomiye gelince ahlakla ekonomik faaliyetler arasında bir bariyer ördüğünü görmekteyiz (User, 2009:21). Çünkü ahlak iş dünyasının temel amacı olan kârı sınırlandırıyor görünmektedir. Bu nedenle ahlaki sınırlarla karşı karşıya kalındığında ya işten yahut ahlaktan vazgeçmenin gereği ortaya çıkmakta, bu durumda çoğunlukla tercih ahlaktan değil kârdan yana olmaktadır. Bu ikilem sadece günümüze ait bir çelişki olarak da görülmemelidir. Yukarıda da ifade edildiği üzere eski Yunan ve Roma filozofları da, para kazanma hırsı sonucunda, yanıltma, yalan dolan, sahtekarlıkla iç içe yürütülen ticareti hoş görmez, bu mesleklerin toplumu yozlaştıracağını düşünürlerdi (Arslan, 2005.23). Daha sonra bu görüş ortaçağ Avrupa'sında tüm Hristiyan âleminde yaygın bir şekilde paylaşılmıştır. Buna mukabil aynı dönemde İslam dünyası bambaşka bir tecrübeye şahitlik etmiştir. İslam'ın ilk yüzyıllarında Müslüman tüccarların ahlaki tavırlarının İslam'ın yayılmasına olan etkisi, İslam dünyasında Ahi birlikleri türündeki oluşumların sosyal yapıyı onarıcı etkileri ticaret ve ahlak arasında varsayıldığının aksine tam tersi bir gerçekliğin de olabileceğini göstermektedir. Mesela

İslam'ın Malezya'da yayılışı yukarıda ifade edilen ahlak ve ticaret uyumuna güzel bir örnektir (Göksoy, T.D.V İslam Ansiklopedisi Malezya maddesi). Benzeri örneklerin çoğaltılması mümkündür. Bu gibi örneklerin varlığı da göstermektedir ki iş ahlakı ve ahlak arasında olduğu varsayılan ayrım ilkesel değil fiili uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Sezar'ın hakkı Sezar'a Tanrı'nın hakkı Tanrıya anlayışının kurumsallaşması neticesinde düalist bir ahlak tasavvurunun kök salması böylesi bir zihinsel yarılmayı meşrulaştırmaktadır. Oysa kıbarlık, doğruluk, nezaket, adil olmak, cömertlik, saygı gibi doğru kabul edilen tutum ve davranışlar ister sosyal hayatta icra edilsin ister iş hayatında fark eden bir şey söz konusu değildir (Arslan, 2005:4). Bu nedenle iş ahlakını ahlaktan farklı bir olgu olarak değerlendirmek isabetli değildir.

2.5. KAMUDA VE İŞLETME YÖNETİMLERİNDE AHLAK

"*Oyuncak sanmayın! Ahlak-i milli, ruh-i millidir;*
Onun iflası en korkunç ölümdür; Mevti küllidir"

Mehmet Akif Ersoy*

Çok değil 200 yıl önce yönetim denildiğinde akla kamu yönetimi kavramı gelirdi. 20. Yüzyılın başında yönetim literatüründe işletme yönetimi ön plana çıkmış, ikinci dünya savaşından sonra ise yönetim literatürünü önemli ölçüde işletmeler belirlemeye başlamıştır. Yönetimin belirgin olarak işletme yönetimi olarak görülmesi nedeniyle kamu yönetimlerinin üzerindeki ilgi azalmış durumdadır. Ancak halen sosyal hayata da, ekonomiye de kamu yönetimlerinin etkisi

* Mehmet Akif Ersoy, Safahat

işletmelerden çok daha fazla olmaktadır. Bu sebeple içtimai huzur ve iktisadi refah için kamu yönetimlerinin ahlaki bir temele oturtulması işletmelerin etik yönetiminden çok daha önemlidir. Çünkü kamu yönetimi hem icraatları ile iktisadi dünyanın yönetimini etkileyen hem de belirleyen konumdadır. İktisadi alandaki ahlaki çözülme kendi haline bırakıldığı takdirde zamanla hem ekonomiye hem de toplumsal yaşama ciddi zarar vereceği kuşku duyulmaması gereken bir durumdur. Bu sürecin önüne geçilebilmesi için etik merkezli yönetime geçilmek zorunluğu vardır. Ahlaki yönetim sadece işletmeler için değil, kamu kurumları için de zorunluluktur. Esasen kamunun elinde bulundurduğu yasal güç nedeniyle bir ahlak şemsiyesine ihtiyaç duymaması gerekir. Ancak pratikte durum hiç de böyle olmamakta, kamu kurumlarında ve kamu kurumları vasıtasıyla pek çok gayri ahlaki işler yapılmaktadır. Weber'in bürokrasi için öngördüğü gayri şahsilik ilkesi de ahlaki sorunların önlenmesi için yeterli olmamaktadır (Yörükoğlu, 2012:273). Bunun yanı sıra kamunun etik yönetim ve etik ekonomik faaliyetler için arabulucu ve yönlendirici olması yaralı olacaktır (User, 2009:21). Kamu gücünün ahlaki amaçlara ulaşılabilmek amacıyla kullanımı hususu öncelikle adalet bakımından değerlendirilmektedir. Adalet ve ahlak ilişkisine daha önce değinmiştik. Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi adaletin tesisi temel ahlaki bir meseledir. Kamunun adalet görevi neredeyse tüm yönetim kuramcılarının ittifak ettikleri bir husustur. Ancak kamunun hayırseverlik fonksiyonunu yerine getirip getirmemesi gerektiği tartışma konusu olmuştur. Kamunun bu görevi üstlenmesi durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar hakkında varsayımlar yürüterek bazı düşünürler kamu hayırseverliğini ahlaki bir olgu olarak

değerlendirirken buna aynı gerekçelerle karşı çıkanlar da olmuştur (Vergera, 2006:140). Ancak her halükarda kamu gücünün bu yönde de kullanılabilirliği aşikardır.

İşletmelerin etik temelli yönetilmesi hem işletmelerin yönetsel etkinliği için önemli ve değerli hem de işletmelerden elde edilen kamusal fayda açıdan kıymetlidir. Etik yönetim ne sadece kamunun ne de sadece işletmelerin meselesidir. Etik yönetim topyekûn bir yönetim meselesi olarak görülmelidir. İşletmelerde etik temelli yönetimin daha az karlı/ faydalı olacağına dair görüşler temelsizdir. İşletmelerin karlılığı kendi yapıp ettiklerinden ziyade çoğunlukla müdahale edemedikleri yahut çok az müdahale ettikleri dış dünya ile ilgilidir. Etik yönetimin etkisi kimi dönemlerde bu dış dünyayı çekip çevirebilmek için daha elverişli olabileceği gibi kimi dönemlerde de etik yönetim getireceği sınırlılıklar nedeniyle işletme karlarını kısıtlayıcı bir etki gösterebilir. Ancak etik yönetimin bütünüyle işletme kârlarıyla ters orantılı bir etkiye neden olacağını söylemek imkânsızdır. Bilakis işletmelerde görülen verimsizlik, karsızlık, eksik rekabet gibi hususların belli oranda ahlaki sorunlara dayalı olduğu söylenebilir. Çünkü siyasal, sosyal pek çok sorunun arkasında ekonomik sorunlar, ekonomik sorunların arkasında da ahlaki sorunlar yer almaktadır (Gültekin, 2015:401). Bu nedenle işletmeler için etik aynı zamanda kazanç yahut kayıp anlamına gelmektedir. Kamu yönetimlerinin etik yönetimi ise iktisadi faydanın çok ötesinde değerlendirilmelidir. Çünkü öteden beri kamu yönetimlerinin varlık gerekçelerinin başına toplumsal barış, kamu

düzeni, temel emniyetlerin tesisi gibi hususlar sayılmaktadır. Zikredilen bu hususların tesisi ancak ahlaki bir düzen ile mümkün olabilir.

2.6. YÖNETİM VE AHLAK

Çiğnenirsek biz bugün, çiğnenmek istihkâkımız:
Çünkü izzet nerde, bir bak, nerdedir ahlâkımız.

Mehmet Akif Ersoy*

Kurumlarla kişiler arasındaki karşılıklı bağımlılık ve etkileşime ilk dikkati çeken Platon olmuştur. Platona göre ancak güçlü bir devlet yönetimi altında insanlar daha mutlu ve erdemli olabilir. Bu yüzden devletin güçlü olması gerekir (Erturgut, Kesgin, 2012:25). Aristo ise doğrudan doğruya ahlakın politikanın bir dalı olduğunu belirtmiştir (Aristoteles:2019:11). Durkheim ahlak olmaksızın sosyal kurumların varlıklarını sürdüremeyeceğine dikkat çekmiştir (Özgener, 2009:10). Robert Michels'in hiyerarşinin tunç yasası teorisinde izah ettiği şey de bu durumun bir başka boyutunun izahıdır. Michels hiyerarşik yapıların kaçınılmaz olarak oligarşiye neden olacağını ve hiyerarşik yapılarda rol alan kişilerin davranış biçimlerini etkileyeceğini ifade etmekteydi. Yani yapısı itibariyle hiyerarşik organizasyonların içsel ahlakı pekiştirmek yerine köstekleyerek ahlaki zemini ortadan kaldırır.

Ancak yönetim ve ahlak arasındaki ilişki yukarıda zikredilen bu mekanizmalardan daha güçlüdür. Özet bir ifadeyle yönetim ahlaktır denilebilir. Çünkü yönetim pratikte kendinin ve başkalarının eylemlerinin sorumluluğunu alma işidir. Eylem sorumluluğunun

* Mehmet Akif Ersoy, Safahat

alınması ya kişisel çıkarlar, zevkler ve ihtiraslara dayalı olarak gerçekleşecektir ve yahut da başkalarına önem ve değer verme ile. Başkalarına önem ve değer verilmesi hiç kuşkusuz ahlaki bir tavırdır. Ancak bu sorumluluk ve tahakküm şahsi çıkarlara dayalı bile olsa yönetimin doğası gereği bir süre sonra ahlaki unsurlar taşıyacaktır. Yönetimin bu dönüştürücü doğası kişilerin atanma ve yetkilendirilmesinde çok net gözlenmektedir. Hangi kurumda olursa olsun terfi alıp bir göreve atanan kişilerde tavır tutumlar değişmekte kişilerin sorumluluk duygularının arttığı gözlenmektedir.

Yönetimin ahlakla olan ilişkisi tarih boyunca incelenmiş, ahlakın yönetime olan etkisi dikkat çekmiştir. Mesela M.Ö 500 yıllarında yaşamış Savaş Sanatı isimli kitabıyla meşhur ünlü Çinli General Sun Tzu savaş sanatının beş unsurundan birisini ahlak yasası olarak tanımlamaktadır. Tzu'nun anlayışına göre ahlak yasası yöneticilerin uyması gereken ahlaki değerleri ifade etmektedir. Ahlak yasası ile yönetilenler ile yönetenler arasında değer kardeşliği kurulmuş olur. Ve bu nedenle ahlak yasası, savaş sırasında askerlerin canlarını tehlikeye atarak kumandanlarını izlemelerini sağlar (Tzu, 2015:8). 20. yüzyılın en önemli yönetim gurularından Drucker yönetimin bilim midir, değil midir, sorusuna kendi cephesinden kesin ve net bir cevap vermektedir: yönetim sanattır (Drucker, 2005:15). Sanattır çünkü yönetimin temel kaidelerinden bahsedebiliyoruz ancak kesin yasalarından bahsedemiyoruz. Sanattır çünkü sanat sadece nesnel olanı ele almaz, öznel olanı da ele alır. Eğer yönetimi sanat olarak ifade ediyorsak muhakkak yönetim ile ahlak arasında bir bağ da olmalıdır. Çünkü sanat

güzeli arama, güzeli ortaya çıkartma işi olması nedeniyle her zaman ahlak ile ilişki görülmüştür. Etik ve estetik aksiyoloji'nin (değerler felsefesi) iki bacağıdır. Klasik olarak felsefe 3 ana dala ayrılarak incelenmektedir; varlık felsefesi (ontoloji), bilgi felsefesi (epistemoloji) ve değerler felsefesi (aksiyoloji). Felsefe, sanat ve ahlak arasında kurulan bu üçleme bizi yönetim ahlaktır çıkarımına yöneltmektedir.

Yönetim ve ahlak arasındaki ilişki liberal düşünce geleneği içinde doğal haklar teorisi bağlamında da ele alınmaktadır. Doğal haklar / insan hakları teorisine göre her insan doğuştan elde ettiği ve devredilemez haklara sahiptir. Bu haklar mülkiyet, yaşam ve özgürlüktür. Bu haklar bizatihi kişiler arasındaki ahlakın sınırlarını çizmektedir. Bu doğal ve devredilemez hakların sağlanabilmesi için ise devlete yani yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (Vergera, 2006:132). Devlet ile diğer yönetimlerin arasında mutlak egemenlik ve şiddet kullanma tekeli dışında bir fark bulunmamaktadır. Bu nedenle bu temel hakların hem üretilmesi ve geliştirilmesinde, hem de korunmasında işletmeler, sivil toplum kurumları da devlet gibi önemli ve fonksiyoneldir. Bu nedenle yönetim hakların korunması, dolayısıyla ahlakın ortaya çıkması ve korunması bakımından ahlak ile iç içe geçmektedir.

2.7. AHLAK VE YÖNETİCİ

"…

Kimseyi gücünün dışında çalıştırmadım.
Benim yüzümden kimse korku duymadı,
yoksulluk ve aci çekmedi, bahtsız olmadı
…"
Ölüler Kitabı / Eski Mısır Yazıtlarından[*]

Filozoflar arasında yöneticilerin mutlaka bazı erdemlere sahip olmaları gerektiğini aksi takdirde başarısız olacaklarını ilk kez ifade eden Aristo olmuştur (Aristoteles. 2019:11). Modern yönetim literatürüne ise 1940'lı yıllardan itibaren yöneticilerin ahlak meselesinin girmeye başladığını, 1970'li yıllardan itibaren bu eğilimin arttığını görmekteyiz. Günümüzde ise artık yönetim ve ahlak ilişkisi hem akademide ehm de uygulamada güçlü bir şekilde ele alınmaktadır. Amerika'da Amerikan Kamu Yönetimi Derneği'nin bu süreçte oldukça etkin olduğu görülmektedir (Özgener, 2009:95). Her ne kadar yönetimde kurumlar ön plana çıksa da, kurum dediğimiz olgunun özü nihayetinde insandır. Kurumlardan insan ögesini çıkartırsanız, geriye taş, toprak, alet, edevat kalacaktır. Yani kurumların etik ilkelere göre yönetilmesi, etiğe uygun mal ve hizmet üretmesi ancak yöneticilerin etik olması ile mümkündür. Bu durumda da en büyük sorumluluk kurumların tepe yöneticilerine düşmektedir. Ancak kurumların kurucu liderleri yahut kurum yöneticileri kurumlarda ahlaki iklimin oluşmasına öncülük ettiklerinde kurumsal ahlak oluşabilmektedir. Bir kurum yahut bir toplumda ahlakın

[*] Coşkun Can Aktan, 2011:78

şekillenmesi ise söz ile değil daha çok tavır ve tutum ile gerçekleşmektedir. Bu nedenle ahlakın yayılımında en etkili yol modellemedir. Kurum yöneticilerinin ahlaki olgunluğa ulaşabilmeleri için teorik bilgilerden ziyade yaşayan örneklerin olması daha önemlidir. Fakat ne yazık ki günümüz işletme ve kamu yönetimleri yöneticiler için ahlak eğitimlerini terk etmiş, ahlak meselesi tesadüflere bırakılmıştır. Günümüz kurumları karşılaştıkları sorunları ahlak yerine hukuk ile sorunları çözmeye çalışmaktadır. Oysa hukuk ile ahlak arasındaki güçlü ilişkilere karşın, birbirlerinin yerlerine ikame edilmeleri imkânsız ve yanlıştır. Hukuk ve ahlak birbirinin rakipleri değil, birbirlerini sırtlayan, birbirlerini destekleyen kardeşler gibi görülmelidir. Ahlâkın hukuka, hukukun ise ahlâka ihtiyacı bulunmaktadır. İkisi arasındaki dengeyi oluşturacak ve sürdürecek kişi ise yöneticilerdir.

3. YÖNETİK: YÖNETİM VE ETİK

"*Kuramsal doğrularla pratik yanlışlar arasındaki çelişki*
delirtti Alduzer'i"
dersem eğer;
şaka değil,
gerçektir sözüm![*]

Sinan Akyol

Yönetim ve ahlak ilişkileri bakımından kurumlar üçe ayrılarak değerlendirilebilir. Kimi kurumlar sadece kurumsal çıkarlarını gözetmekte, amaçlarına ulaşabilmek için ahlakı yok saymakla yetinmemekte bizatihi gayri ahlaki yöntemleri kullanarak amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir. Bu tip kurumlar ahlaka aykırı yönetimler olarak ifade edilebilir. Bir kısım kurumlar ise kurumsal amaçlarına ulaşmayı merkeze almakta, kurum hedeflerine ulaşmak için ahlaki normların olumlu yahut olumsuz yargılarına önem vermemektedir. Ancak yine de yasaların emrettiği ve ahlakla örtüşen ahlaki kaidelere uymaktadırlar. Bu tarz kurumlar ahlaka ilgisiz yönetimlerle yönetilirler. Bazı kurumlar ise yönetim süreçlerini bütünü ile ahlaki ilke ve prensipler çerçevesinde yönetme çabası içinde olurlar. Bu kurumların yönetimleri ise ahlaka uygun yönetimlerdir (Özgener, 2009:101). Bu kurumların genel karakteristiği bu kitap boyunca yönetik kavramı çerçevesinde değerlendirilecektir. Yönetsel etik yada bu kitapta ifade edeceğimiz haliyle yön-etik meslek etiğinin bir alt bölümü olarak değerlendirilmektedir (Çevikbaş, 2006:269). Yönetik; yönetim olgusunun etik prensipler temeline oturtulmasını ifade eden bir

[*] Sina Akyol, Lokmanla Geçen Şen Günlerim, Mayıs Yayınları

kavram/kavramsallaştırmadır. Yönetik, teori-pratik çatışması yerine teori ve pratiğin birbirini tamlamasını ifade etmektedir. Yönetik aynı zamanda yöneticilerin sahip olması gereken ahlaki özellikleri ifade eder. Böylece yaşadığımız çağın en önemli ve etkin meslek türünün etik prensiplere bağlı olarak icra edilebilmesini sağlayacak kodlar ortaya konulmuş olmaktadır. Yönetik prensipleri belli bir düzeye kadar evrensel olarak görülebilir. Ancak toplum ve toplulukların liderlik algı ve beklentilerine bağlı olarak da farklılık gösterebilecek yönetik prensipleri söz konusu olabilecektir. Yönetik, kurumların sürdürülebilir ve insanların hayrına kurumlar oluşturabilmek için kurumların istikamet imkânlarından birisi olarak görülmelidir. Yönetik kavramı iki yönlü bir kavramdır. Bir yönü ile kavram yöneticilerde olması gereken ahlaki özellikler ifade ederken diğer yönü ile de ahlak temelli bir yönetim modelinin inşasının nasıl mümkün olabileceği ile ilgili önermeleri (etik yönetim) içermektedir. Yani gücün yönetilmesi ve yönlendirilmesi yönetik (etik yönetim) kavramının içinde değerlendirilmelidir. Yönetim ahlakının oluşturacak üç temel faktörün varlığından bahsedilebilir. Bu faktörler kurum, yönetici ve dış çevredir. Kurum ortaya koymuş olduğu temel ilkeler, kurumda çalışan tüm kişilerin etkileşimleri ve özellikle üst düzey yöneticilerin davranışları ile yönetim ahlakının çerçevesini belirlemektedir. Bireyler ise kendi değerlerini, ihtiyaçlarını ve sosyal ilişkilerini kuruma taşıyarak kurumsal ahlakın oluşumunda, olumlu yahut olumsuz yönde tesir etmektedir. Çevre koşuları denildiğinde de hükümet, sektör ve toplumun etkilerini düşünmek gerekecektir (Özgener, 2009:96).

3.1. ETİK YÖNETİMİN GEREKLİLİĞİ

"Allah'ın on pulunu bekleyedursun on kul
Bir kişiye tam dokuz, dokuz kişiye bir pul'"[*]

Necip Fazıl Kısakürek

Aristo'ya göre ahlaktan ilk bahseden filozof Pythagoras'tır. Ancak Pythagoras meseleyi çok yanlış bir biçimde ele almış, ahlakı matematiksel bir formüle indirgemiştir (Aristoteles, 2019:11). Ahlak mekanik bir kuralcılığın ötesinde bir olgudur. Ahlak bir takım içtimai yaşam zorunlulukları ve yararlı ilkelerden ibaret olarak görülmemelidir. Aristo'nun Atinalıların Devleti adlı eserinde bu duruma dikkat çekildiğini görürüz. Atina şehir devletinde önemli bir yeri olan Solon içten bir nida ile güçlülerin kendilerini sınırlandırmaları gerektiğini ifade eder. Solon zenginlerden yakınıyor ve "B*ütün nimetlere fazlasıyla doymuş olan sizler yüreğinizdeki taşkınlığı dizginleyerek kibrinize son verin*" diyordu (Aristotoles, 2018:7). Ahlakın özünde insanın arzularına gem vurabilmesi yer alır. Varlıklar dünyasındaki değişimler ise ancak ahlakın test zeminidir. Bu sebeple insanlık tarihi süresinde üretim kapasitesi bakımından en üst düzeye ulaşılması insanlar arasındaki sorunları ortadan kaldırmıyor. Günümüzde tüm insanlığın ihtiyaç duyacağı besin ve hayati ihtiyaç maddelerinden fazlasını üretebiliyoruz. Ancak üretimdeki bu bolluğa rağmen, son yüz yıl içerisinde insanlığın karşı karşıya kaldığı sayısız ekonomik ve sosyal krizler hatta bu krizlere dayalı olarak ortaya çıkan siyasal krizler (savaş) devam etmektedir. İnsanlık tarihinin en ölümcül iki küresel savaş tecrübesine rağmen, her

[*] Necip Fazıl Kısakürek, Destan, Çevrimiçi: https://www.antoloji.com/destan-siiri/, Erşim Tarihi: 07.05.2020

iki savaştan kat be kat ölümcül olabilecek 3. Dünya savaşı tehdidi Demokles'in kılıcı gibi insanlığın üzerinde sallanıp durmaktadır. Tarımda ve gıda sanayisinde üretim kapasitesinde ulaşılan devasa boyutlara rağmen dünyanın belli kesimlerinde açlık ve kıtlık yaşanmakta diğer taraftan da dünyanın başka bölgelerinde aşırı beslenmeye bağlı sağlık sorunları görülmektedir. Çünkü gelir ve servet dağılımındaki denge bütünüyle bozulmuş durumdadır. Yapılan araştırmalara göre; dünyanın en zengin %1'lik kesimi küresel servetin %82'sine sahiptir (BBC, 2018). Daha da kötüsü %1'lik kesim içerisinde de korkunç bir uçurum bulunmaktadır. Dünyanın en zengin 42 kişisi dünyadaki tüm zenginliklerin %50'sine sahiptir (Milliyet, 2019). Dünya varlıklarının bu derece dengesiz dağılımı küresel ve bölgesel krizlerin en önemli sebeplerinden birisi görünmektedir. Ancak tek sorun gelir dağılımındaki dengesizlik değildir. Çevre sorunları, insan hakları sorunları, aile sorunları da katlanarak çoğalmaktadır. Sürekli bir kriz haliyle karşı karşıyayız. Dünya ölçeğinde yaşanılan ekonomik kriz-ler- pek çok düşünür tarafından ahlaki kriz olarak ifade edilmektedir. Kapitalist ekonominin merkezinde yer alan kâr kavramı liberal iktisatçıların beklediği gibi toplumun genel refahının sigortasına dönüşmemiştir. Liberal iktisatçılardan Friedman'ı takip eden ekonomistlerce iktisadi çabanın tek amacı kâr olarak kabul edilmiştir. Hatta kâr meşru bir aparat olmanın ötesinde adeta kutsal bir amaçtır. Ancak yaşanan tecrübeler göstermektedir ki kutsallık bir yana dursun, kâr, girişimcinin şehvetinden başka bir şeye hizmet etmeyecek bir noktaya gelmektedir. Bu nedenle dünün ekonomilerinde gaz pedalı işlevi gören kâr, yarının ekonomisinin patlamış bir fren pedalı haline

dönüşebilir. Yani yüksek kâr hırsı ekonomileri topyekûn felakete sürükleyecek noktalara sürükleyebilir. Görünen o ki ahlâk ve ekonominin talepleri gün geçtikte farklılaşmakta ve birbirleriyle çatışmaktadır. Bu sürecin devamı halinde sosyal sorunların ve buna bağlı olarak da toplumsal kaos ve kargaşanın açığa çıkması söz konusu olacaktır (User, 2009:18). Bu tehlikeyi gören pek çok düşünür böylesi bir kötü senaryonun gerçekleşmemesi içi bir takım öneriler getirmektedir. Mesela Drucker kârın istihdamı koruyacak yahut istihdamı genişletecek şekilde konumlandırılması ile kapitalizmin yeniden bir ahlaki zemin yakalayabileceğini düşünmektedir (Drucker, 2005:86).

Etik yönetimin gerekliliği sadece günümüz dünyasının bir zorunluluğu olarak görünmemelidir. Teknolojik gelişmelerinin baskısı altında tarihin akışı da bu istikamettedir.. Yüz yüze geldiğimiz akıllı makinalar çağı bizi mutlak bir suretle etik yönetime doğru zorlamaktadır. Tarihin bu döneminde bu başarılamadığı takdirde insanoğlunun beklenen kıyametinin kendi eliyle gerçekleşmesi muhtemeldir. Kuşkusuz tarih boyunca güç temerküzü umumiyetle ahlaki problemleri çoğaltmıştır. Güç ve ahlak arasında genellikle tersinir bir ilişki olduğu görünmektedir. Bu nedenle İllich bu bağlamda enerji kullanımına dikkat çekmekte ve insanlık tarafından enerji kullanımının artmasının sonucu olarak çevre problemlerinin arttığını toplumsal ilişkilerin bozulduğunu ifade etmektedir (İllich, 1997:11). Fosil enerji kaynakları, kinetik enerji ve nükleer enerjinin kullanımı nedeniyle insanlar arasındaki güç mesafesi tarihin hiçbir döneminde görülmeyecek kadar

açılmıştır. Yaşanan bu tecrübe ile anlaşılmıştır ki kişiler arasındaki güç mesafesi arttıkça yeni ahlaki sorunlar için zemin genişlemektedir. Şimdi eşiğinde bulunduğumuz yapay zekâ ve akıllı makinalar çağının yepyeni ahlaki sorunları doğurması kaçınılmazdır. Bu tehlikeyi anlayabilmek için tarihe dönüp düşünmek faydalı olacaktır. Çok değil 300 yıl önce köleliğin meşruiyetini izah etmeye çalışan "yararcı" liberal düşünürler, kölelik sayesinde zenginliğin, servetin ve sanatın mümkün olduğunu ve bunun da tüm insanlığı yararına olduğunu iddia ediyordu. 150 yıl önce ise Marxist teorisyenler emeğin asıl üretici değer olması nedeniyle fazla değerin kapitalistlerce ahlaksızca gasp edildiğini ifade ediyorlardı. Yani sosyalist düşünürlerin de, liberal düşünürlerin de ekonomik üretimin merkez olgusu olarak gördükleri emek fiziksel emekten başka bir şey değildi. Tüm iktisadi ve ahlaki tartışmalar bu zaviyeden yürütülmekteydi. Oysa ne kölelere, ne de fiziksel emeğe ihtiyaç duyulmayacak yeni bir dünya da etik de, ekonomi de, sosyal yaşam da bambaşka kodlara sahip olacaktır. Gücü elinde tutan egemenleri kısıtlayacak hiçbir etik kaidenin olmadığı bu "yeni dünyanın" Thomas More'un, Emile Zola'nın yahut Marx'ın hayal ettiği yeryüzü cennetine dönüşmeyeceğini görmek için yeterince tecrübeye sahibiz. Görünen odur ki insanlık tarihinin son 300 yılında katlanarak artan güç temerküzü sosyal, ahlaki, insani sorunları azaltmayıp, arttırmaktadır. Daha akıllı makinalar çağına giriş yapmadan dile getirilen, dünya nüfusunun azaltılması ve dünyanın seçkinlere tahsis edilmesi fikri, virüs savaşları, çip takılarak kontrol edilen insanlar ve benzeri söylemler, komplo teorisi yahut değil çeşitli iddialar maalesef iç karartmaktadır. Özetle insanoğlu için etik yönetim, tercih değil

zorunluluk haline gelmektedir. Bu zorunluluk çeşitli araştırma ve fikir yazılarında da sıklıkla ifade edilmektedir.

3.2. ETİK YÖNETİMİN ÖNÜNDEKİ AHLAKİ SORUNLAR

Kaçamak hazlarla dolu masum dünya,
Daha mı uzakta şimdi Hind'den Çin'den?

Charles Baudelarie*

Etik yönetimin önünde etik yönetimi engelleyen, onu ifsat eden birçok engel bulunmaktadır. Bu engeller en temelde insan doğası ile ilgilidir. Etiğin en büyük savaş meydanı insanların iç dünyasıdır. İnsanın arzuları, aklı, sezgileri, vicdanı, ihtiyaçları bu savaşın birer unsurudur. Etik bir yönetim modeli oluştuğunda yahut etik yönetim talebi ortaya çıktığında buna kaşı çıkan çıkar gurupları, güç odakları olabileceği gibi bireysel hesaplar da söz konusu olabilmektedir. Kuşkusuz etik yönetimin toplumun geneli için her halükarda faydalı olacaktır. Ancak insanın doymak bilmez arzuları nedeniyle kişisel çıkarlarla toplumsal çıkarlar sık, sık çatışmaktadır. Bu çatışmaların giderilmesi sorumluluğu çoğu zaman liderlerin üzerine kalmaktadır. Etik yönetimlerin kurulmasında da yıkılmasında da en büyük rol liderlerde olmaktadır. Ancak liderlerin ortaya çıkması yahut liderler ortaya çıktığında başarılı olması toplumun onları kabule hazır olmasıyla yakinen ilişkilidir. Yani liderler bir anlamda içinde bulundukları toplumun meyvesidir. Yani etik yönetimin oluşumunda da yıkılmasında da birey, toplum ve liderden oluşan sacayağı mekanizması devreye girmektedir. Ahlaki bir

* Charles Baudelarie, Moesta Et Errabunda

yönetim için ahlaklı bireyler ve liderler içtimai bir uzlaşma zemininde bir araya gelmek zorundadır.

3.2.1. ÇALIŞAN KAYNAKLI AHLAKİ SORUNLAR

"Yememiştir hiç kimse
Elinin emeğinden daha hayırlısını"
diyerek
Şafak gibi alınlara terle yazılmış
Hakkın mutlak ölçüsünü
Elbet benim işçilerim çekecek
Emeğin kutsal direğine.

Erdem Bayazıt*

İnsanların ürettiği ahlaki sorunların tür ve boyutları sınırsızdır. Farklı dönem ve koşullarda farklı şekillerde ortaya çıkan ahlaki sorunlar söz konusu olmaktadır. Ahlaki sorunlar sadece belli kesimlerde oluşmaz. Ancak buna rağmen bazı ideolojik yaklaşımlar nedeniyle bazı kesimlerin sadece ahlaki sorunları belli kesimlerin sırtına yükleme eğilimi görülmektedir. Örneğin "iş ahlakı" söz konusu edildiğinde adeta tüm ahlaki sorunların kaynağının işveren ve işveren vekilleri, kamuda ise yöneticiler olduğu iddia edilmektedir. Oysa işverenler kadar işçiler, amirler kadar memurlar, güçlüler kadar güçsüzlerde ahlaki sorunları üretebilirler. Elbette ahlak meselesinde asıl sorumluluk daha fazla güç ve imkânı olandan beklenebilir. Fakat bu tabloda sadece belli kesimleri kutsamak belli kesimleri ise şeytanlaştırmak kabul edilebilecek bir yaklaşım değildir. İşverenler kadar işçilerin, amirler

* Erdem Bayazıt, Şiirler, İz Yayıncılık, 2019

kadar memurların da neden olduğu çok sayıda etik problemler söz konusudur.

Günümüzde yaygın olarak ortaya çıkan, çalışanların neden olduğu, ahlaki sorunları şu şekilde ifade edebiliriz; kurum politikalarına aykırı hareket etme, kurum varlıklarına bilerek zarar verme, kurum imkânlarını şahsi çıkarları için kullanma, kurumdaki diğer çalışanlarının hak ve hukuklarını ihlal etme, kurumun hizmet verdiği kişilere yeterli ve doğru hizmeti sunmama... vb. İstanbul Ticaret Odasının yaptırmış olduğu bir araştırmada özel sektörde çalışanların neden olduğu yaygın kaynaklı ahlaki sorunlar sırasıyla şu şekilde tespit edilmiştir: çalışanların hatalarını gizlemesi, üstlerine yalan söylemeleri, idari izin suiistimalleri, başkasına suç atma, kural ihlalleri, hırsızlık, alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, işletme politikalarına aykırı hediye kabulü, dolandırıcılık, rüşvet, işletme sırlarının sızdırılması…(Özgener, 2009:101). Yine çalışan kaynaklı ahlaki sorunlar bağlamında işin gereksiz yere uzatılması, çalışma saatlerinde kendi özel işlerinin yapılması, yöneticilere hediyeler vererek ayrıcalık kazanılmaya çalışılması, müşteriye kötü davranılması, yapılan hataların gizletilmesi zikredilmektedir (Doğan, 2009:191). Yani ne yönetilenlerin, ne yöneticilerin, ne işçilerin, ne patronların bütünüyle ahlaklı yahut bütünüyle ahlaksız olduğu bir dünya söz konusu değildir. Esasen belli bir ölçüde tüm yönetimlerin –kamu da yahut özel sektörde- tüm bileşenleri ile bir ahlak (ahlak düzeyi) mutabakatı olduğu söylenebilir. Hiçbir kurumda hiçbir toplumda yönetilenlerle yönetenler arasında taban tabana zıt bir ahlakın teşekkül etmesi söz konusu olamaz.

Böyle bir varsayım toplumsal yasalara, insan doğasına aykırı bir durumdur. Elbette her zaman yönetenlerle yönetilenlerin ahlakının bütünüyle aynı düzeyde olduğunu yahut tam bir paralellik arz edeceğini söyleyemeyiz. Ancak iki kesim arasındaki sapmanın belli bir düzeyde kalacağı aşikârdır. Ahlaksız bir toplumdan çok ahlaklı yöneticiler çıkması beklenemez. Yahut çok ahlaklı bir topluma ahlaksız yöneticilerin uzun süreler boyunca hükmetmesi de mümkün olmayacaktır. Burada birbirini besleyen karşılıklı bir ilişkinin olduğunu ifade etmek isabetli olacaktır.

3.2.2. KURUM POLİTİKALARI VE TEPE YÖNETİM KAYNAKLI SORUNLAR

Döner kapılardan girip çıkardı
Tıka basa kuşla dolu bir adam
Ha dese ölümsüz olacakken tam
Tezgâh kurup kuşbazlığı yeğledi

Hilmi Yavuz*

Kurumların ahlaki ortamları önemli ölçüde kurum politikaları ve tepe yöneticileri tarafından şekillenir. Tepe yöneticileri çoğunlukla kurumların ahlak politikalarının oluşmasında etkili olmakta, davranış ve söylemleri ile de kurumun ahlaki iklimini önemli ölçüde belirlemektedirler. Tepe yöneticilerinden aşağı doğru indikçe diğer yöneticilerin de kurumsal ahlakın oluşmasında önemli etkileri olmaktadır. Yöneticiler hem politikaların ve ahlaki iklimin oluşumunda etki etmekte hem de yapmış oldukları gayri ahlaki davranışlarla da bazı

* Hilmi Yavuz, Kurma

sorunlara yol açmaktadırlar. Yöneticiler tepeden aşağıya doğru kurumun güç kaynaklarını ellerinde tuttukları için onlar nedeniyle açığa çıkan ahlaki sorunların daha sık görünmesi normal görülmelidir. Çünkü daha önce de ifade ettiğimiz gibi ahlak en temelde güç ile ilgili bir konudur. Yöneticilerde görülen ahlaki problemler de bu gücün yanlış kullanımına dayalı problemlerdir. İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı 500 büyük işletmeyi kapsayan bir araştırmada yöneticilerden kaynaklı pek çok ahlaki sorun ifade edilmektedir. Bunların en önemlileri; kurumun bilgilerini şahsi çıkarları için sızdırmak, rüşvet almak, hatalı raporlara dayalı olarak manipülasyon yapmak, kurumun mali verileri ile oynamak, kurumun belirlediği standartların üstünde hediye kabul etmek şeklinde sıralanabilir (Özgener, 2009:103). Yöneticilerden kaynaklı ahlaki sorunlar kuşkusuz bu tespitlerle sınırlı değildir. Kurum yöneticileri, kurum çalışanlarına, kurumun sahip ve hissedarlarına ve kurumların hizmet verdiği kişilere ve kamu otoritesine karşı işledikleri pek çok gayri ahlaki sorunlar söz konusudur. Kurum yöneticilerinin, atama, tayin ve terfilerde liyakati değil de çıkar ve güç dengelerini gözetmeleri, çalışanlara karşı haksız davranışlarda bulunmaları, onların haysiyet ve şereflerini gözetmemeleri çalışanlara karşı yöneltilen gayri ahlaki eylemler içinde sıralanabilir. Kurumun ihmal ve kasıt ile zarara uğratılması, kurum hissedarlarının yanıltılması, kurum varlık imkânlarının şahsi çıkarlar için kullanılması da kurum hissedarlarına yönelik gayri ahlaki davranışlardır. Kurumdan hizmet alan kişilerin ve müşterilerin yanıltılması, işlerinin olması gereken hız ve kalite standartlarında yapılmaması, müşterilerin kandırılması müşterilere karşı yapılmış gayri ahlaki davranışlardır. Öte yandan kamu

kurumlarında çalışan yöneticiler tüm topluma karşı da ahlaki sorumluluklarla yükümlüdürler. Kamu yönetimi şöyle ya da böyle bir toplumsal mutabakat ve sözleşme ile tesis edilirler. Bu yüzden bir yönüyle kamu otoritesinde çalışan yöneticiler sadece çalıştıkları kurumlarını değil, tüm milleti de temsil etmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin kamu otoritesine karşı yükümlülüklerin yerine getirmemesi yahut eksik olarak yerine getirmesi, yanıltıcı ve eksik beyanların verilmesi, yöneticiler tarafından kamu yönetimlerine yöneltilmiş gayri ahlaki eylemlerdir. Yine kamuda çalışan yöneticilerin halkın işlerini görürken kamunun gücünü kendi gücü gibi görmesi, bu hizmetleri kusurlu olarak yerine getirmesi yönetici kaynaklı ahlaki problemlerdendir.

3.2.3. TOPLUM KAYNAKLI AHLAKİ SORUNLAR

"Cemiyet, ah cemiyet, yok edilen ruhiyle;
Ve cemiyet, cemiyet, yok edilen güruhiyle..."*

Necip Fazıl Kısakürek

İşletme ve kurumlar geniş halk kitlerince çevrili bir ortam içinde faaliyetlerini sürdürürler. Bu kitle tarafından kabul edilen, kültür, ahlak ve değerler de doğrudan kurumların yapı ve işleyişine tesir eder. Bu noktada kültür birleştirici ve dönüştürücü bir unsurdur. Halkın temel davranış normlarını oluşturan kültür ile ahlak arasındaki ilişki hakkında farklı görüşler ortaya konulmaktadır. Kültürün ahlaktan köken aldığı iddia edildiği gibi, tam tersine görüşler de ileri sürülmektedir (Çetin, 2016:76). Ancak kültürün de ahlakın oluşumunda da bireyin cemiyete

* Necip Fazıl Kısakürek, Çile, Büyük Doğu Yayınları, İstanbul

olumlu yahut olumsuz bir katkısı olduğu muhakkaktır. Toplumun talep ve baskıları kurumları etkilemekte, almış oldukları kararlara, temel prensiplerine, ilkelerine tesir etmektedir. Kurumlarla onların bulundukları çevre arasında daima karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki söz konusudur. Kurumlar belli oranlarda çevreyi, çevre de kurumları etkilemektedir. Bu nedenle gerek kamu gerekse işletme yönetimlerinin teba'dan çok daha fazla ahlaklı yahut çok daha fazla ahlaksız olması mümkün değildir. Belki cemiyet ahlakı ile yöneticilerin ahlakı arasında olumsuz yahut olumlu olarak belli bir sapma söz konusu olabilir. Ancak ahlaklı toplumlarda ahlaksız yöneticiler, ahlaksız toplumlarda ise ahlaklı yöneticiler uzun süre tutunamazlar. Bu bağlamda pratik alanda tezahür eden gözlemler oldukça kıymetli olacaktır. Çoğu zaman basit bir gözlemle, toplumsal kesimlerin talep ve baskısı ile kurumlar tarafından işlenen ahlaki sorunlar en sarih biçimde gözlemlenebilmektedir. Özellikle seçim dönemlerinde böylesi ahlaki sorunlara sıklıkla rastlanabilmektedir. Kamu kaynaklarının gayri ahlaki olarak talan edilmesinden başka bir şey olmayan kamu arazilerine inşaat (sadece gecekondu değil) yapımı seçim dönemleri geldiğinde hız kazanmakta, seçen ve seçilenler arasında gayri ahlaki bir mutabakat ile kamu kaynakları heder edilmektedir. Rüşvet, rant, kayırmacılık, torpil gibi olgular hakkında kitlelerin söylemleri dikkatle incelendiğinde, ahlaksızlıkla ilgili temel itirazlarının paylaşım ile ilgili olduğu görünmektedir. Ahlak dışı uygulamalara olan itirazın sebebi, çoğunlukla, itiraz sahibi kişilerin bu tür kaynaklara kendi ulaşımının olmaması ile ilgili olmaktadır. Öte yandan toplum aynı zamanda kurumlardaki insan kaynağının da membaıdır. Yöneticiler de toplumun

içinden çıkmakta, uygulamalarında az çok içinden çıktıkları toplumun karakteristiğini yansıtmaktadır. Toplumun aynı zamanda çeşitli şekillerde yönetim mekanizmalarına tesir etme imkanları da söz konusudur. Gerek yönetime dolaylı katılım mekanizmaları ile gerekse sosyal etkileşimler nedeniyle toplum kurumların karar ve uygulamalarına tesir etmektedir. Böyle zikredilen bu mekanizmalar vasıtasıyla toplumda yer alan sorunlar ahlaki sorunların bir kısmı da kurumlara sirayet edebilmektedir.

3.3. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ETİK YÖNETİM ARAYIŞLARI

"Kuramsal doğrularla pratik yanlışlar arasındaki çelişki
delirtti Alduzeri
dersem eğer;
şaka değil,
gerçektir sözüm!"

Sina Akyol*

Etik yönetim arayışları sadece günümüze ait bir mesele değildir. Tarih boyunca yönetim ve ahlak meselesi çok kere birlikte ele alınmış, yönetim konusu ahlakla iç içe değerlendirilmiştir. En başta etik yönetim arayışının izleri Platon'un Devlet'inde, Aristo'nun Magna Moralia'sında, Farabi'nin Medinetül Fazıla'sında Hint ve İslam medeniyetlerinin nasihatnamelerinde, Thomas More'un Ütopyasında görülebilir. Batıda ve doğuda bu hususta bilinen pek çok örnek bulunmaktadır. Pek çok düşünür, filozof ve yönetici, eserlerinde yönetimde etiğin önemine değinmişler yahut etik merkezli yönetim

* Sina Akyol, Felsefi ve Abuzer

modeli önermesi yapmışlardır. Yukarıda adı zikredilen tüm bu düşünürlerin birleştiği bir ilke söz konusudur: iyi yönetimin merkezinde ahlak yer alır. Yani sanıldığının aksine yönetim ve ahlak arasında ilişkisi türedi değil kadim bir ilişkidir. Yönetim olgusunun bütünüyle teknik ve pragmatik bir temele indirgenmesi ise daha türedi bir yaklaşımdır. Belki son yüz, yüz elli yıllık dönemde yönetim daha çok teknik bir mesele olarak değerlendirilmektedir. Öyle ki çok değil sanayi devriminin ortaya çıktığı tarihi koşullarda bile bu olguyu görebiliriz. kapitalizmin fikri temelleri olarak görülen liberal felsefe ekolüne mensup düşünürlerin de, liberalizme ve kapitalizme bir tepki olarak ortaya çıkan sosyalist düşünürlerin de yönetim konusundaki arayışları esasen ahlak temellidir. Liberalizmin temel fikir öncüleri olarak ifade edebileceğimiz, Adam Smith, J. Stuart Mill, Jeremy Bentham gibi liberal düşünürler toplum ve birey için en doğru olduklarını düşündükleri ahlaki prensipleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Liberal ahlaki öğreti bir ahlaki krizini (Katolik ahlakı) aşmak iddiasıyla tebarüz etmiş, tarihte önemli bir etki bırakmıştır. Ancak bugün kapitalizm pratiğinde ortaya çıkan sonuçlarla liberal düşünürlerin beklentileri ise elbette uyuşmamaktadır.

Hiç şüphesiz bir şeye olan ihtiyaç en çok onun yokluğunda açığa çıkacaktır. Bu günlerde genelde ahlaka, özelde iş ahlakına yönelen ilgi bu basit gerçeğe dayanmaktadır. Tarihin kriz ve kırılma anları bizim için bir turnusol kâğıdı işlevi görmekte sorunların gün yüzüne çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle tarih boyunca ortaya atılan etik yönetim teorilerinin de pek çoğu böylesi bir kriz sonrasında

şekillenmekte ve çözüm alternatifi işlemi görmektedir. Bazen de bu kriz dönemlerinin zirveye tırmandığı safhalarda, krizi aşabilme adına dikkate değer teoriler ortaya atılmaktadır. Böylesi kriz ortamında ortaya çıkan yaklaşımlardan birisi de sosyalizm fikridir. Şüphesiz teori önemli ölçüde ahlaki temellere sahiptir. Marx'ın, Saint Simon'un, Engels'in metinlerinde bu ahlaki itirazların izlerini görmek mümkündür. Yine Sosyalizm düşüncesinde teoride ve pratikte önemli bir yeri olan teorisyen ve iş adamı Robert Owen'ın New Lanark'ta kurduğu fabrika ve burada ortaya koyduğu çaba da bu bağlamda önemlidir (Ece, 2019:158). Günümüzde de batı ve doğu dünyasında teoride ve pratikte aktif arayışlar sürmektedir. Daha öncede ifade ettiğimiz üzere uzun insanlık tarihi boyunca bu söylediğimiz durumlara uygun pek çok örnek sıralanabilir. Ancak biz bunlardan çok ön plana çıkmış birkaç örneği değerlendirmekle yetineceğiz.

3.3.1. ERDEMLİ ŞEHİRLER

"*Bir şehrin urgan satilan çarşilari kenevir*
kandil geceleri bir şehrin buhur kokmuyorsa
yagmurdan sonra sokaklar ortadan kalkmiyorsa
o şehirden öcalmanin vakti gelmiş demektir"

İsmet Özel*

Yönetim ve ahlak ilişkisi yazılı olarak ilk kez Sokrates'in şehir devletinde ele alınmıştır. Sokrates devletin yapısını insan ve insanın ihtiyaçları üzerinden açıklamaya çalışmıştır. İdeal devleti ise insana benzetmiştir. İdeal devlet ancak bir şehir devletidir. Çünkü kendi içinde

* İsmet Özel, Erbain

mükemmel bir düzene sahiptir. Farabi, Medinetül Fazıla (Faziletli Şehir) adlı eserinde Sokrates'in izlerini sürmüş, İslam düşünce geleneği içerisinde ideal devlet yönetiminin felsefi ve ahlaki temellerini açıklamaya çalışmıştır. İnsan ve devlet arasında kurulan analojinin düşünce dünyasında bir geleneğe dönüştüğü görülmektedir. Bu geleneğin 16. Yüzyıldaki önemli temsilcisi ise Thomas More olarak kabul edilebilir. Thomas More'un ütopyasında öncüllerinden farklı olarak tek bir şehir devleti değil, birleşik şehir devletler yer alır. Bu şehirlerin halkları yüksek erdemlerle donatılmış kişilerdir. Devletin düzeni de erdemli bir yaşam sürmeye uygun olarak dizayn edilmiştir. Tommaso Campanella'nın Güneş Ülkesi (1602), Francis Bacon'ın Yeni Atlantis'i (1624) de bu geleneğin devamı olarak kabul edilmektedir (Özsoy, Öztürk, 2015:411). Kimi yazarlar tarafından İbn-i Thufeyl'in Hay Bin Yekzan'ı ile Sadi Şiraz'inin Bostan ve Gülistanının da bu tarz eserlerle birlikte değerlendirilmesine karşın bu eserlerin yukarıda sayılan guruba dahil edilmesi bizce zorlama bir yorum olacaktır. Çünkü Sadi Şirazi'nin Bostan'ı yöneticilere ahlaki öğütler içermesine karşın bir model önerisi içermez. İbn-i Tufeylin Hay Bin Yekzan'ı ise ütopik olarak değerlendirilmesine karşın konusu toplumsal yaşam değildir. Ancak kuşkusuz her iki eserde de ahlak ve ahlak felsefesi yer almaktadır.

Sokrates'in devleti iş birliği ve hiyerarşiye dayalıdır. Bu nedenle sınıfsaldır. Sokrates'in şehrinde insanlar üç sınıfa ayrılmaktadır. Bu üç sınıf vücudun üç bölümü ile sembolize edilir: baş, göğüs ve karın. Bu üç bölge üç itkiyi temsil eder. Baş akıl, göğüs cesaret, karın ise arzu ve

şehvetlerdir. Bu sınıflandırma aynı zamanda erdemler hiyerarşisine de denk düşmektedir. Aklı temsil eden baş, yönetici ve filozofları da temsil etmekte, cesareti temsil eden göğüs, askerleri de temsil etmekte, arzuları temsil eden mide ise tüccar ve zanaatkârları ifade etmektedir. Baş yönetecek, göğüs savaşacak, karın ise ihtiyaçları tatmin edecektir. Şehrin erdemi her sınıfın tabiatı gereği olması gereken yerde olması ve böylece ihtiyaçları gideren mükemmel bir düzenin kurulmasından kaynaklanır (Platon, 2006). Yani ahlaki bir yönetimin olması için, doğru örgütlenmenin (fıtrata ve kabiliyete uygun) yapılması ve bunun sonucunda da insan ihtiyaçların düzgün bir şekilde giderilmesi gerekmektedir.

Farabi'ye göre yaratılışın amacı mükemmelliğe (yüksek ahlaka) ulaşmaktır. Ancak insan yaratılış itibariyle eksik ve kusurludur. Bu kusurlarını ise iş birliği ve yardımlaşma ile giderebilir (Farabi, 2011:97). Yani insanların doğru yönetim sistemi inşa etmeleri bir ahlaki vazife ve kaçınılmaz bir görevdir. Yine Farabi'ye göre erdemli bir yönetim en az bir şehir devleti ölçeğinde ortaya konulabilir. Çünkü bu devlet yapısı hem seçme hürriyeti sağlayacak genişliktedir hem de insanın ihtiyaç duyduğu her şeyi karşılayabilecek kapasitedir. O da tıpkı Sokrates gibi bir erdemliler hiyerarşisi inşa eder. Ancak Farabi'nin erdemler hiyerarşisinin merkezinde Sokrates'ten farklı olarak kalp yer almaktadır (Farabi, 2011:77). Vücutta kalp, bir organizasyondaki yöneticiye denk gelen bir organdır. Farabi kalbin/yöneticinin rolünü çok önemsemektedir. Yönetici iyi yönetim ve erdemli bir toplum için kilit kişidir. Bu yüzden o filozof olmalıdır (Farabi, 2011:106). Yönetici

olacak kişiler hem fıtrat olarak bu işe uygun seçkin kişiler olmalıdır hem de kabiliyetlerini geliştirmek için sıkı bir eğitimden geçirilmelidir. Bu kişi bedenen de ruh bakımından da kusursuz olmalıdır (Farabi, 2011:104). Özetle Farabi ahlaklı bir yönetim için fıtrata uygun bir iş bölümü, doğru planlama ve iyi yöneticilerin varlığını şart olarak ifade etmektedir.

Thomas More'un ütopyasının birinci bölümünde mevcut düzenin kuvvetli bir eleştirisi yapılır. Herkes için yeterince güvenlik sağlayamayan bir devletin kimseyi de cezalandırmaması gerektiğine işaret edilir (More, 2018:17). More'da erdemi yaratılışa uygun yaşamak olarak tarif eder. Elbette burada kilit soru/n yaratılış özelliklerinin ne olduğudur. More bu noktada gözlem ve genel kabulleri esas alır. Tabiat bize yardımlaşmayı ve paylaşmayı öğretmektedir (More, 2018:64). More erdemle, hürriyet arasında da bir bağ kurar. Erdemli davranışlardan uzak duranlar hürriyetlerini yitirip köle olabilirler. Kişinin kölelikten kurtulabilmesi için uzun bir süre erdemli davranarak bunu hak ettiğini göstermesi gerekir. More'a göre mutluluğun, erdemin yolu mülkiyet ortaklığıdır (More, 2018:35). Bu nedenle de More pek çokları tarafından sosyalizm 'in fikir babası olarak kabul edilmektedir. Oysa More katı bir Katolik'tir ve tarif ettiği erdemli yaşam manastırdaki keşiş yaşamından başka bir şey değildir. More'un Ütopyasında bir erdemliler hiyerarşisi yoktur. Erdemi sağlayan şey ise şehirde düzen, iş bölümünün olması buna mukabil kumarhane, meyhane, fuhuş yeri gibi kötülük merkezlerinin ise olmayışıdır. Ancak erdem sadece bu düzenlemelerle gelişmez. Erdemli/ahlaklı olabilmek

için sıkı bir ahlaki eğitim de gereklidir. Bunun için de okullarda öğrencilere erken çocukluktan itibaren ahlak dersleri verilmelidir (More, 2018:96).

3.3.2. NASİHATNAMELER & SİYASETNAMELER & FIKIH

Güneş inip suya dokun
Nehre yaslanıp baş aşağı koşan bir yaşlı ağaç ol

A. Cahit Zarifoğlu*

İslam dünyasında geleneksel olarak yönetim ile ilgili düşünce, hüküm ve bilgiler fıkıh kitaplarında, nasihatnamelerde ve siyasetname (ahkamus sultaniyeler) adlı eserlerde yer alır. Fıkıh kitapları yönetimin kural, kaide, yasa, tüzük gibi hukuki boyutunu içerirler. Bu anlamda uygulamaya dönük ve teknik olarak ifade edilebilirler. Nasihatnameler ise edebi olarak yazılmış hikmet (bilgelik) eserleridir. Nasihatname geleneğinin Hint dünyasından devşirilmiş "Kelile ve Dimne" ile başladığı görülmektedir. Siyasetnameler ise günümüz yönetim kitaplarına en benzeyen türdür. Siyasetnamelerde doğru yönetimin ne olduğu ve nasıl olması gerektiği tüm boyutları ile ele alınmıştır. Siyasetnameler pek çok kez hükümdar yahut yöneticilerin bizzat kendi talepleri ile kaleme alınmıştır. İslam dünyasında bazen hükümdar ve vezirlerin talepleriyle bazen ilmi gayelerle kaleme alınmış bu türden onlarca belki yüzlerce eser mevcuttur.

* A. Cahit Zarifoğlu, Güneş İnip Suya Dokun

Üslup ve içerik bakımından fıkıh kitapları, nasihatnameler ile siyasetnameler (ahkamus sultaniyeler) arasında belirgin farklılıklar görülmektedir. Fıkıh kitapları didaktik bir üslupla yazılmışlardır. Bu yüzden fıkıh kitapları kesin kaide ve kurallar içerir. Eserler akademik bir dil ile kaleme alınmış, çıkarımlarda diyalektik yöntemler kullanılmıştır. Nasihatnamelerde ise hikâyeleştirme söz konusudur. Bu eserlerde edebi sanatlar oldukça yüksektir. Mesajlar okuyucuya hikâyelerin arasında verilir. Bu sayede hem eserlerin okunması daha kolay olmakta hem de mesajlar kimseyi incitmeden, kızdırmadan verilebilmektedir. Ahkamus sultaniyeler daha didaktik ve ilmi bir üslupla yazılmıştır. Mesajlar gizletilmeden doğrudan iletilir, akademik metotlarla ileri sürülen tezler çeşitli akli delillerle desteklenir. Maverdi'nin Ahkamus Sultaniye, Gazalinin Sultan Melik Şah'ın ısrarlı talebi neticesinde yazdığı Nasihatül Mülük, Ali bin Ebi Bekr el Herevi tarafından yazılmış olan Tezkiretül Hereviyye fi Hiyelil Harbiye (Siyaset ve Savaş Sanatı), Katip Çelebi tarafından Padişah Dördüncü Mehmet'e sunulacak bir rapor olarak yazılan Dusturul Amel Li İslahil Halel, Nizamül Mülk tarafından yazılan Siyasetname bu türün seçkin ve güzel örnekleri arasında zikredilebilir (Akçay 2018:43).

Bu üç tür içerik olarak belirgin bir şekilde ayrışmalarına rağmen ortak noktalarda sahiptir. Her üç türde de ahlak önemli bir yer tutmaktadır. Ancak fıkıh eserlerinde ahlaki kaideler doğrudan temel dini kaynaklara dayandırılırken, diğer kaynaklarda örf, darb-ı mesel, hikâye, efsane gibi kaynaklardan da yararlanılır. Fıkıh kitaplarında yöneticinin seçimi, yöneticinin vasıfları, yöneticinin sorumlulukları gibi bahisler ayrı

başlıklarda ele alınırken, nasihatname ve siyasetnamelerde konular iç içe ele alınır. Özellikle nasihatname türünde konular arasında geçişkenlikler çok fazla görülür. Bu tekniğin İslam'ın tevhit (teklik, bütünlük) ilkesi ile kuvvetli bir ilişkisi var gibi görünmektedir. Meseleler birbirinden bağımsız üniteler olarak görülmez, her bir mesele bir başka mesele ile bağdaştırılarak değerlendirilir. Siyasetnamelerde yönetim yalnızca teknik bir mesele olarak ele alınmaz. Hemen tüm siyasetnamelerde yöneticilerin ahlaklı olması, Allah'tan korkması ilk şart olarak ifade edilir. Devletlerin/kurumların üzerine inşa edileceği temel değerlerin ne olması gerektiği üzerinde durulur. Yine nasihatnamelerde de hem örnek ahlaki şahsiyetlere hem de ahlaki hikâyelere yer verilerek yönetimde ahlak konusunun üzerinde hassasiyetler durulur. Ahlaki meseleler didaktik bir üslupla değil, edebi bir üslupla ele alınır.

3.3.3. AHİLİK

"Bir mürşid-i kâmil bulmayanlara
Pirler nasihatın almayanlara
Sözünün ispatı olmayanlara
Dipsiz kile bomboş anbar demişler"[*]

Levnî

Ahi kelimesi kardeş manasına gelir ve Arapça kökenlidir. Ancak kelimenin Divan-ı Lügat-it Türk'te yer alan âkı kelimesinden geldiği de düşünülmektedir. Ahilik 13. Yüzyılda Selçuklu devleti

[*] Levni, Atalar Sözü Destanı. Levni 17. Yüzyılda yaşamış bir minyatür sanatçısı ve şairdir. Atalar sözü destanı olarak bilinen şiirini Edirne'de Ahilerin bel bağlama töreninde okuduğu iddia edilmektedir.

hükümranlığında Anadolu'da ortaya çıkmış tasavvuf temelli esnaf örgütlenmesidir. Ahilik, örgütlenme biçimi, temel tezleri, etkileri bakımından nev-i şahsına münhasır bir kuruluştur. Özgün bir kuruluş olduğu yönünde genel bir kanaat olmasına karşın, ahilik teşkilatlanmasının Abbasiler döneminde kurulan Fütüvvet kurumunun bir devamı olduğu görüşü de bulunmaktadır. Ahiliğinin kurucusu ise Orta Asya'dan gelip Kırşehir'e yerleşen Ahi Evran'dır (Arslan, 2005:86). Ahiler Selçuklu devletinin yıkılış sürecinde bozulan kamu otoritesine rağmen üretimde ve ticarette başıbozukluğa mahal vermemiş, sosyal ve iktisadi düzenin bozulmasını ve yıkılmasını engellemişlerdir. Dahası bir esnaf teşkilatlanması olmalarına karşın, Moğol istilasına karşı örgütlenmişler ve şehir savunmalarında mühim yararlar göstermişlerdir. Yani Ahiler, gerektiğinde asker, gerektiğinde tüccar, gerektiğinde esnaf olabilmeyi başarmış dervişlerdir. Ahiler ve Ahi şeyhleri yıkılan Selçuklu imparatorluğu topraklarında toplumsal düzenin ayakta kalabilmesi için çaba göstermiş, dahası Osmanlı devletinin kuruluşunda da önemli fonksiyon icra etmişlerdir. Osmangazi'nin kayınpederi şeyh Edebali bir Ahi şeyhidir. Dahası Osmanlı padişahlarından Orhan Gazi ve I. Murad'ın da Ahi ocağına girdikleri ve Ahi terbiyesi edindikleri bilinmektedir (Arslan, 2005:89). Ahiliğin kurulmasındaki en önemli hedefin esnafları örgütlemek, bu örgütlenme ile toplumsal katmanlar arasındaki iletişim ve işbirliği ortamını oluşturmak ve bunun sonucunda da güven ve adaleti tesis etmek olduğu anlaşılmaktadır. Ahiler Anadolu'nun siyasal tarihinde en zor dönemlerinden birinde bu hedeflere ulaşabilmeyi başarmışlardır. Bu başarılarında da üç faktör etkili olmuştur: liderlik, teşkilatlanma

modeli ve eğitim faaliyetleri. Ahi birliklerinin kurdukları eğitim sistemlerinde insan bir bütün olarak ele alınmış, meslek eğitimi, ahlaki eğitim, dini eğitim ve adab-ı muşaşeret eğitimi iç içe verilmiştir. Eğitim de süreklilik esas kabul edilmiş, hayat boyu eğitim ilkesi uygulanmıştır. Eğitimlerde teori ve pratik birlikte verilmiş, teori pratik çelişkisi ortadan kaldırılmıştır (Arslan, 2005:94). Ahilerin yapılanmasında öncelikle birliğin üyelerinin mutlak eşitliği esas kabul edilmiş ancak küçükten büyüğe, çıraktan ustaya doğru uzanan mutlak saygıya dayalı bir anlayış tesis edilmiştir. 32 mesleğin piri olarak kabul edilen ahi şeyhi/babası tüm bu mekanizmanın merkezi ve miğferi rolünü üstlenmiştir (Çetin, 2015:353). Özetle; Ahiler toplumsal temel değerlere dayalı bir denetim mekanizması inşa etmişlerdir. Bu mekanizma ile sanatta mükemmelliğe ulaşmayı, topluma hizmet etmeyi ve dürüst bir yaşamı hedeflemişlerdir (Özgener, 2009:79).

Ahilerin en önemli özelliği bir ahlaki yönetim modelini başarıyla ortaya koyabilmiş olmalarıdır. Ahi'ler hem mensuplarını belli bir tasavvufi eğitimden geçirerek ahlaken olgunlaşmalarını sağlamaya çalışmışlar, hem de bir teşkilatlanma oluşturarak sistemli bir şekilde dönemin iş dünyasını tanzim etmişlerdir. Ortaya konan bu model belli ahlaki prensipler üzerinde inşa edilmiştir. Ahiliğin prensiplerinin anlatıldığı Fütüvetname'lerde 740 kural yer almaktadır. Ahiliğe giren kişilerin bu kuralların en az 124 tanesini ezbere bilmesi gerekirdi. Helal kazanç, çalışkanlık ve el emeği ile geçinmek bu prensiplerin başında gelir. Ahilikte tembellik asla hoş görülmemiştir. Meslekte uzmanlaşma, çalışma ile işte mükemmelleşirken ahlaken de mükemmelleşme çabası

bir başka ahilik prensibidir. Aşırı kâr hırsından uzak durma, elde edilen kazançla düşkünlere ve ihtiyaç sahiplerine yardımda bulunmak da temel ahilik prensiplerinin arasında yer alır. Ahilik çalışma yaşamında bütüncül yaklaşımlar ortaya koymuş, çalışma ortamı, çalışma ilişkileri, çalışma şartları hakkında değerler dizisi inşa etmişlerdir. Bu bağlamda Ahiler, çalışma ortamını insan onuruna yaraşır hale getirmeye özen göstermişler, aynı hassasiyetleri müşterileri içinde gözetmişlerdir.

3.3.4. JAPON YÖNETİM SİSTEMLERİ

"Furuike ya
Kawazu tobikomu
Mizu no oto"
Su birikintisine
Kurbağa atlar
Suyun sesi

Matsuo Basho*

Hikâye malum: ikinci dünya savaşında yerle yeksan olan Japonya teselliyi ekonomik kalkınmada arar. Bunu başarır da. Sonuç olarak 1950'den 2000 yılına kadar devam eden 50 yıl içerisinde iş ve ekonomi dünyası Japon şirketlerin efsane başarıları ile dolup taşmıştır. Bu başarılar nedeniyle Japon yönetim sistemleri hakkında bu güne değin pek çok inceleme araştırma yazıları, kitapları yayınlandı. Bu eserlerin pek çoğu aşağı yukarı iki hususta ittifak etmiş görünmektedir. Birincisi; Japon yönetim sistemlerinin –çoğunlukla yönetimde doğu paradigması vb- isimlerle isimlendirilerek- batı tipi yönetim modellerinden ayrı bir yönetim modeli olduğudur. İkinci kabul ise büyük başarılar gösteren

* Matsuo Basho,

Japon işletmelerinin, birbirine benzer, birbirini tamamlayan, şekilde gelişen Japon yönetim modellerinin, az çok ahlaki bir temeli olduğudur. Bunun bu şekilde tanımlanması anlaşılabilir bir şeydir. Çünkü bu konuda eser veren, araştıran, yazan kişilerin ilk fark ettikleri olgu, Japon yönetim anlayışının sosyo kültürel bir temeli olduğu ve kültürün toplumcu /sosyal doğasıdır. Çünkü Japon yönetim sistemlerinin kökeninde bir takım kilit kavram ve değerler söz konusudur. Japon kültürünün temelinde yer alan, "ie" ve "mura" kavramları aile ve gruplaşma ilgili kavramlardır. Samuraylık düşüncesinden köken alan kavramlarla grubun selameti için kendini feda etme düşüncesi ifade edilir (Erdem, Kocabaş; 2004:179). Çalışanlar kurumlarına bir aile gibi bağlanırlar ve karşılığında kurumlarda çalışanlarına bir aile büyüğü immişçesine mukabele eder. Örneğin bu anlayışın yansıması ücretlendirme çok bariz olarak görülür. Japon şirketlerinin pek çoğunda sosyal ücretlendirme (çalışanın ihtiyaçlarının dikkate alındığı ücretlendirme anlayışı) söz konudur. Japon şirketlerinde ücretler çalıianlar ilk işe ilk başladıklarında yani çalışanların gençlik dönemlerinde düşüktür. Çalışma yaşamı boyunca her geçen yıl çalışanların ücretleri artar, orta yaşlarda ücretler zirve noktasına yükselir. Yaş ve kıdem ilerledikçe ise bu sefer ücretler azalmaya başlar. Bu yükseliş ve azalışta çalışanın performansından ziyade paraya olan ihtiyacı gözetilir (Sıgrı,2006: 32). Çünkü genç çalışanların paraya ihtiyaçları nispeten azdır. Evlilik ve çocukların olmasıyla paraya duyulan ihtiyaç artar. Yaşlanmaya doğru ise evlenen ve kendi bağımsızlığını kazanan çocuklar nedeniyle çalışanın da paraya duyduğu ihtiyaç azalır. Görüldüğü üzere Japonlar şirket yapılarını adeta ailenin

bir uzantısı gibi kurgulamaktadır. Bu değerler önemli ölçüde Japonya'da etkili olan doğu dinlerinden (Şintoizm, Budizm, Konfüçyizm) devşirilmiştir. Japonların milli dini Şintoizm'e göre "*Aile bir dindir ve aile ocağı bir tapınaktır*". Bu sebeple aileye hizmet ve bağlılık, aile büyüklerine saygı Japon toplumunda yüksek erdemler olarak kabul görmektedir. Japonya'nın ulusal kalkınma hamlesi döneminde Şintoizm'in aile merkezli değerleri iş dünyasına aktarılmış, Japonların ikinci aileleri çalıştıkları işletmelere dönüşmüştür (Zerenler, İraz, 2006:761). Doğu yönetim sistemleri yahut Japon yönetim sistemi olarak adlandırılan yönetim sistemlerinde temel insani değerlere yönelik bir yönelim olduğu söylenebilir. Çoğunlukla insan merkezli bir anlayışla dini yahut ahlaki değerlerle iş dünyasının öncelikleri mecz edilmeye çalışılır. Mesela Japon yönetim sistemlerinin önemli bileşenlerinden olan **Poke Yoke** (sıfır hata), Dantatsu (en iyisinin en iyisi olma) (Günaydın, 2002:60) prensibi adeta insan-ı kamil (üstün insan) anlayışının iş hayatına yansıması gibidir. Bu yaklaşımlar sayesinde kişiler yaptıkları işte mükemmelleşerek sadece işletmelerini kâra ulaştırmazlar aynı zamanda ruhlarını arındırıp ahlaki olgunluğa da ulaşırlar. Yine Japonya da yaygın olarak görülen Kerietsu'lar ve Japon şirketlerinin önemli bir kısmında uygulanan ömür boyu istihdam garantisi Japon yönetim anlayışının toplumcu ahlakçı doğası ile ilintilidir. Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim gibi Japon yönetim modelleri incelendiğinde, bu sistemlerin hep ahlaki bir temele oturtulduğu görülmektedir. Bu modellerde ürün kalitesi ile o ürünü üretecek insan şahsiyeti arasında bir bağ kurulmakta, işçi, işveren ve müşteriler için ahlaki bir vasat gözetilmektedir. Ancak zamanla Japon

sistemlerinin katılaştığı değerlerin öneminin azaldığı bunun yerine katı kuralcılığın egemen olduğu yönünde eleştiriler yapılmaktadır (Özakar, 2004:94).

3.3.5. UTOPYALAR SOSYALİZM VE KOMİNİZM

"Ürünü ayırmışlar ağacından,
Tutturabildiğine,
Satıyorlar pazarda;
Emeğin dalları kırılmış, yerde."[*]

Oktay Rıfat

Ütopya hiçbir yer demektir. Thomas More'un Ütopya isimli eseri ile bu yazın türünün olarak ortaya çıktığı kabul edilir. More'un Ütopyasında yer alan fikirlerin bir kısmı, daha önce Sokrates tarafından dile getirilmiş olsa da Ütopya özgün bir eser olarak kabul edilir. Thomas More'un Ütopya'sı mülkiyet ortaklığı ve demokrasi taraftarlığı nedeniyle Sokrates'ten ayrışır (Urgan, Utopıa şerhi, 2018:195). More'dan sonra pek çok yazar More'un yolunu takip etmiş ve yeni bir edebi türün oluşmasını sağlamışlardır. Thomas More'un ardından Frachis Bacon'un Yeni Atlantis'i (1626), Samuel Hartlib'in Macaria'sı (1641), James Harrington'un Okyanus Devleti (1656), Civvitas Solis'in Campenella'sı bu türün örnekleri arasında sayılmaktadır. Bu türün sınırlarını Jonathan Swift'in Guliver'in yolculuklarına hatta J.R.R Tolkien'in Hobbit'ine kadar ilerletmek mümkündür. Ancak bu tarz edebi eserlerle Ütopyalar arasında mesaj/içerik açısından bir temel fark

[*] Oktay Rıfat, Elleri Var Özgürlüğün, Çağdaş Türk şiiri Antolojisi, 189

vardır. Ütopyalar ideal yönetim konusunu ele alırlar ve bu nedenle muhakkak bir parça yönetim organizasyon ile ilgili kitaplarıdır.

Thomas More'un ideal ve varsayımları tetkik edildiğinde More'un temel çıkışının ahlaki değer ve kaygılar olduğu görülmektedir. Thomas More Ütopya 'sının birinci kısmında 15. Yüzyıl İngiltere'sinde görmüş olduğu ahlaki çöküntü ve problemlere değinirken, kitabının ikinci kısmında düşlediği ütopya insanlarını anlatmaktadır. More'un ütopyasının insanları hiç kuşkusuz erdemli insanlardır. Ütopyanın yöneticileri ise Ütopya halkından bile daha erdemlidir. Çünkü Ütopya yöneticileri en dürüst insanlar arasından seçilirler (More, 2018:45). Ahlak bakımından seçkin insanlardır. Bu nedenle erdemlilerin erdemlileri toplumsal faziletin kaynağı olacaktır. Ütopya yazarının esinlendiği Sokrates'in Devlet'inde de yöneticiler yüksek erdem ve ahlaklarla donanmış, bu nedenle kendi varlıklarını toplumun felahı için feda etmişlerdir. Bu feda erdemli bir yönetim için gereklidir, çünkü yöneticiler sadece aksiyonda değil, değerlerde de öncü olmalıdır. Ahlaki değerlerin temelinde ise adalet yer alır. Sokrates Devlet konusunu ele alırken en başta adalet meselesini ele almaktadır (Platon, 2006:18). Adalet, ahlakın kökü ve merkezidir. Bu nedenle adalet için Sokrates merkez ahlak kavramını kullanmaktadır. Sokrates adalet ile yönetim arasında doğrudan bir ilişki görmekte, kentin varlığını insanla özdeşleştirerek insan ihtiyaçların giderilmesi için kentin/ yani yönetimin gerekliliğini ifade etmektedir (Platon,2006:62).

Platon gibi More' da ahlaki yönetime vurgu yapmaktadır. Koyu bir Katolik olan More yaşadığı toplumun içinde bulunduğu krizden ancak

ahlak ile çıkacağına inanmaktadır. Bir ahlak vaizi olan ve zahidâne bir yaşam süren More için ahlak insanlar için zorunluluktur. Ancak More'un ahlâkın kaynağı hususunda, dolayısıyla ahlâkın nasıl elde edileceği hususunda kafa karışıklığı olduğu görülmektedir. More'da tıpkı kendisinden sonra gelecek olan tilmizlerinin yaptığı gibi Ütopya şehrinin insanlarının erdemlerinin kökenini iyi yönetim sonucu elde edilen ürün bolluğuna dayandırır. Ancak öte yandan More erdem yaratılışa uygun yaşamaktır, diyerek ahlakın kaynağını fıtrat olarak ifade etmektedir (More, 2018: 63).

Bir başka ütopya yazarı da Franchis Bacon'dur. Franchis Bacon'un Yeni Atlantis'inde kurtarıcı unsur bilimdir. More erdemin kaynağı olarak ortak mülkiyeti önerirken Bacon ortak mülkiyet yerine erdemin kaynağı olarak bilimi koymaktadır. Bir başka ütopya yazarı Samuel Hartlib Macaris'ı yazarken Ütpoya'yı örnek aldığını ifade etmektedir. Ancak Hartlib'in Macari'sında erdem ortak mülkiyete değil, iyi yönetim (meclis) ve üretim bolluğuna dayandırılmaktadır. Solis'in Campenella'sında da Ütopya'da olduğu gibi erdemin kaynağı ortak mülkiyettir. More'dan ilham aldığını belirten Solis tıpkı More gibi manastır yaşamından, orada deneyimlediği paylaşım ve erdemden yola çıkmaktadır.

Ütopya türü kitaplar çoğunlukla sosyalist düşünce ile eşleştirilmişlerdir. Ancak ütopya türünü doğrudan sosyalizmin literatürünün bir parçası olarak görmek doğru olmayacaktır. Başta More olmak üzere ütopya yazarlarının bir çoğu dini değerlerden ilham almışlardır. Öte yandan bilimsel sosyalizmin materyalizme dayalı olması nedeniyle

Sosyalistlerin pek çoğu tarafından ahlak ve değerler görmezden gelinmiş olsa da Sosyalist ve Marksist teorilerin kökeninde de bir anlamda ahlaki kaygı ve tavırların olduğunu söylenilebilir. Öncelikle şunu ifade etmekte yarar görünmektedir; Marrk'sın kapitalizme karşı çıkışının temeli de bir bakıma ahlakidir. Bu nedenle Marx ve ardından gelen Marxistler kapitalizmi tüm ahlaki kötülüklerin kaynağı olarak göstermişlerdir. Marxist kuramcılar kapitalizmin insan emeğini çalması, insanı yabancılaştırması, azınlığın çıkarlarını koruması bakımından gayri ahlaki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Arslan, 2005:183). Marx ve Engels tarafından kaleme alınan meşhur Komünist Manifesto dikkatle tetkik edildiğinde yazarların kaleminden dökülen pek çok ifadenin bilimsel gerçeklerden ziyade ahlaki kaygılara dayalı olduğu görülmektedir (Marx, Engels, 2019.16). Bu nedenle Marksizm batı dünyasında geniş kitleler için toplumsal kurtuluşa duyulan inanç işlevini görmüştür (Drucker, 2005:51). Ancak sosyalist düşünce geleneği ahlak konusunda bir ikilem ve bir açmazla karşı karşıya kalmaktadır. Sosyalist düşünürler bir taraftan kapitalizme karşı ahlak üzerinden eleştiriler getirilirken, diğer taraftan üst yapının (yani ahlakın) altyapı (yani ekonomi) tarafından şekillendirildiğini iddia ederek, ahlakı edilgen bir zemine indirgemektedirler. Ahlakın sadece ekonomik koşullarca ortaya çıktığını iddia etmek, hem ahlak olgusunu yok saymak anlamına gelecek hem de ahlaksızlıkla eleştirilen kapitalist düzene getirilen eleştirileri anlamsızlaştıracaktır. Diğer yandan Sosyalist uygulamaların etkin olduğu dönemlerde ahlaki sorunların ortadan kaldırılamadığı bizatihi Lenin ve Troçki gibi Sosyalist liderler tarafından dile getirildiğini görüyoruz (Özgener, 2009:26).

3.3.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

"Çocuklarınız sizin çocuklarınız değil,
Onlar kendi yolunu izleyen Hayat'ın oğulları ve kızları.
Sizin aracılığınızla geldiler ama sizden gelmediler
Ve sizinle birlikte olsalar da sizin değiller."

Halil Cibran*

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin kar amaçlı olmayan gönüllü faaliyetlerle toplumsal, ekonomik, çevre gibi sorunların çözülmesi için aktif çaba göstermesini ifade eder. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının yaklaşık yüz yıllık uygulamaları bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları 19. Yüzyılın sonlarında bazı iş adamlarının toplumsal duyarlılık göstermesi ile başlamış, yirminci yüzyılın başlarında ise hayırseverlik olgusundan çıkarak işletmeler ve toplum arasında yazısız sosyal sözleşmelere doğru evrilmiştir. Sorumluluk duygusu ile güç doğru orantılı ilerlemektedir. Buna bağlı olarak son yıllarda büyük işletmelerin topluma, çevreye, çalışanlarına ve dezavantajlı kesimlere daha duyarlı olduğu görülmektedir. Tıpkı insanlar gibi kurumlar da güçleri arttıkça sorumluluk alma hususunda daha istekli davranmaktadır. Ticari işletmelerin son yüzyıl içerisinde elde etmiş oldukları muazzam gücün onların belli alanlarda sorumluluk almalarına yöneltmesi olağan görülmelidir. Bazı yazarlara göre 20. Yüzyılın son çeyreğine gelindiğinde dünyadaki en güçlü kurumlar devletler olmaktan çıkmış, işletmeler olmuştur (Özgener, 2009:161). Hatta kimi yazarlara göre kısa bir süre sonra şirketler güç savaşında devletleri alt edebilecektir.

* Halil Cibran, Çocuklarınız Sizin Çocuklarınız Değil

Günümüzde devlet yapıları ile uluslararası dev işletmelerin güç savaşı pek çok sahada gözlenebilmektedir.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine başlamalarının öncelikle Amerikan işletmelerinden başladığı bilinmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarının neden Amerika'da ortaya çıktığı ile ilgili üç teori ileri sürülmektedir. Esasen bu açıklamalar liberal ekonomik düzenden şirketlerin niçin toplumsal sorumluluk alanına yöneldiklerini izah etmektedir. Kurumsa sosyal sorumluluk olgusunun ortaya çıkışını izaha ilk teoriye göre kurumsal sosyal sorumluluk liberalizmin meşruiyet arama çabasından ortaya çıkmıştır. İkinci teoriye göre yaşanan ekonomik krizlerle birlikte büyük şirketlere karşı toplumda antipati oluşmaktadır. Bu nedenle de bu şirketler toplumsal meşruiyet kazanmak istemişlerdir. Üçüncü teoriye göre ise sosyal sorumluluk çalışmaları liberalizmi doğuran protestan iş ahlakının bir uzantısıdır (Yamak, 2007:14). Her ne kadar Milton Friedman, işletmelerin tek bir sorumluluğu vardır o da "kar" elde etmektir diyorsa da (Arslan, 2005:32), işletmeleri daha üst bir amaçla ilgili gören yahut o şekilde konumlandırmaya çalışan pek çok düşünür ve girişimci de söz konusudur. Avusturyalı iktisatçı Schumpeter girişimciyi ve kurumları böylesi üst değerlere meftun olmaya eğilimli görmüş, esasen tüm ekonomiyi etik temeller üzerinde temellendirmeye çalışmıştır. Drucker'da kendisine bir meşruiyet, yani ahlaki bir zemin bulamayan şirketlerin uzun süre ayakta kalamayacağını düşünmektedir (Drucker, 2005:60). Amerikalı iktisatçı Howard Bowen 1953 yılında kaleme aldığı İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları adlı eserinde Protestan iş

ahlakından hareketle işletmelerin toplumsal rolleri ile alakalı bir çerçeve çizmiş, işletmelerin sadece kâr için çalışan pragmatik organizasyonlar olmamaları gerektiğini belirtmiştir (Yamak, 2007:27). Ancak herkesin üzerinde ittifak ettiği gerçek şudur: bir işletme uzun süre boyunca kar elde etmeyi başaramazsa topluma karşı hiçbir sorumluluk geliştiremeyecektir (Özgener, 2009:163). Yine de kurumsal sosyal sorumluluğun ne olduğu yahut ne olması gerektiği hususunda kafalar oldukça karışıktır. Yelpazenin bir ucunda ahlak, diğer ucunda ise pazarlama yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk elbette bir yönü ile ahlaki yaklaşımdır. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi ahlakla güç açısından doğrusal bir ilişki söz konusudur. Çünkü ahlak gücün ve imkânın varken zorlama olmaksızın gönüllü olarak başkaları lehine tavır almak, sınırlar inşa etmektir. Bu nedenle işletmelerin güç kazandıkça duyarlılıkları arttırmaları ahlaki bir çaba olarak değerlendirilmelidir. Diğer yandan sorumluluk ve yetki de birbirleriyle doğrusal olarak orantılıdır. Bu nedenle, işletmelerin toplumsal meselelerde bir yetkisinin olmaması delil göstererek, sorumlu da olamayacaklarını ileri sürenler bu bakımdan haklı görünmektedirler. Ancak her ne olursa olsun kurumlarda toplum lehine kullanabilecekleri güç varsa ve bu gücü olumlu olarak kullanmak istiyorlarsa bu ahlaki bir tavırdır.

Kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelere yarar sağlayacak çalışmalar olarak gören çıkarcı yaklaşımlar da bulunmaktadır. Pek çok işletme daha fazla itibar, marka değeri, satış ve bunların sonucunda daha fazla kar elde etmek için kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları

yapmaktadır. Çünkü yapılan araştırmalar toplumsal meselelere karşı duyarlılık gösteren işletmelerin tüketiciler tarafından tercih edildiğini göstermektedir (Kotler, 2013:11). Özellikle American Express, Wamu, Dell gibi işletmelerin ekonomik açıdan başarılı etkilere yol açan sosyal sorumluluk kampanyaları pazarlamacıların dikkatini bu alana yöneltmiştir. Kuşkusuz bir işletmenin topluma karşı da ilk sorumluluğu kâr elde etmektir. Çünkü işletmelerin kâr elde etmemeleri demek, büyük oranda kaynakların yanlış ve sorumsuz kullanımı demektir (Drucker, 2005:126). Ancak bütünü ile ticari amaçlara ulaşabilmek için toplumsal duyarlılıkları kullanmanın ahlaki bir eylem olarak görülemez. Hatta göz boyamaya yönelik bu tarz işlerin gayri ahlaki yaklaşımlar olarak değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

3.4. ETİK YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Etik yöneticilerin güzel ahlaka ve işlerini iyi yapmasını sağlayacak becerilerle donanmış olması gerekir. İyi bir yönetici olabilmek için yönetim becerileri olarak adlandırılan etkin iletişim, insanları etkileyebilme, stresi yönetebilme, planlama yapabilme, analitik düşünebilme, koordine edebilme gibi becerilerle donanımlı olmak gerekmektedir. Sayılan bu beceriler yönetici açısından fonksiyonel becerilerdir. Bu becerilerin etkin olarak kullanılması ise bir dizi tutumun karakter olarak, bir başka ifade ile ahlaka dönüşerek kişilik özelliği haline dönüşmesi gerekir. Bu bakımından etik yöneticilerin yönetim becerileri ile birlikte sahip olmaları gereken temel erdemler birlikte ele alınacaktır. Yöneticinin sahip olması gereken karakter özelliklerini Sokrates'ten Kınalızade 'ye uzanan çizgide ahlakın niteliği

olarak ifade edilen unsurları esas kabul ederek değerlendireceğiz. Ahlaki eylem içselleştirilmiş davranış kalıpları (tutum/attutide) sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu davranış kalıplarının en merkezinde olan doğurucu davranış kalıplarına kök tutumlar, bu tutumlardan köken alan ancak bazı tezahürleri bakımından onlardan ayrılan tutumlara da temel tutumlar diyeceğiz. Etik yönetici bu kök ve temel tutumlara sahip olan kişiler olarak değerlendirilmelidir. Kök tutumlar yöneticiyi bir taraftan erdemli kılarken diğer yandan da başarılı olmasını temin edecektir. Elbette erdem her zaman başarıyı garanti etmez. Ancak belli erdemlerin belli koşullarda başarıya götürdüğü söylenebilir. Aristo da başarı ile erdemler arasında ilişki olduğunu düşünmektedir. Aristo'ya göre belli erdemlere sahip olmayanların hiçbir şeyi başarmalarının mümkün olmayacaktır, bu nedenle politikada (yöneticilikte) başarılı olmak isteyenlerin mutlaka bazı erdemlere sahip olmaları gerekir (Aristoteles, 2019:11).

Kök Tutumlar: Kök tutumlar erdemlerin sebebi, özüdür. Ahlaki eylemin merkezinde yer alan ilk kök tutum hikmet/bilgelik olarak kabul edilmelidir. Hikmet nesneleri ve olayları tüm hakikati ile kavrayabilme yetisidir. Hikmet akıldan türemekle beraber aklın en üst olgunluk düzeyi olması sebebi ile özel bir konumdadır. Hikmet aklın doğru biçimde kullanımı ile ilgilidir. Doğrudan bilişsel bilgiden farklı bir yeti olup, bir şeyi derinlemesine bilecek görüş berraklığıdır. Bu berraklık teori ve pratikte gösterilen tutarlılıkla pekişir. Bilgelik farkında olmak demektir. En başta kişinin kendisinin ve kendi değerinin farkında olmasıdır. İkinci kök tutum sorumluluk duygusudur. Sorumluluk

duygusu kişinin gücünün farkında olması ve bunun icabını yerine getirmesi ile ilgilidir. Yani bilgelik, (farkında olma) sorumluluk duyguna analık yapar. Üçüncü kök tutum ise cesarettir. Cesaret, sorumluluklarını yerine getirme arzusu ile başlar. Cesaret en temelde gücün hakkını vermektir. Ancak cesaret bir yönüyle de kişinin gücünün üzerinde sorumluluk alma isteğidir. Dördüncü kök tutum cömertliktir. Cömertlik isteyerek kendi menfaatlerini kısıtlama ve diğer insanlara ikramda bulunma halidir. Beşinci kök tutum iradedir. İrade kişinin doğru bildiği hususlarda sebat etmesi ve kararlı olmasıdır. Altıncı kök tutum ise adalettir. Adalet her şeyi yerli yerince değerlendirmek ve hak edene hak ettiği ölçüde vermektir. Yedinci ve son kök tutumda, saffettir. Saffet kalp temizliği olarak da adlandırılabilir. Kimse hakkında kötü bir şey dilememek saffet kök tutumunun bir yansımasıdır.

Temel Tutumlar: Temel tutumlar kök tutumların türevleridir. Yukarıda saymış olduğumuz yedi kök tutumdan köken alan pek çok temel tutum zikredilebilir. Mesela özgüven günümüzde evrensel olarak kabul gören bir temel tutumdur. Özgüvenin kökünde ise cesaret kök tutumu yer alır. Dürüstlük saffet kök tutumunun bir türevi olup kişinin diğer kişilerle olan tüm ilişkilerinde dosdoğru olmasını ifade eder. Azimli olmak, kanaatkar olmak, disiplinli olmak irade kök tutumunun bir yansıması olarak kabul edilmelidir. Yine 21. Yüzyıl yetkinlikleri arasında sayılan çevreye karşı duyarlılık, irade tutumunun bir türevidir.

3.4.1. BİLGELİK

"*Hükümet, hikmet ile müşterektir*
Vezir olan hâkim olmak gerektir"*
Hükümet ile hikmetin kökü aynıdır
Yönetici olan hikmet sahibi olmalıdır

Yûsuf Kâmil Paşa

Bilgelik klasik eserlerimizde hikmet kelimesi ile ifade edilmiştir. Hikmet eşyanın ve olguların künhüne vakıf olarak, derinlemesine bilebilmek, doğru ve yanlışı birbirinden ayırabilmektir. Hikmet/bilgelik Sokrates'e göre tüm erdemlerin başlangıç noktasıdır (Çınar, 2013:10). Sokrates'ten sonra onu takiben, Platon, Aristo, Miskeveyh, Kınalızade ve diğerleri de benzer şeyleri ifade etmişlerdir. Konfüçyüs'te erdemin merkezine bilgiyi yerleştirmektedir (Özgener, 2009:60). Aynı şekilde Gazali'de tüm erdemlerin başına hikmeti yerleştirir (Durakoğlu, 2013:213). Hikmet'in erdemlerin başlangıcı olmasının nedeni hikmet ile doğru ve yanlış şeylerin ayırt edilebilmesi olmalıdır. Sokrates bilmek ile yapmak arasında bir ayrım yapmamıştır. Aristo ise erdemler söz konusu olduğunda bilmek ile yapmak arasındaki farka dikkat çekmiş, bu fark nedeniyle ahlakın bilim olamayacağını ifade etmiştir (Aristoteles, 2019:19). O'na göre bilgeliğe akıl ve bilim ile ulaşılır. Bilgelik ne zekâ, ne aklı başındalık, ne de basirettir. Belki tüm bunların terkibi ile iyi olana doğru yönelimdir. Bunu ortaya çıkartabilmek için de aklın sürekli faal hale getirilmesi, inceleme, araştırma, sorgulama

* N. Ahmet Özalp, Bilgelikler Divanı, İstanbul, 2012, Zeytinburnu Belediyesi Kültür Yayınları, s292

yapması gerekir. İnsan ruhu düşünceden, araştırma ve sorgulamadan uzak kaldığı oranda tembelleşir ve aptallaşır. Bu tembellik ve aptallaşma ise insanı alçaltarak hayvanlaştırmaya başlar (İbn-i Miskeveyh, 2019:210). Ahlakın bir ayağı akıl ise diğer ayağı da duygulardır. Doğru ve ahlaki eylemlerin ortaya çıkması duygular ve akıl marifetiyle gerçekleşir. Duygular akla aykırı olarak baskın hale gelirse gayri ahlaki eylemler ortaya çıkarken, aklın duygulara egemen ve onunla birlikte hareket etmeleri sonucu ahlaki eylemler ortaya çıkar (Aristoteles, 2019:127). Bilmek ile yapmak arasındaki çatlak, bilginin metalaştırıldığı, bir araç derecesine indirildiği aydınlanma çağı sonrasında büyümüş, teori ve pratik, iman ve amel ayrımları kurumsallaşmıştır. Bilme kendi kendini ölçemeyen bir cetvel gibidir. Sokrates ve tilmizlerinin her erdemin bir ortası olduğunu adaletin ise kendisinin orta olduğunu iddia ettiğini biliyoruz. Adaletin adaletle ölçülmesi bir kısır döngü oluşturduğu gibi bilginin ortasının da bilgi ile ölçülmeye çalışılması bir başka açmaza neden olacaktır. Ne kadarının az yahut fazla olacağını bilgiye müracaat ederek çözmemiz olanaksız görünmektedir.

Yöneticilerde bilgeliğin olması gerektiği savı ilk olarak Sokrates tarafından dile getirilmiştir. Böylece yöneticilerin kararlarında isabetli davranacaklar ve devleti iyi yöneteceklerdir. Sokrates'in bilgi sahibi olmak ile bilgelik arasında bir ayrım yapmadığını görüyoruz. Bu durumda Sokrates'in bilgi ile eylem arasında da bir fark görmediğini varsayabiliriz. Ancak bilmek ile yapmak/yapabilmek, uygulamak/uygulayabilmek aynı şeyler değildir. Bu nedenle tarihe dönüp

baktığımızda ilmiye sınıfı olarak kabul edebileceğimiz bilim adamları, âlimler, filozoflar, akademisyenler nadiren hükümdar/yönetici olabilmiş, hükümdar olduklarında da çoğunlukla kendilerine yüklenilen üstünlükleri gösterememiş, beklenilen başarıları sağlayamamışlardır. Buradan hareketle bilgeliği bilgi çokluğunda değil insanı, tabiatı ve nesnelerin temel hakikatlerini derinlemesine bilmekte aramalıyız. İslam filozoflarının bilgi ile hikmet arasında çizmeye çalıştıkları fark da önemlidir. Eşyanın hakikatini derinlemesine bilme, aynı zamanda eşyaya hükmedebilmeyi de kapsayan hikmet kavramı ile ilişkilidir. Önemli ahlak filozoflarımızdan birisi olan Kınalızade'de hikmet kavramına işaret etmekte, hikmet erdeminin yedi farklı bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Bunlar: zeka, hızlı kavrama, zihin berraklığı, öğrenme kolaylığı, doğru akıl yürütme, hafıza ve hatırlamadır (Kınalızade, 2007:106).

3.4.2. SORUMLULUK DUYGUSU

"Sanırım insanların her suçunda ben varım!
Günah uzun bir kervan , ta ucunda ben barım!"

Necip Fazıl Kısakürek[*]

Yöneticiliğin en ayırıcı vasfı sorumluluk duygusudur. Bir yönetici de yeterli düzeyde sorumluluk duygusu mevcutsa, o yöneticide görülen tüm teknik kusurlar belli bir süre içerisinde muhakkak çözüme

[*] Necip Fazıl Kısakürek, Çile

kavuşturulacaktır. Ancak yönetici de/ liderde yeterli düzeyde sorumluluk duygusu yoksa sahip olduğu teknik bilgi ve beceriler yeterli olmayacak, yönetici belli bir aşamada muhakkak bir çıkmaza sürüklenecektir. Çünkü *Liderlik sorumluluktur* (Drucker, 2005:110).

Sorumluluk duygusu insanın ahlaki olgunluk düzeyi ve kişisel gelişimi ile ilişkilidir. İnsanlar gelişim düzeylerine göre üç farklı kategoride yer alırlar. Bu üç gelişim düzeyini ham insan, olgun insan ve üstün insan şeklinde ifade edebiliriz. Bu gelişim düzeyleri kişinin gücü ve kendi öz değerlemesi (farkındalığı) ile oluşur. İnsan güçsüz doğar. Bu nedenle bebeklik aşamasında çevresine tam bir bağımlılıkla yaşar. İnsanlar çocukluk döneminde muazzam bir gelişim gösterir ve gittikçe irade ve güç sahibi olmaya başlar. Ama henüz gücü sınırlıdır, kendi yaşamını sürdürmeye yetmediği gibi, başkalarının hayatlarına tesiri de mahut kalmaktadır. Bu sebeple çocukluk aşamasına kadar tüm insanların ham insan statüsünde olması doğal(fıtri) ve kaçınılmazdır. Ham insan eylemlerinin sorumluluğunu üzerine almayıp, karşılaştığı tüm sorunları dışarıdaki faillere bağlar. Mesela çocuğa niçin düşük not aldığı sorulduğunda, eylemin sorumluluğunu üzerine alarak yeterince çalışmadığım için düşük not aldım demez. Bunun yerine ortaya çıkan sonucu dış amillerle izah etmeye çalışır. Öğretmen ona takmış, akşam elektrikler kesilmiş, arkadaşları onun moralini bozmuş olabilir. Ham insan yaşı kaç olursa olsun psikolojik ve ahlaki olarak çocukluk dönemine takılmış gibidir. Kendini bir şeyler yapabilme kapasitesi bakımından aciz görme eğilimindedir. Sahip olduğu güçleri küçümser yahut onların farkında olmaz. Olgun insan ise kendi gücünün

farkındadır. Bu yüzden yapmış olduğu eylemlerin sorumluluğunu üzerine alır. Karşı karşıya kaldığı sorunlarda yâda başarısızlıklarda meseleleri izah ederken dıştan içeriye doğru değil, içten dışarıya bir mantık önermesi kullanır. Başarılı olduğunda da başarısız olduğunda da fail olarak kendini görür. Kişisel gelişim sürecinde son seviyeyi de üstün insan olarak ifade edebiliriz. Üstün insan da olgun insan gibi gücünün farkındadır. Bu nedenle üstlenmesi gereken sorumlulukları da üstlenir. Hatta bu sorumluluk duygusu kişinin etki alanının bile üzerine çıkar. Ancak çevresindeki olaylara müdahalesi güç üzerinden gerçekleşmez. Bir anlamda üstün insanın gücü güçsüzlüğünden gelmektedir.

3.4.3. CESARET

"ben öyle bilirim ki yaşamak
berrak bir gökte çocuklar aşkına savaşmaktır"

İsmet Özel*

Cesaret tehlikelere karşı atılganlık gösterebilme, göğüs gerebilme gücüdür. Bu tehlikeler maddi yahut manevi nitelikte olabilir. Bu cesaretleri nedeniyle insanlar kötü davranışlardan uzaklaşıp, güzel davranışları ortaya koyma iradesini gösterirler. Cesaret, Aristo tarafından erdemin dört unsurundan birisi olarak görülmüştür. Aristo cesaretin üzerinde ayrıntılı olarak durmuş, hangi davranışların cesaret kapsamında değerlendirilmesi, hangi davranışların ise bu kapsamda değerlendirilmemesi gerektiğini ayrıntılı olarak açıklamıştır. Aristo'ya göre cesaret insani meselelerle ilgilidir. O'na göre cesaret herkesin

* İsmet Özel, Erbain, Sevgilim Hayat

korktuğu şeylerden korkmamaktır. Mesela hastalıktan, şimşekten, mal kaybından korkmamak cesaret değildir. Yine kişinin tecrübe ile elde ettiği bilgi nedeniyle tehlikenin emin olmadığı ama insanların çoğunun tehlikeli sandığı şeylerden korkmaması da cesaret sayılmaz (Aristoteles, 2019:49). Bu durumda cahil kimselerin de tehlikenin hakikatini anlamamaları nedeniyle gösterdikleri cesaret te cesaret sayılamaz. Aristo başkalarının takdirini kazanmak için gösterilen atılganlıkları da bu kapsamda değerlendirir (Aristoteles, 2019:51). Cesaret bilerek, yaptığı davranışın doğruluğuna inanarak risk almaktır. Cesaret, bir anlamda erdemlerin enerjisi gibi düşünülebilir. Teoriyi pratiğe dönüştüren, inancı amele dönüştüren şey cesarettir. Cesaret bir risk ve tehlike olduğunda doğruyu yapabilme yahut savunabilme davranışı olarak da tarif edilebilir. Bu durumda insanın riske attığı şey canı, malı, toplumsal itibarı ve sevdiği kişilerin kaybı olacaktır. Cesaret bunları kaybetme pahasına doğru olduğuna inanılan şeyler için harekete geçmektir. Cesur olduğu için insanlar bir haksızlığa karşı koyma gücünü kendilerinde görecek, cesaretleri nedeniyle hatalarını gizlemek için yalan söylemek yerine açık yüreklilikle doğruyu söyleyecek, yine cesaretleri nedeniyle, kötü eylemleri yapmaları için üzerlerinde oluşturulan baskılara göğüs gerebileceklerdir. Görüldüğü gibi güzel ahlak olarak görülen pek çok erdemi yapmak kötü ahlak olarak görülen rezilliklerden sakınmak ancak cesaret ile mümkün olacaktır. Cesaretin /yiğitliğin hakiki doğasını ancak kişi kendisi anlayabilir. Dışarıdan cesaret/yiğitlik olarak görülen her davranış özü itibariyle böyle olmayabilir. Kişinin gösterdiği cesaret benzeri davranışın kök tutumu aç gözlülük, arsızlık yahut tam tersine aşırı korku da olabilir (İbni

Miskeveyh, 2017: 132). Öfkeden kaynaklanan cesaret hem geçici mahiyettedir, hem de çoğunlukla yıkıcıdır. Çünkü öfke aklı gideren bir şeydir. Bu yüzden gerçek cesaret ancak aklın emrinde olduğu sürece cesaret olarak görülebilir. Öfke ile duygusuzluğun ortası yumuşak başlılıktır ki bu yumuşak başlılık cesaret erdeminin bir türevidir (Aristoteles, 2019:55). Öfke duygusu her insan da doğal olarak yer alır. Ancak zamanla almış olduğu eğitim ve edinmiş olduğu hayat tecrübesi nedeniyle öfkenin üzeri küllenebilir. Kişinin öfkesinin aşırıya kaçması sahip olduğu tabiatından yahut aklını yeterince kullanmamasından kaynaklanabilir. Öfke gücünün yiğitlik olarak kabul edilecek şekilde yerli yerince kullanılması akıl ve adalet sayesinde gerçekleşir (İbn-i Miskeveyh, 2019:230).

3.4.4. CÖMERTLİK

Güneş gibi cömertlikle tanın,
Saç gönlüne ışıklarını halkın.

Mehmed Re'fet*

Cömertlik malı gerektiği gibi ölçülü olarak harcayabilmek ve emtiayı karşılıksız olarak ihtiyaç sahiplerine verilebilmektir. Cömertlik pintilikle, müsriflik arasındaki tutumdur. Müsrif ihtiyacı olmayan şeyler için bile harcama yaparken, pinti ise harcama yapması gerektiği yerlerde bile harcama yapamaz (Aristoteles, 2019:55). Cömertlik karşılıklı çıkar ilişkisi değildir. Yapılan ikramdan bir karşılık beklenmesi halinde cömert değil hesaplı, gösterişçi olunur. Öte yandan görünüşte cömertlik ise, yani cömert olmadığı halde cömert görünmek

* Bilgelikler Divanı, s156

için harcama yapmak erdem değil erdemsizliktir (İbn Miskeveyh, 2017:134). Aristo'dan günümüze cömertlik tariflerini incelediğimizde şu çıkarımda bulunabiliriz: cömertlik, malın ihsan edilmesi ise, cömertliğin ilk şartı mülkiyet hakkıdır. Mülkiyet hakkı ise ancak devlet nizamı ve adalet ile gerçekleşebilir. Güven ve emniyet duygusu içinde olan kişilerin ihsanda bulunmaları daha kolay olur. Belirsizlik ve kargaşa ortamlarında ise kişi öncelikle kendi benliğini düşünme eğiliminde olacaktır. Kişinin öteki insanları kendine tercih etmesi için hem bir iradeye hem de acıma/ merhamet duygusuna ihtiyaç vardır. Karşılıksız mülkiyet transferi insanda var olan merhamet duygusunun bir türevidir. Öte yandan insan doğasının temel özelliklerinden birisi olarak ifade ettiğimiz karşılıklılık ilkesi gereğince cömertlik davranışı ile muhatap olan kişilerde de bunun karşılığını verme eğilim (cömertlik) gelişecektir. Örneğin mahalle kültürünün yaygın olduğu dönemlerde evde pişen özel bir yemeği komşusuna ikram edenlerin tencere/tabakları boş döndürülmez, ikrama maruz kalanlar imkânları nispetinde karşı ikramda bulunurlardı. Sayılan bu nedenlerden dolayı cömertlik ahlakının toplumsal uzlaşı için çok önemli bir erdem olduğunu söyleyebiliriz. Ancak diğer erdemler gibi cömertliğin de bir dengesi, bir ortası olmak zorundadır. Bu yüzden cömertlik savurganlık ve cimrilik arasında bir tavır olarak tarif edilmiştir. Cimrilik bencillik, kendini değersiz hissetme ve korkaklıkla ilişkili iken savurganlık ise sorumsuzluk, sevgisizlik, tedbirsizlikle ilişkilidir. Etik yöneticiler cimrilikle savurganlığın arasında itidalli bir yol tutup cömert olmalıdır. Ama idari görevlerde bulunan kişiler, kurumlarının bütçelerini dikkate

alıp, kurumları zora sokacak bir cömertlikte uzak durmalıdır (Sadi Şirazi, 2016:46).

3.4.5. İRADE

Çoktur eğerçi derd ü belâsı mahabbetin
Ammâ ne çâre elde değil ihtiyârımız
Gerçi çoktur dert ve belası aşkın,
Ama ne çare, elde değil irademiz.

Ruhi Bağdadi*

İrade karar verme ve verdiği kararın arkasında durma onu eyleme dökme gücüdür. Ahlakın bir parçası olarak irade verilen doğru ve güzel kararların ardında durmayı ifade eder. İrade gücü arzulara egemen olmayı sağlar. İradesiz kişi ise arzularının esiri olur. Aristo iradesiz kimsenin durumunu sarhoş kimseye benzetmiştir; iyinin ne olduğunu bilir ama onu yapmaya kudreti yetersiz kalır. Sarhoşluk nasıl ki kişiyi aciz kılmaktadır, iradesizlik de kişiyi aciz ve zavallı konuma düşürür. Bir başka yönüyle de iradesizlik iç çatışma ve çelişki içinde olma durumudur. Bu sebeple Aristo aynı zamanda iradesiz kimseyi güzelin bilgisine sahip olan ama onu işletemeyen kişi olarak tanımlamaktadır (Aristoteles, 2019:99). İrade cesaret ve hikmetin çocuğu gibidir. Bilgi ve muhakemeye dayanarak karar almak, aldığı kararların arkasında durma cesaretini göstermek irade ile mümkün olur. Ancak kurumların menfaati gereği etik yöneticiler her aklına gelen kararı uygulamaya kalkmamalı, fikirleri ehil kişilerle ölçüp, biçip değerlendirmeli, bir

* Ruhi Bağdadi, Bilgelikler Divanı, S372

karar vardıktan sonra da o kararın arkasında sonuna değin durmalıdır (Sadi Şirazi, 2016:50). Tarihe mal olmuş büyük liderlerin ortak özelliklerinden birisi de sağlam iradeli olmaları, bir işi iyice ölçüp bittikten sonra karar verip o kararlarının arkasında sağlamca durmalarıdır. İradenin ortaya çıkması iki olguya bağlı olarak oluşmaktadır. Bunlardan birisi tutarlılık, diğeri ise kararlılıktır.

Tutarlılık: Tutarlılık söylem ve eylem bütünlüğüdür. Yapılanın söylenenin yapılması tutarlılığın ilk adımıdır. Bununla birlikte yapılan amellerin de birbiriyle uyumlu olması da tutarlılığın bir gereğidir. Tutarlılık etik yöneticiler için vazgeçilmez özelliklerden biri olarak görülmelidir. Tutarlılık söylem, eylem ve yöntemlerde çelişkiden uzak durmayı ifade eder. İnsanların doğası itibariyle her konuda bütünüyle tutarlı olması pek kolay ulaşılacak bir hedef değildir. Ancak bir liderde temel düşünce ve yöntemde muhakkak asgari bir tutarlılık olması gerekir. Liderler liderlik ettikleri kişilere karşı örnek davranışlar göstermekle de yükümlüdürler. İnsanlar yönetici ve liderlerin ne söylediklerinden ziyade ne yaptıklarına bakar ve kendi davranışlarını da bu gözlemlerine dayalı olarak şekillendirirler. Bu aynı zamanda lider ve yöneticilerin insanların kendilerini taklit ve takip edebilecekleri konumda olmalarını iktiza eder (Adair, 2004:203). Bazı liderler ise standartları çok yükseğe çıkartır ve takipçilerinin onları takip etmelerini çok zorlaştırırlar. Bu durum ise liderliğin sorgulanmasına ve liderden uzaklaşmaya neden olabilecek kadar ciddi problemlere neden olabilir. Çünkü çok yüksek potansiyelli liderleri harfiyen takip edebilmek ortalama çalışanların takatlerinin üzerine çıkabilir. Bu nedenle

sürdürülebilir olmayan yüksek performans tutarsızlık olarak görülür ve yöneticilerin etkinliğini olumsuz olarak etkiler.

Kararlılık: Kararlılık verilen kararlarda belli bir düzeye kadar sebat etme halidir. Özellikle riskli ve zor kararların arkasında durmak hem kolay değildir, hem de çoğu zaman bunun bir bedeli de olmaktadır. Oysa pek çok işin sonuca ulaşabilmesi için belli bir zaman geçmesi icap edebilmektedir. Kararlı olabilmenin ön şartı ani kararlardan kaçınmaktadır. Ani olarak alınan, enine boyuma düşünülmeyen, istişare edilmeyen kararların zamanla pek çok mahzuru görülür. Bu mahzurlar açığa çıkınca da kararlardan caymak gerekir. Bu nedenle ani karar gerektiren kriz halleri dışında önemli kararları alırken katılımcılığı teşvik ederek, istişareler yaparak vermek gerekir. Bir karara vardıktan sonra da o karar da sebat edip, karar sonucu beklenen faydalar görününceye kadar azimle kararın arkasında durmak en doğru tavırdır.

3.4.6. ADALET

"Miskinlerin gönlündeki ateşi hafife alma!
Zira bir kandil bir şehri yakabilir"[*]

Sadi Şirazi

Adalet bir hukuk terimi olarak hüküm vermedeki isabet olarak kullanılır. Davranışları, tutumları, tepkileri yerli yerince yapmak adaletin gereği olarak kabul edilir (Bulut, 2015:70). Hükümde isabet edebilmek için ise herkesin hakkını hak ettiği biçimde vermek icap eder. Bu bir anlamıyla dengeli olmayı, diğer anlamıyla da orta oranı

[*] Sadi Şirazi, Hükümdarlara Öğütler, s68

bulmayı anlatır. Bu tanımın içinde geçen "hak" kavramı ile nesne, olgu yahut kişilerin yaratılış gayesine / doğasına uygun olan şeklinde ifade edilir Burada kendi kendine referans verme durumu söz konusudur. Çünkü adaleti tanımlayan, "hakkı" da tanımlamaktadır. Neyin adil olduğuna dair yargı yine adaletten beklenilmektedir. Ancak burada her şeye rağmen bir kısır döngüden bahsedemeyiz. Çünkü adalet mutlak bir değer olmadığı için mahiyeti itibariyle bir yere kadar göreceli olmak zorundadır. Mutlak bir değer ise ancak eşitlik kavramında görülür. Gündelik kullanımda sıklıkla eşitlik ile adalet eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Oysa yukarıda da ifade ettiğimiz üzere, eşitlik adaletten başka bir tanımdır. Eşitlikte referans verilen bir nirengi noktası, "hak" yoktur. Zaman zaman eşitlikle adaletin birbiriyle aynı düzlemde buluşmasına karşın her eşitliğin adalet olmadığı, her adaletin de eşitlik sayılamayacağı aşikârdır. Bu nedenle adalet bazen eşitlik bazen ise oran olarak değerlendirilir. Eşitlik bir matematik tavır iken, adalet daha çok aşkın bir idealdir. Adaletin bu müteal hali nedeniyle sıklıkla idealize edildiği görülmektedir. Bu nedenle adaletle davranma hususu tüm yönetim kuramcılarının üzerinde ittifak ettiği ender kavramlardan birisidir. Yöneticilerin adil olması hususunda herkes ittifak etmekle birlikte, adaletin ne olduğu konusunda genel bir ittifak söz konusu olmamaktadır. Çünkü yukarıda da izah ettiğimiz üzere adalet kavramı doğası itibariyle nesnel değil, öznel bir durumu anlatmaktadır.

Ahlak felsefesi kapsamında ise adalet ölçülülük olarak ifade edilir. Aristo adalet, davranışlarda, düşüncede, hislerde orta yolu tutturmaktır

demektedir. Ancak yine Aristo basitçe her şeyin ortasına adalet denilemez demektedir (Aristoteles, 2019:55). Aristo'nun adalet kelimesini Magna Morali isimli kitabında yukarıda verilen tüm manalarda kullandığı görülmektedir. Sokrates ve takipçilerine göre ise adalet tüm erdemlerin ortası, üstünlüğü kendisinden menkul üstünlük, doğurucu erdemdir. Ancak adaletin hangi erdemlerin orta erdemi olduğu hususunda farklı teorilerin ileri sürüldüğünü görüyoruz. Aristo adaletin bilgelik, yiğitlik(cesaret) ve cömertliğin ortası olduğunu ifade etmektedir (Aristoteles, 2019:). İbn-i Rüşd'e göre ise adalet, bilgelik, yiğitlik, iffet ve cömertliğin ortasıdır. Kınalızade ise adaleti hikmet, iffet ve cesaretin ortası olarak ifade etmektedir (Çınar, 2013: 160). Gazali'ye göre ise adalet, insan tabiatındaki güdüler üzerinde bir denetim işlevi görür. Adalet erdemine sahip olan insanlar, arzuları arasında bir ahenge ulaşır (Durakoğlu, 2013:216). Cesaret çılgınlıkla, korkaklığın, bilgelik kurnazlıkla ahmaklığın, cömertlik müsriflikle cimriliğin, iffet arsızlıkla utangaçlığın ortasıdır. Adalet ise tüm bunların yerli yerince olmasını sağlayan altın ortadır. Adalet ortadan kalktığında fazlalık ve eksiklik ortaya çıkar. Fazlalık ve eksikliğin ortaya çıkması nedeniyle halkta ve organizasyonda yer alan görevlilerin sevgilerinde bozukluk görülür. Tüm bu olumsuz gelişmelerin neticesinde işler alt üst olabilir ve yönetimler değişir (İbn-i Miskeveyh, 2019:175). Görüldüğü gibi Miskeveyh iktidar değişimlerini adaletsizlikle ilişkilendirmektedir. Bu nedenle iyi bir yöneticinin muhakkak adil olması gerekmektedir. İdari, mali yahut hukuki bir kararın başarı ile uygulanması çoğunlukla ancak adil olarak kabul edilmesi durumunda mümkündür. Bu nedenle strateji kavramının kurucularından kabul edilen General Sun Tzu bir

kumandanı başarıya götüren yolun güvenden geçtiğini söylemektedir. Güven ise askerlere bir yandan adaletli davranırken diğer yandan disiplini elden bırakmamakla elde edilir (Tzu, 2015:47). Hülasa iyi yönetim için adalet vazgeçilemez bir araçtır. Hatta doğu medeniyetlerinde adalet bir araç olmaktan çok, çoğu zaman bizatihi yönetimin amacının ta kendisidir. Özellikle Müslüman düşünürler, bilginler yönetim anlayışlarını çoğunlukla adalet kavramının üzerine bina etmişlerdir. Gazeli, İbn-i Haldun, İbn-i Rüşd gibi Müslüman düşünürlerin tamamı bu konuya özel bir önem verdikleri görülmektedir. Kendinden önce ve sonraki pek çok Müslüman düşünür gibi Sadi Şirazi ’de yönetimin anlamını adalette görmekte ve Padişah ve askerleri güçlülerin zayıflara zulmetmesini önlemek için vardır demektedir (Sadi Şirazi, 2016:67).

3.4.7. DÜRÜSTLÜK

“Hileyi İrtikab etme kıl hazer
Denilsin namına bir er oğul er
Sen elin kapısın kakarsan eğer
El de senin kapın kakar demişler”[*]

Levnî

Dürüstlük hiçbir işte doğruluktan sapmamak ve işleri layıkıyla yapmaktır. Meseleleri olduğundan farklı göstermek, yapılan işi kusurlu yapmak, insanları yanıltmak ve yalan söylemek dürüstlükle bağdaşmaz. Dürüstlüğün eksikliği yöneticiler için kabul edilemez bir kusurdur. Bir hata yapıldığında onu telafi etmek yerine gizlemek kadar kurumlara

[*] Levni, Atalar Sözü Destanı

zarar verecek pek az şey bulunur. Drucker dürüstlük bahsinde, güçlü astlarından korkan ve bilgiyi dürüstlükten üstün tutan birisine görev verilmemesi gerektiğini belirtir (Drucker, 2005:111). Müşterilerine yahut hizmet verdiği kişilere bilerek zarar vermemek iş ahlakının en temel kurallarından birisi olarak kabul edilmelidir (Drucker, 2005:131). Dürüstlüğün özü doğru sözlü olmak yalan söylememektir. Çünkü hakkı batıla karıştırmak, insanları yanıltmak ve aldatmak çoğunlukla dil ile olur. Bu sebeple yalan semavi dinlerde büyük günahlardan birisi olarak kabul edilmiş, ahlaki açıdan da kötü ahlakın başı olarak kabul edilmiştir. Gazali'ye göre yalan söylemenin kökeninde dünya sevgisi yatmaktadır (Durakoğlu, 2013:214). Savaşta düşmanını yanıltmak, aldatmak, harp hilesi kullanmak dürütlüğün ihlali anlamına gelmez. Çünkü bu durumda hak ve batıl, iyi ve kötünün çarpışması söz konusudur. Ancak burada anoloji yapıp aynı söylemi işletmelerin rekabeti için kullanmak mümkün değildir. İşletmelerin kâr elde etmesi, günibirlik çıkarları ile devletlerin, hatalı karar verseler bile- bir ideal için savaşmaları aynı şey değildir. Ticari hayatın içerisinde, rakipleri alt etmek için yapılan hileler, yalanlar dürüstlük ilkesiyle bağdaşmaz

3.4.8. MERHAMET

"Senden ümit kesmem kalbinde merhamet adlı bir çınar vardır"

Sezai Karakoç*

Merhamet iyilik ve sevginin bileşiminden doğan bir duygudur. Sevgi bir başka kişi, canlı yahut nesneye önem, değer vermesi, o kişi, canlı veya nesne ile kişinin kendisi arasında kuvvetli bir bağ hissetmesidir. Merhamet bir anlamda sevginin damıtılmış hali gibidir. Tıpkı cömertlik gibi merhamette de verme zorunluluğu yok iken, karşısındaki maddi, manevi yardım etmek söz konusudur. Bu nedenle birçok düşünür tarafından merhamet, içtimai barış için adaletin de üstünde bir davranış olarak görülmektedir. Ancak zalim kişilere merhamet etmek ise adaletin üstünde görülemez. Çünkü zalime merhamet, mazlumlara zulmü garanti eder. Adalet kişiye hak ettiği şekilde vermek ise merhamet ise hak ettiğinden fazlasını vermektir. Sadi Şirazi'ni Abaka Han'a yazmış olduğu Nasihatname kitabı, merhamet bahsi ile başlar. Şirazi hükümdarların (yöneticilerin) merhametli olması halinde ticaret ve üretim ve refahın artacağını ve ülkenin zenginleşeceğini ifade eder (Sa'di Şirazi,2016:40). Aslında sadece Sadi Şirazi değil Müslüman düşünür ve filozofların neredeyse tamamı eserlerinde hükümdarların tebaalarına karşı müşfik ve merhametli davranmaları gerektiğine işaret etmişlerdir. Çünkü Kuran-ı Kerimde Hz Muhammed'e hitaben "sen onlara katı kalpli ve sert davransaydın, dağılıp giderlerdir" denilmektedir (Kuranı Kerim, Ali İmran Suresi:159). Bu nedenle

* Sezai Karakoç, Sürgün Ülkeden Başkentler Başkentine

nasihatname, siyasetname türündeki eserlerde insanlara ve özellikle dezavantajlı gruplara karşı yumuşak huylu davranma hususunda vurgu yapıldığı görülmektedir.

3.5. ETİK YÖNETİM İLKELERİ

"Erdem, Utoppyalılara göre, yaratılışa uygun yaşamaktır. Tanrı insanı yaratırken başka bir yol düşünmemiştir onun için"[*]

Thomas More

Yönetimin etik temellere oturtulması çabası yeni bir olgu değildir. Uzun insanlık tarihi boyunca pragmatik ve etik yönetim arasındaki sarkaç binlerce kez salınımını sürdürmüştür. Belli dönemlerde etik yönetim ağır basmış, belli dönemlerde ise pragmatik yönetim ağır basmıştır. Kuşkusuz etik yönetim binyıllardır bilginlerin, âlimlerin, filozofların, liderlerin üzerinde kafa yordukları bir olgudur. Bazıları böylesi bir yönetimi söylemden eyleme geçirebilmek için hayat boyu bir mücadele vermeyi tercih ederken, vaziyeti çok karanlık, ufku çok ötelerde görenler ise hayallere sığınmak zorunda kalmışlardır. Mesela Thomos More'un Utopia'sı böyle bir kaçış çabasının ürünüdür. Gerçek tahammül edilemez kadar çirkinleştiğinde hayallere sığınmak da bir mücadele biçimi olarak görülebilir.

Yönetimi etik temele oturtabilmek için ilk çare etik prensipler belirlemek olarak görülmektedir. Çünkü psosedürü belli olan süreçler daha adil algılanmakta, daha güvenilir bulunmaktadır. Bu sebeple etik yönetimi önemseyen kurumlar işe etik prensipleri belirlemekle

[*] Thomas More, Utopia, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s63

başlamaktadır. Çünkü etik prensiplerin belirlenmesi ile iş dünyasında ve kamu yönetimlerinde çeşitli hususlarda görülen belirsizlikler ortadan kaldırılmış olur. Organizasyon içerisinde de birimler ve kişiler arasında güven ortamının oluşması için zemin ortaya çıkar (Özgener, 2009:113). Kuşkusuz güven ortamının oluşması kurumlar açısından yararlıdır. Ancak bir kurumda belirlenen etik ilkeleri aynen kopyalayarak bir başka kuruma nakletmek çok doğru bir yöntem değildir. Her kurumun kendi değerlerini kendisinin belirlemesi daha doğru bir yöntemdir. Bununla birlikte her kurumda ve her toplumda önemli görülen etik ilkeler dürüstlük, adalet, doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk olarak görülebilir (Küçükoğlu, 2012:179).

Etik yönetim için her koşulda geçerli evrensel ilkeler tesis etmek oldukça zordur. Evrensel bir etik ilkeler belirlemeye kalktığımızda hangi etik kuramına dayalı olarak bu kuralları ortaya koymalıyız sorunu ile karşı karşıya kalırız. Vahyi mi? Yararcılığı mı Vicdanı mı? Doğal hukuku mu, norm olarak neyi temel alacağız? Herkesi kapsayacak bir çözüm bulmak elbette kolay değildir. Ancak etik değerler hususunda eklektik bir yol aramak en kötü tercih olacaktır. Çünkü etik eklektizmin ancak bizi gayri etik sonuçlara ulaştıracaktır (Vergera, 2006:204). Bu nedenle evrensel etiğin peşine düşmek yerine etik ekosistemler oluşturmak çok daha makul görünmektedir. Fakat temel bazı evrensel etik ilke ve değerlerin olduğunu da unutmamak gerekir. Hırsızlık, rüşvet, cinayet, evlilik dışı yolla çocuk edinmenin gayri ahlakiliği gibi çekirdek değerler üzerinde hemen, hemen tüm insanlık tarihi boyunca ve tüm dünyada bir uzlaşı olduğu görülmektedir. Mutlak manada

evrensellik insan doğasına aykırı olduğu gibi gerekli de değildir. Bunun yerine kahir insanlığın kabul ettiği evrensel çekirdek değerlerde uzlaşı yeterli görülmelidir.

3.5.1. İNSANA DEĞER VERME VE SEVME

Bu adem dedikleri
El ayakla baş değil
Adem manaya derler
Suret ile kaş değil

Kaygusuz Abdal*

Etik yönetim insan merkezli bir yönetim anlayışıdır. İnsana değer vermek ise insanın tüm ihtiyaçlarını dikkate almak ve gözetmek ile başlayan bir süreçtir. Daha öncede ifade edildiği gibi ahlak akıl, beden ve ruh sağlığını koruyarak, insanların için bir arada yaşayabilmesi için zemin oluşturur. Bu zeminin oluşabilmesi ise ancak insanlara değer vermek ile mümkün olabilir. Sevginin niteliği hakkında farklı görüşler mevcuttur. Miskeveyh sevgiyi dörde ayırır. Ona göre sevgi, zevk, menfaat, iyilik ve bunların üçünün bir arada olmasıyla elde edilen olgunluk temelinde ortaya çıkar. Zevk temelinde ortaya çıkan sevgi çabuk ortaya çıkar ve çabucak kaybolur. Çünkü zevkler hızlı başlayıp hızlı biten mahiyettedir. Menfaatlere dayalı olarak oluşan sevgi yavaş gelişir ama çabucak ortadan kaybolur. Böyle sevgilerde menfaatler ortadan kalkınca sevgi de kaybolur. Sebebi iyilik olan sevgi çabuk oluşur, yavaş, yavaş ortadan kalkar. Tüm bu sebeplerin bileşkesi; olgunluk sebebiyle ortaya çıkan sevgi yavaş yavaş gelişir ve yavaş yavaş ortadan kalkar (Miskeveyh, 2019:164). İnsanlar tabiat itibariyle

* Kaygusuz Abdal, Bu adem dedikleri

birbirlerine muhtaçtırlar ve hayatlarının devamlılığı bir ölçüde zevklere bağlıdır. Bu nedenle insanlar arasındaki ilişkilerde zevkin ve menfaatin olması doğaldır ve kötü de değildir. Ancak sadece zevke ve menfaate dayalı ilişkiler kusurludur. İyilik ise insanın olgunlaşmasının göstergesidir. İyilik olgusu pek çok düşünür tarafından doğrudan yaratıcı ile ilişkili olarak ifade edilmiştir. Yunus Emre'ye ait "yaratılmışı severiz, yaratandan ötürü" mısraları veciz bir şekilde bu düşünceyi ifade etmektedir. Sevginin kaynağı ne görülürse görülsün insan sevgiye ve değer verilmeye muhtaç bir varlıktır. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde güvenlik ihtiyaçlarının üzerine sevgi ve saygı ihtiyacını yerleştirmektedir. Sevgi ve saygı ihtiyacı giderilmeyen insanların bir organizasyonda uzun süre verimli olarak çalışması mümkün değildir. Bu nedenle pragmatik nedenlerle bile olsa kurumlar ve yöneticiler çalışanlarına değer veriyorlar mış gibi davranmakta, seviyormuş gibi görünmektedir. Kuşkusuz bir şeyi şeklen yapıyor olmaktansa (mış gibi, muş gibi) hakikaten yapmak daha değerli ve faydalıdır. Etik yönetim anlayışı bunu gerektirir.

3.5.2. LİYAKAT

Ne boğa tanır seni ne incir ağacı,
Ne evindeki atlar ne karıncalar
Ne çocuk tanır seni ne de ikindi
Ölüsün çünkü, dirileceğin de yok

Federico Garcia Lorca*

Arapça kökenli bir kelime olan liyakat, layık olma, uygunluk, yaraşma, hünerli olma gibi anlamlara gelmektedir. Kurumlarda görevlendirmede o iş için en faydalı kişinin bulunup görevlendirilmesini ifade etmek için kullanılır. Doğru insanların çalıştırılması kurumların en önemli güç kaynağıdır (Özgener, 2009:112). Çünkü liyakat sahibi olmayan kişiler bir işle görevlendirildiklerinde gerekli dengeyi tutturamazlar. Ya kurum kaynaklarını boş yere heder ederler, yahut hasis davranarak kurum potansiyelinin gerçekleşmesini engellerler (Uzun, 2020:52). Kurumlar mevcut ve potansiyel adayların içerisinden işe en layık olanlarını tercih ettikleri sürece etkin yönetilebilirler. Bu aynı zamanda kurumun topluma ve hissedarlarına karşı ahlaki bir yükümlülüğüdür. Liyakat denildiğinde bilgi, beceri ve tutumlardan ibaret üç boyut akla gelmelidir. Liyakat sadece bilgi ve beceriden ibaret düşünülmemelidir. Çünkü özellikle kamu kurumlarında bazen liyakat ve sadakat yahut emniyet arasında bir çelişki olduğu düşünülmektedir. Örneğin en iyi atışları yaptığı ve fiziksel performansı en yüksek olduğu için bir terör örgütü sempatizanı kamu güvenliğinde liyakat ilkesi nedeniyle görevlendirilebilir mi? Kuşkusuz bu sorunun cevabı hayırdır. Üstelik burada sanıldığı gibi bir çelişki de söz konusu değildir. Bu ve benzeri

* Federico Garcia Lorca, Giden Can

bir görevde sadakat yahut güvenilirlik bizzat liyakatin temel şartı olarak görülmelidir. Liyakat bir gerek şart olarak görülmelidir. Ancak yeter şart değildir. Liyakatin yeter şartı ise performans olmalıdır. Performans liyakatin devamı niteliğindedir. Bu sebeple Sadi Şirazi hünerli kişilerin ödüllendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Becerikli kişilerin ödüllendirilmesi halinde bu başkalarının da becerilerini geliştirme ve ortaya koymalarına neden olacaktır. Böylece devletin ve kurumların refah ve başarı elde etme imkanları ortaya çıkacaktır (Sadi Şirazi, 2016:54)

3.5.3. VEFA

Ölmezlik Tanrı'ya yakışır, ölüm varlığa,
Vefa insana yakışır, cefa hayvana.

Nâmık Kemâl*

Vefa kelimesinin ıstılahta karşılığı ahd olarak verilmektedir. Ahd, söz vermek, emir vermek, antlaşma yükümlülük gibi manaları içermektedir. Aralarında şekli bir yemin olmasa bile dostlar bir anlamda gizli bir yeminle birbirlerine söz vermiş kişilerdir. Bu sebeple sadece iyi günlerini değil kara günlerini de paylaşmaları yaraşır. Aynı kurum içerisinde uzun süreler boyunca bir arada çalışan kişilerin doğal olarak birbirlerine karşı insani hak ve sorumlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu birliktelik sadece çıkara dayalı ise çıkar ortadan kalktığında birlikteliğin de sürmesinin bir anlamı olmayacaktır. Ancak çıkarın yanı sıra iyilik ve bir işi yapmaktan doğan zevk/keyif de söz konusu olursa birlikteliğin anlam ve değeri de artacaktır. Kurumların basit çıkar ilişkileri ve kaba

* Bilgelikler Divanı, s268

güç ile yönetilen yerlerden ibaret olmaları halinde zaten güçlü ve uzun ömürlü olmaları zor olacaktır. Bu nedenle kurumların çalışanları ve yöneticileri arasında dostluğun gelişeceği ortamın tesis edilmesi anlamlı görünmektedir. Kurumların, çalışanları görevdeyken yahut görevden ayrıldıktan sonra zor duruma düştüğünde onlara el uzatması (vefa göstermesi) kurum çalışanları arasında güven ve emniyet hissinin oluşmasını sağlayacaktır. Dostluğun oluşması ve korunması ise ancak gözetme ve ilgi ile olur (İbni Miskeveyh, 2019:191). Vefa dostluğun sürdürülmesi için gösterilen azimdir. Dostluk arkadaşlıkla aşk arasında yer alan bir duygudur. Arkadaşlık kadar geniş, aşk kadar ise dar kapsamlı ve yoğun değildir. Birbirleriyle uzun süreli münasebeti olan kişiler gösteriş, göz boyama ya da menfaat için değil, ahlaki bir tutum olması sebebiyle yardımlaşmalıdır. Vefa iyilik yapma duygusunu geliştiren ahlaki bir iklim oluşturulmasına yardım eder. Sadi Şirazi, hükümdarlara artık kendilerine hizmet edemeyecek durumdaki görevlilerine vefa göstererek onların ihtiyaçlarını gidermelerini tavsiye eder (Sadi Şirazi, 2016:44).

3.5.4. ŞEFFAFLIK & HESAP VEREBİLİRLİK

"***Tada yori takai mono wa nai***"*
Hiçbir şey bedavada alınandan daha pahalı değildir.

Şeffaflık önemli ölçüde dürüstlük ve adaletin ortaya çıkabilmesi için gerekli olan bir ilkedir. Şeffaflık hesap verebilirlik, kişi ve kurumların yaptıkları işlere ve kendilerine güvenmeleri anlamına gelmektedir. Günümüzde şeffaflık özellikle kamu yönetimleri ve kamuya mal olmuş

* Japon atasözü

büyük kurumlardan güçlü bir şekilde talep edilmektedir. İşletmeler her ne kadar kişisel mülk hükmünde olsa da topluma hizmet sunmaları yönü ile kamuya aittirler. Bu nedenle sadece kamu kurumlarının değil, bir dereceye kadar işletmelerin de şeffaf bir şekilde yönetilmeleri zaruridir. Bir kurumda şeffaflığın oluşabilmesi için kurum içerisinde fikir özgürlüğünün teminat altına alınması, fikir özgürlüğünün kurum kültürü haline dönüştürülmesi gerekir. Kurum mensupları başkalarının kişilik haklarını gözeterek eleştiri yapabilmeli, varsa şikâyetleri ilgili kişi ve birimlere iletebilmelidir. Teknolojinin de yardımı ile kurulabilecek olan açık bilgi sistemleri şeffaflığın sağlanmasında önemli rol oynayabilir. Kimi kurumlar ahlaki denetimi sağlayabilmek amacıyla sorun bildirim sistemleri (whistleblowing) inşa etmektedir. Sorun bildirim sistemleri dâhili ve harici olarak iki ayrı modelde görülebilmektedir. Harici sorun bildirme sistemleri genellikle mali, hukuki yahut sosyal yaptırımlara neden olduğu için kurum yöneticileri ve çalışanları tarafından pek tasvip edilmemektedir (Özgener, 2009:151). Dâhili sorun bildirim sistemlerinde ise zaman, zaman sorunların sumen altına itildiği görülmektedir. Sorunların gizlenmesi yahut göz ardı edilmesi aynı zamanda kurum içerisindeki egemen yönetim kültürü ile yakın ilişkilidir. Kimi kurumlarda çok katı bir emir komuta zinciri anlayışı olmaktadır. Bu gibi durumlarda astların, üstlerinin dahil olduğu sorunları bildirmeleri mümkün olmadığı gibi çoğunlukla üstlerden izin almadan herhangi bir konuda fikir dahi belirtilmemektedir. Kimi kurumlarda ise görev grup bağımlılığı ortaya çıkmakta, aynı görevi yapan kişiler arasında katı grup normları oluşabilmektedir. Bu grup normlarının dışına çıkmak, yahut grup

üyeleri hakkında şikayette bulunmak diğer grup üyeleri tarafından ihanet olarak görülmekte ve bildirim yapan kişilere karşı sert tavırlar alınabilmektedir. Kimi işletmelerde ise kurum normları hakkında yüksek düzeyde belirsizlik söz konusu olabilmektedir. Bu durumda kurum çalışanları neyin doğru neyin yanlış görüldüğü hususunda bir kavram karmaşasına düşebilmektedir.

3.5.5. PERFORMANS ODAKLILIK

"*Ainesi iştir kişinin laza bakılmaz*
Rütbe-i aklı kişinin eserinde görülür"

Ziya Paşa

Yönetim sürecinde ahlak, söylemlerde, ifadelerde, vaazlarda değil, daha çok uygulama da aranmalıdır. Bu sebeple yönetimin birinci dereceden ahlak kriterlerinden birisi de performans olarak görülmelidir (Drucker, 2005:105). Öncelikle performans, kişinin kurumuna karşı bir vaadidir. Kurum bu vaadin yerine getirilmesini beklemek zorundadır. Aynı zamanda yapılan iş ile kişinin karakteri arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Bir anlamıyla kişi ne yapıyorsa odur. Performansı açığa çıkartmak için gereken mükemmellik, adanma, sabır, titizlik, özen gibi özellikler ya kişinin karakterinden kaynaklanmakta yahut bu özellikler zamanla bir karaktere dönüşebilmektedir. Bu hususta Sadi Şirazi görevlendirmede performansı öne almak gerektiğini belirtmekte ve şöyle demektedir: "Hükümdarlar önemli işleri sınanmamış kişilere vermemelidir." (Sadi Şirazi, 2016:48). Benzeri bir yaklaşımı Mevlana'da da görmekteyiz. Mesnevi'de yer alan Eyaz hikayesinde Eyaz'ın rütbe ve maaşını kıskananlara padişahın onun performansını

delilleriyle ispat ettiği görülmektedir (Uzun, 2020:53). İş yaşamında performans odaklı olmayı insan doğasının da bir gereği olarak da düşünmek gerekir. Çünkü insanların düşünce ve niyetlerini tam olarak bilmek mümkün değildir. Kişilerin niyet ve düşünceleri, işe ve iş yerine karşı tutumları önemli olmak ile beraber, niyetler ve düşüncelerin gerçek mahiyetini bilmek mümkün değildir. Bu nedenle kurumlarda değerleme yaparken niyet yahut düşüncelerden ziyade ortaya konulan işe bakmak daha ahlaki ve anlaşılabilir bir tutum olacaktır. Performans odaklı olmak doğal olarak performansın değerlendirilmesi ve ölçülmesini icap etmektedir. Performans değerlemesi yaparken yeterince objektif veri toplanmalı, değerleme yapılacak kişilere karşı kibar ve nazik olunmalı, yıkıcı tenkitlerden uzak durulmalıdır (Adair, 2004:156).

3.5.6. KURUM GÜÇ VE İMKÂNLARINI KULLANMAMA

"Anadan doğunca kürkün var mıydı
Uryan gelmedin mi börkün var mıydı"

Ruhsatî[*]

Tüm kurumlar birer güç merkezidir. Kurumlarda üretilen maddi ve gayri maddi güçlerin oluşmasında çalışanların olduğu gibi yöneticilerin de katkıları bulunur. Buna karşın kurumun ürettiği güç ne çalışanlara ne de yöneticilere aittir. Çalışanlar ve yöneticiler bu güçleri görevde oldukları süre boyunca sadece kurumların menfaatleri için kullanabilirler. Görev başındaki yöneticilere gösterilen saygı, itibar,

[*] Ruhsatî, Hele Bir Düşünki Gözümün Nuru

hürmet bile en temelde kendi kişiliklerine yönelik değildir. Bu sebeple etik yöneticiler sadece kurumun ürettiği maddi güçleri değil gayri maddi güçleri bile kullanırken hassas olmalıdır. Kurumun sahip oldukları araç gereçlerin, maddi imkânların ve alet edevatın kullanımında ise muhakkak surette kurumdan sınırları belli net izin alınması gerekir. Özel kurumlarda bu iznin verilmesi patron ve hissedarların onayıyla geçerlilik kazansa bile kamu kurumlarında amirlerin muvafakati yeterli görülmemeli, bu hususta çok daha titiz olunmalı ve muhakkak suretle toplumsal mutabakata da bakılmalıdır. Bu mutabakat toplumun eleştirilerinde, beklentilerinde, söylemlerinde aranabilir. Kurum kaynaklarının meşru ve sınırları belli şekilde kullanımı konusunda toplumsal bir rıza olduğunda bile bu rızayı ve sınırları çok zorlamamak münasip olacaktır. Bu hususta 3. İslam Halifesi Ömer Bin Hattap'ın hassasiyetleri tarihe mal olmuştur. Mesela kendisinin gece devlet işleri için çalıştığı esnada misafiri geldiğinde, kullanmış olduğu kandili söndürdüğü ve şahsi parası ile aldığı kandili yaktığı bilinmektedir.

3.6. ETİK YÖNETİMİN KURUMSALLAŞTIRILMASI

Derler: İnsanda derin bir yaradır köksüzlük;
Budur âlemde hudutsuz ve hazîn öksüzlük.

Yahya Kemal Beyatlı*

Kurumsal yönetim denildiğinde akla ilk OECD tarafından belirlenen işletmelerin kurumsallaştırılması ile ilgili ilkeler gelmektedir. OECD tarafından 1999 yılında örgüte üye ülkelerde tavsiye niteliğinde belirlenen ilkeler zamanla tüm dünyada kabul görmeye başlamıştır (Bursalı, 2018:507). Özellikle Enron, Lehman Brothers, Arthur Anderson gibi küresel şirketlerde görülen yozlaşma ve ardından gelen iflaslar kurumsal yönetimi iş dünyasının ilgi odağına yerleştirdiği görülmektedir. Kurumsal yönetim, kabaca öngörülebilir, kurallı(iyi kurallı) yönetim anlamına gelmektedir. Kurallılık etik yönetim açısından değerli bir aşama olmasına karşın, kurumsal yönetimin etik yönetimle eş anlamlı olmayacağı aşikârdır. Her etik yönetim kurumsal olamayabileceği gibi, her kurumsal yönetim de etik olmayacaktır.

Etik yönetimin kurumsallaştırılması için şüphesiz tarih boyunca pek çok mekanizma oluşturulmuştur. Günümüzde de bu doğrultuda pek çok çaba söz konusudur. 1980'li yıllardan sonra özellikle Amerikalı araştırmaların bu alanda yoğunlaştıkları görülmektedir (Özgener, 2009:95). Öncelikle etik yönetimin ortaya çıkabilmesi için güzel ahlakın gelişebileceği ortamın toplumsal ve kurumsal olarak tesis edilmesi gereklidir. Etik yönetimin kurumsallaşabilmesi için örgüt

* Yahya Kemal Beyatlı, Koca Mustafa Paşa

içinde etik iklimin tesis edilmesi, kurumun denetim ve gözetim mekanizmalarının etkin olarak çalıştırılması, kurum çalışanlarının etik duyarlılığı olan kişiler arasından seçilmesi asgari şart olarak sağlanmalıdır. Etik bir yönetimin ortaya çıkabilmesi hem kurumların hem de toplumların buna uygun konumda olmaları ile mümkün olacaktır. Yeterince etik değer ve davranışa sahip olmayan toplulukların etik olarak yönetilmesini beklemek iyimserlik olacaktır.

Etik yönetimin kurumsallaştırılması yönünde birçok etken söz konusu olabilmektedir. Bu talep en başta yönetim kadrosundan gelebilir. Yönetim konusunda oluşan temel yargılar, kamu yönetiminin bu yöndeki baskı ve istekleri, toplumsal değerler, çalışanlardan gelen talepler bu bağlamda zikredilebilir (Özgener, 2009:126). Etik yönetimin kurumsallaştırılması için kurulacak kurul ve komisyonlar, yapılacak eğitim çalışmalarının yanı sıra, herkesin yapmış olduğu fiillerinden sorumlu olduğu bilincinin kurumda pekiştirilmesi de önemli görülmektedir (Küçükoğlu,2012:181). Etik yönetimin kurumsallaştırılması sürecinde işletme (kurum) bilincinin oluşturulması, eylemlerde şahsi sorumluluk ilkesinin benimsetilmesi ve etki, açık ve sürekli iletişimin önemine vurgu yapılmıştır (Küçükoğlu, 2012:181).

Özetle etik yönetimin kurumsallaştırılması için kurumlar içerisinde çeşitli denetim, gözetim ve geliştirmeye dayalı birimler kurulmakta, eğitim çalışmalarından yararlanılmakta, kurum kültürünün ahlaki iklime destek vermesini temin edecek uygulamalardan yararlanılmakta ve ödül ceza mekanizmaları devreye sokulmaktadır. Eğitim, gözetim ve

pekiştirici uygulamalar etik davranışların gelişimine katkı sağlarken, denetim mekanizmaları ise destekleyici mahiyettedir. Ödül mekanizmalarının ise etik davranışları pekiştirmeyeceği ancak etik uygulamaları şekil bakımından sağlayacağını söyleyebiliriz. Daha önce de tanımlarda ifade ettiğimiz gibi içselleşmeyen, bir kazanım için yapılan davranışların etik olarak ifade edilmesi mümkün değildir.

3.6.1. AHLAKİ İKLİM

ancak
o mahvolmuş hayat
bizimki olduğunda,
işte o zaman
farkına varırız
İntiharların, ayyaşların, hapishane
kuşlarının, uyuşturucu müptelaları
ve benzerlerinin.

Charles Bukkowski*

Ahlaki iklim bir örgütün içerisinde ortaya çıkmış ahlaki değerler, ahlaki normlar, ahlaki ilişkilerin, çalışanların bir birlerine karşı davranışlarının tamamıdır. Ahlaki iklim çalışanlar arasında bir çeşit psikolojik sözleşme olarak görülebilir. Yahut bir başka ifade ile ahlaki iklim, ahlakın kurumsal kültüre dönüşmesi olarak da ifade edilebilir. Bilindiği gibi kültür, insan davranışlarının, zevk ve beğenilerinin aynileşmesini ve kimi davranış kodlarının topluluk normu almasını ifade eden bir kavramdır. Böylece insanların bir arada yaşama istek ve iradeleri pekişmiş, topluluğun devamının sürdürülmesine katkı sağlanmış

* Charles Bukowski, Mahvolmuş Hayatlar

olunmaktadır. Kurumların etik yönetimlere kavuşabilmesi için kurum içinde ahlaki bir iklimin pekiştirilmesi gerekmektedir. Çünkü tecrübeler göstermektedir ki; kurumlarda görülen çeşitli yozlaşmaların çözümünde sorunlu kişilerin işten çıkartılması ve yerlerine ahlaken daha mümeyyiz kişilerin getirilmesi çoğu zaman işe yaramamaktadır. Çünkü erdemli kişilerin de olumsuz bir çevrede zamanla yozlaşması son derece olağandır (Çevikbaş, 2006:266).

Ahlaki iklimin oluşumunda kurum tepe yöneticileri, prosedürler, işlerin yapılma tarzı, kurumun hissedarları, kurum çalışanları, faaliyet gösterilen alanın niteliği, faaliyet gösterilen sektörün özellikleri, mal ve hizmet alan kişiler etkili olmaktadır. Örgüt kültür ve örgüt ikliminin ahlaki boyutu ahlaki iklim olarak değerlendirilebilir. Kişiler arasında karşılıklı gösterilen saygı, nezaket, birbirlerinin hak ve sorumluluklarına karşı duyarlı olma ahlaki iklimin unsurlarıdır. Her işletmenin kendisine özgü bir ahlaki iklimi mevcuttur (Özgener, 2009:116). Ahlaki iklim ahlaklı olmak anlamına gelmediği için, ahlaki iklim olumlu yahut olumsuz ahlaki normlara sahip olabilir. Ahlaki iklimin kurum genelinde kökleşebilmesi için net, anlaşılabilir ve tüm kurum üyelerini kapsaması arzu gerekir. Ahlaki iklim çeşitli şekillerde karakterize edilebilmektedir. Victor Gulen ahlaki iklimi egoist, cömert ve ilkesel olarak üç ayrı kategoride değerlendirmektedir. Egoist ahlaki iklimde çıkarların maksimize edilmesi esastır. Bireysel düzlemde çalışan kişilerin, kurumsal olarak ise kurumun çıkarları ve karı en üst düzeyde gözetilir. Cömert ahlaki iklimde ise karşılıklı ilişkilerde dostluk esas alınır ve grup çıkarları gözetilir. İlkesel ahlak ikliminde ise

kişisel ahlak ve şirket prosedürleri esas alınır (Özgener, 2009:117). Ahlaki iklimin ortaya çıkmasında örgüt kültürünün de önemli etkisi söz konusudur. Örgüt kültürü kişiler arası ilişkileri, kurumun tören ve ritüellerini, kurumda kullanılan sembol ve işaretleri, kurumun kendi içinde kullandığı dil ve terminoloji, kurumdaki liderlik modeli örgüt kültürünün önemli unsurları arasında sayılabilir.

3.6.2. HUKUKİ ÇERÇEVE

Ustalar yapıyı tersine yapar
Esnaflar işine hileler katar
Zamane kadısı altına tapar
Doğru hak şeriat sürülmez oldu

Karacoğlan*

Hukuk ile ahlak birbirleriyle omuz omuza yürüyen iki kavramdır. Hukuk kurallarının birçoğu ahlaki normlardan kaynaklanır yahut ahlaki kaynaklara atıfta bulunarak oluşturulur (Yıldız, 2018, s357). Hatta Sokrates'e göre ahlak yazılı olmayan kanunlardır. Sokrates hakikatin bilgisini ahlak, yazılmış ahlaki kuralları ise kanun olarak ifade ederek, bilgi, ahlak ve hukuku birleştirmiş yahut en azından birbirine paralel hale getirmiştir (Yörük, 1950:298). Hukuk ve ahlak arasındaki somut ilişkiyi en çok kargaşa ve terörün hakim olduğu, devletlerin ve düzenlerin yıkıldığı dönemlerde müşahede etmekteyiz. Kamu otoritesi ortadan kalktığında mala ve cana karşı işlenen suçlar, gayri ahlaki cürümler kitlesel bir hale dönüşmektedir. Bunun tersini iddia etmek, ahlakın bozulduğu toplumlarda hukuki düzenlerin yıkıldığını söylemek

* Karacoğlan, Hey Ağalar Ben Bir Hayrete Düştüm

de pekâlâ mümkündür. Çünkü hukukla ahlak arasında birbirini karşılıklı besleyen bir ilişki söz konusudur. Çünkü çoğunlukla ikisinin de amacı iyi davranış normlarının insanlar tarafından uygulanmasını sağlamaktır. Ancak hukuk bu amaca ulaşmak için güç kullanırken, ahlakın yaptırımı kınama ve dışlama ile sınırlı kalmaktadır. Daha önce de ifade ettiğimiz üzere ahlak gönüllülüğe dayalıdır. Bir eylem özgür irade ve iyi niyet olmaksızın ahlaki olmaz. Ancak toplumda herkesin iradesi aynı düzeyde değildir. Kimileri sağlam bir iradeye sahipken kimileri doğruyu yapabilmek, yanlıştan uzak kalmak için dış desteğe ihtiyaç duymaktadır. İşte tam bu daha ahlaki bir topluma ulaşabilmede hukukun desteği söz konusu olabilir. Hukuki çerçeve ahlakın bozulmaya uğramaksızın devamına katkı sağlayabilmektedir. Ahlaka uygun hukuk normlarının oluşturulması halinde ahlakın kurumsallaştırılmasına katkı sağlanmış olunacaktır.

3.6.3. ETİK KODLARIN BELİRLENMESİ

Sana benden nasîhat ey birâder
Sekiz kimseyle olma yâr u dem-sâz
Hasûd u bî-vefâ nâdân u kâzib
Bahîl ü nâ-kes u mağrûr u gammâz

Muvakkitzade Mehmet Pertev*

Kurumlarda etikle ilgili belirlenen yazılı kurallar, etik kodlar, politika ve prosedürler, hareket kodları gibi isimlerle isimlendirilebilmektedir. Birbirine benzer üç kavramın da ifade ettiği anlam, ahlaki değerlerin yazılı hale getirilmesidir. Literatürde etik kod kavramı davranışları belirleyen rehber değerler anlamında kullanılmaktadır (Demir,

* Muvakkitzade Mehmet Pertev, Muvakkitzade Mehmet Pertev Divanı

2020:69). Etik kavramının yaygınlaşmasına paralel olarak da etik kod kavramının yaygınlaştığı ve öğretmenlik mesleğinin etik kodları, akademisyenliğin etik kodları şeklinde kullanımların arttığı gözlemlenmektedir. Ahlaki değerlerin yazılı hale getirilmesi ile hem kurumda bir anlamda genel bir taahhüt alınmış/verilmiş olacak, hem de kurumun tüm çalışanlarının etik değerleri bilmesi için adım atılmış olacaktır. Şüphesiz değerlerin tüm kurum mensuplarınca bilinmesi olumlu bir durumdur. Son yıllarda özellikle büyük kurumlarda hareket kodlarının, departman ve alt birimlere doğru inildikçe o birim ve departmana özgü biçimde özelleştirildiği görülmektedir (Özgener, 2009:142). Etik kodların belirlenmesi ile kurumlar tüm paydaşları ile ilişkilerinin hangi ilkeler çerçevesinde oluşacağını açıklamış olmaktadırlar. Etik kodların yayınlanması sonucu pek çok fayda sağlanması mümkündür. Bu faydalar şu şekilde zikredilebilir; kurum içinde etik kültürün pekişmesi, kurumun iç ve dış paydaşlarının kurum hakkındaki olumlu algılarının pekişmesi, kurumun karşı karşıya kaldığı çeşitli krizlerde kurum hakkındaki olumsuz yargıların savuşturulması vb (Saygılı, Öztürkoğlu, 2017:379). Etik kodlar bir yönü ile de anayasaya benzemektedir. Nasıl ki anayasa yasalara kaynaklık etmektedir, aynı şekilde etik kodların da etik davranışlar hakkında belirleyici bir çerçeve çizmesi beklenmektedir.

3.6.4. GÜCÜN SINIRLANDIRILMASI

"İnsan her şeyi elinde tutamaz hiç bir zaman
Ne gücünü ne güçsüzlüğünü ne de yüreğini"

Louis Aragon*

Gücün toplumlar ve kurumlar üzerinde mutlak kötü yahut mutlak iyi şeklinde bir etkisinin olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Muhakkak ki güç dönüştürücü kuvvete sahiptir. Bu değişimin yönü bazen iyiye bazen de kötüye dönük olur. Buna karşın tarih boyunca pek çok düşünür gücün yozlaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu iddia etmiştir. Gücün yozlaştırıcı etkisi olduğunu düşünen ve erdemli yaşamayı öneren düşünürlerin genellikle güçten uzak kalmayı öğütledikleri görülmektedir (Hızıroğlu, 2019:77). Bu durumda erdemlilik adına güçten uzak durma bir anlamda zulme, ahlaksızlığa engel olmama yahut razı olma anlamına gelebilir. Diğer yandan gücün dönüştürücü etkisinin yanı sıra turnusol kâğıdı gibi açığa çıkartıcı bir etkidi unutmamak gerekir. Pek çok kişi güçsüz olduğu için erdemli görünen bir yaşam sürmektedir. Mutlak gücün bir kişide, bir kurumda, bir yönetim aygıtında toplanması ise ahlaki gelişimi olumsuz olarak etkileyecektir. Milgram tarafından otoriteye itaat konusunu aydınlatmak için yapılan deneyler göstermiştir ki insanlar otoriteye (güce) itaat etme eğiliminde olmakta, otorite (güç) baskısı altında etik kuralları ihlal edebilmektedirler (Bursalı, 2018:516). Diğer yandan kurumların büyümesine paralel olarak genellikle merkeziyetçilik eğilimi artmakta, merkeziyetçiliğin artması ile uzmanlaşma,

* Louis Aragon, Mutlu Aşk Yoktur

ihtisaslaşma, departman ve kişiler arasındaki izolasyon artmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak belli kişilerin güç ve yetkilerinin çok arttığı ve buna bağlı olarak çeşitli yozlaşmaların ortaya çıktığı görülmektedir (Çevikbaş, 2006:275).

Zikredilen bu nedenler sebebi ile gücün sınırlandırılması hususunda yüzyıllar boyunca akıl yürütülmüştür. Kimi zaman gücün sınırlandırılmasının faziletleri üzerinde görüşler revaç bulurken kimi zaman da, gücün sınırlandırılması ve bölünmesinin bizatihi ahlaksızlığın kaynağı olabileceği görüşleri taraftar kazanmıştır. Dünya tarihi boyunca kriz dönemlerinde gücün mutlaklaştırılması eğilimin arttığı görülürken kriz sonrası dönemlerde ise gücün sınırlandırılması yönünde toplumsal taleplerin arttığı gözlemlenmektedir. Kriz koşulları altında kitleler hayatta kalma dürtüsü ile çatışmalardan uzaklaşmak ve onları bütün maliyetlerine karşın ayakta tutacak lider ve sistemleri desteklemek eğiliminde olmaktadırlar. İstikrarlı ve ya bir şekilde gücün sınırlandırılması ve bunun belli kurumlar üzerinden gerçekleştirilmesi sanayi devrimi sonrası kapitalizmin geliştiği ülkelerde olmuştur. Her ne kadar kuvvetler ayrılığı ilkesi antik Roma'dan beri yönetim teorilerinde yer alsa bile bu ilkelerin ete kemiğe bürünmesi ve kurumsallaşması liberal düşünürlerin kavramsallaştırmaları sonrasında gerçekleşmiştir. Kuşkusuz kuvvetler ayrılığı ilkesi gücün sınırlandırılması noktasında bir etkiye sahip olmaktadır. Ancak kuvvetler ayrılığı ilkesi kuvvetler çatışması ve verimsizliğe neden olduğu düşüncesiyle eleştirilmektedir. Ayrıca kuvvetler ayrılığı ilkesi umumiyetle sadece siyasal sistemler için söz konusu edilmekte, ekonomik örgütlerde ise kuvvetler birliği

yaklaşımı egemenliğini sürdürmektedir. Elbette büyük şirketlerde yönetim kurulunun belli ölçü de kuvvetler ayrılığına benzediği ileri sürülebilir. Ancak işletmelerin yönetim kurullarının egemenlik alanlarının sınırlandırılması bu ilkeden ziyade pratik güçlükler ilişkili görünmektedir. Esasen teoride de pratikte de güç, yönetim kurulunda hatta çoğu zaman yönetim kurulu başkanında toplanmış durumdadır. Günümüzde güçler ayrılığı kavramını belki de Roma hukukunun dışında bir paradigma ile değerlendirmek gerekmektedir. Para, siyasal iktidar ve bilgi günümüz dünyasının üç büyük gücüdür. Bu güçlerin tamamıyla belli kişilerin ve kurumların tekelinde toplanmasının önüne geçilmesinin mekanizmaları düşünülmelidir. Aksi takdirde klasik güçler ayrımı teorisi pratikte anlamsızlaşacaktır. Etik yönetim arayışlarında gücün sınırlandırılması yönünde daha etkili ilke ve kurumlara ihtiyaç duyulmaktadır. Belki bu kurum ve ilkelere mülkiyet modelleri ile ulaşabilmek mümkün olacaktır. İşletmelerde çalışanların çalışma süreleri karşılığında hisse sahibi olmaları, kâr ortaklığı modelleri bu noktada yeni çözümler için zemin teşkil edebilir. Günümüz devlerinin pratikte tüm şirketlerin risksiz ortağına dönüştüğü gerçeği de göz önüne alınarak buradan yola çıkarak, devletin mali kaynakları, hakları ve sorumlulukları bağlamında yeni yaklaşımlara aranmalıdır. Tüm mali hareketlerin dijital olarak izlenebildiği günümüz dünyasında işletmelerin ortaklık yapılarının girişimci, emekçiler, kamunun hak, pay ve sorumluluk yüklendiği yeni modellere dönüştürülmesi çok zor olmayacaktır.

3.6.5. DÖNÜŞÜMLÜ SİSTEMLER (MÜNAVEBE)

kararır telkârî fincan zarfları
kahve kadar makbuldür köpüğü kanın
yorulup taşımaktan hatıraları
topukları toprakla tanışır hükümdarın

A. Ali Uyar*

Yöneticilerin aynı görevlerde uzun yıllar kalması nedeniyle iş körlüğü ortaya çıkmaktadır. İş körlüğü tekrar eden sorunların küçümsenmesi, yok farz edilmesi yahut ihmal edilmesi suretiyle açığa çıkabildiği gibi iş yapma süreçlerinin rutinleştirilmesi nedeniyle fırsatların kaçırılması yahut tehditlerin görülmemesi şeklinde de tezahür edebilir. İş körlüğünün bir İnsanların aynı görevlerde uzun yıllar kalması bir takım ahlaki zaafların oluşumu için tetikleyici olabilmektedir. Diğer yandan aynı görevlerde uzun yıllar kalma nedeniyle kişilerde güç sarhoşluğu ortaya çıkabilmektedir. Bilhassa tepe yöneticilerinin uzun yıllar aynı görevde kalması kurumlar açısından riskler içermektedir. Örneğin İslam tarihinde görülen en dramatik savaşlardan birisi olan ve yüzyıllara sari bir ayrışmanın nedeni olan Cemel – Sıffin savaşları Muaviye'nin uzun yıllar boyunca Irak'ta vali olarak kalması ve burada güç temerküz etmesi nedeniyle gerçekleşmiştir. Yine aynı şekilde Çandarlı ailesinin vezaret makamında uzun süre kalması nedeniyle Osmanlı devleti içerisinde bir çatallanma tehlikesi baş göstermiş, bu nedenle Fatih Sultan Mehmet tarafından ailenin gücüne son verilmiştir. Aynı görevde uzun yıllar kalma nedeniyle hem bazı kişilerin elinde güç birikmesi oluşabilmekte hem de kötü niyetli kişiler arasında bir iş birliği

---

*A. Ali Uyar, Hükümdar

ve dayanışma ağı tesis edilebilmektedir. Böylesi bir durumun önüne geçebilmek için yönetimin dönüşümlü olarak icra edilmesini sağlayacak sistemlerin geliştirilmesi yararlı olacaktır.

3.6.6. ETİK DIŞI EYLEMLERİN TEŞHİR EDİLMESİ

Yiyin efendiler, yiyin, bu han-ı iştiha sizin
Doyunca, tıksırınca, patlayıncaya kadar yiyin."

Tevfik Fikret*

Ahlakın en önemli yaptırımı dışlamadır. Gayri ahlaki eylemlerde bulunan kişilerin teşhir edilmesi, cemiyet ve kurumlardan gayri ahlaki fiillerini düzeltene kadar uzaklaştırılması en önemli düzeltici yaptırımlardan birisidir. Ancak teşhir mekanizması her zaman son çare olarak görülmelidir. Tıpkı tıpta cerrahinin son çare olarak kullanılması gibi… Hem son çare olarak değerlendirilmeli hem de sınırlı olarak kullanılmalıdır. Çünkü ahlaksızlığın sık teşhiri halinde kitlelerde bir miktar sonra bu fiillere karşı duyarsızlık gelişecektir. Bu nedenle gayri ahlaki davranışı ilk kez yapanlar hemen teşhir edilmemeli, uygun yöntemlerle ikaz edilmeli, kendilerine ıslah için şans verilmelidir. Kimsenin kusur ve günahı başkasının erdemi olamaz. Bu yüzden teşhir mekanizmaları ile bir ahlakçılık borsası inşa edilmemelidir. Öte yanda ahlakçılığın da bir tür ahlaksızlık olduğu unutulmamalı, ahlakçılık yerine ahlaklı olmayı destekleyecek bir ahlaki iklimi tesis etmek için gayret edilmelidir.

---

* Tevfik Fikret, Han-ı Yağma

3.6.7. YÖNETİCİNİN ETİK EĞİTİMİ

"Belli ki kaçmıştır çok ağır cezalı bir çocuk
Kurulu zulmün yetiştirme yurtlarından"

Ece Ayhan*

Yöneticilerin eğitimi kurumların başarıları açısından kritik öneme sahiptir. Bu sebeple yöneticiler gerek yönetim becerileri bakımından gerekse ahlaki bakımdan yeterince iyi eğitilmelidir. Yöneticilere yeterli düzeyde eğitim vermeden görev verilmesi haksızlık hatta ahlaksızlık olarak değerlendirilebilir (Adair; 219). Kuşkusuz bu eğitimlerin başında ahlâk eğitimi gelir. Ancak ahlakın eğitimle geliştirilip geliştirilemeyeceği, bütünüyle doğuştan gelip gelmediği konusu tartışma konusu olmuştur. Aristo karakter erdemlerinin hiç birinin doğuştan gelmediği görüşündedir (Aristoteles, 2019:29). Yani tüm ahlaki meziyetler eğitimle elde edilebilirler. Kimi düşünürler karakter ve ahlakın doğuştan geldiğini ve değişmeyeceğini iddia etseler de tecrübe ve akıl ahlakın gelişebileceğini yahut bozulabileceğini göstermektedir. İnsan eğitim vasıtasıyla değişen bir varlıktır. Miskeveyh ahlakın nefsin kendi fiillerini düşünüp taşınmaksızın yapması olduğunu vurguladıktan sonra bu konudaki tartışmalar değinmekte, ahlak özelliklerinin bir kısmının doğuştan geldiğini ve bazı kişilerde hayat boyunca hiç değişime uğramadığını ancak bazı ahlaki fiillerin de eğitimle ve uygulamayla (yapa yapa) kemikleşerek ahlaka dönüştüğünü ifade etmektedir (İbn Miskeveyh, 2017:52). Antik Yunanda Stoacılar insanın doğuştan iyi tabiatta olduklarına, sonradan

* Ece Ayhan, Kendi Kendisinin Terzisi Bir Kanbur

çevresel şartlar ve eğitime bağlı olarak kötü ahlak sahibi olduklarını iddia ediyorlardı. Galinos ise çok az kişinin yaratılıştan iyi ahlaklı olduğunu, insanların çoğunluğunun yaratılıştan kötü olduğunu bir de bir de bunların arasında bir kitle olduğunu iddia etmiştir. Yaratılıştan kötü olanların pek azı eğitimle iyi olabilirken, ortada kalan kişiler ise iyi arkadaşlık ve iyi eğitimle iyi ahlak sahibi olabilirler. Aristoteles ise kötülerin eğitimle iyi olabilecekleri iddia etmektedir (Aristoteles, 2019).

Ahlak eğitim yoluyla değiştirilebilir ve geliştirilebilir. Bu sebeple yöneticilerin yönetim becerilerinin yanı sıra mutlak suretle ahlak eğitiminden geçmeleri gerekmektedir. Ahlak eğitimi sadece bilişsel bir eğitim değildir. Bilgi tek başına kişinin ahlaklı olmasını sağlamaz. Ancak ikna, pekiştirme, güzel örneklik, canlandırma, etik uygulamalar gibi çeşitli yöntemlerin ısrarlı uygulanması ile ahlaki olgunluğa ulaşılabilir. Günümüz yönetim dünyasında örtülü ve örtüsüz olarak pek çok etik problemlerle karşı karşıya bulunmaktayız. Bu sorunların çözümü veya azaltılması için eğitim süreçlerinden beklenti oldukça yüksek olmaktadır. Öyleyse eğitimden maksat nedir? Bu soru yüzyıllar boyunca tartışılmış ve doğal olarak da birbirlerinden farklı cevaplara ulaşılmıştır. Genel olarak eğitimin amaçları üç ana başlık altında toplanabilir; başarı, mutluluk ve iyilik. Her üç amacın da tafsilatlı izah edilmesi yararlı olacaktır.

1. Başarı: İnsanlar çocukları iktisadi, sosyal ve siyasal başarı elde etsinler diye eğitmek istemektedir. Günümüzde eğitimden en yoğun ve yaygın olarak beklenen amaç başarı olarak

görülmektedir. Çünkü günümüz iktisadi düzeni içerisinde eğitim kurumlarından elde edilen diplomalar ile para ve itibar kazandıran mesleklere ulaşılmakta, bireyler iktisadi ve sosyal hayatta avantajlı konumlara gelinebilmektedir. Günümüz dünyası Ivan İllich'in sarahatle tespit ettiği üzere bir mesleki tekelleşme çağını yaşamaktadır (İllich,2011). Bu nedenle bütün bir eğitim düzeni yarış üzerine inşa edilmektedir. Avantajlı, toplum içinde itibarlı ve yüksek getirili mesleklerin diplomalarını elde etmek için toplumun fertleri kıyasıya yarışmaktadır. Bu yarışta başarılı olmak ve istenilen mesleğe ulaşmak ise çoğunlukla bilişsel temelde bir sınav sonucunda mümkün olmaktadır. Bu sebeple akademik bilgi kazanımı tüm eğitim sürecinin merkezine yerleşmiş olmaktadır. Oysa eğitim bilgi aktarımımın çok daha ötesinde bir olgudur. Eğitimin özü tutum değişimleri sağlamak ve insanların yaşamlarını daha mutlu, daha müreffeh, daha güvenilir olarak sürdürmelerini sağlayacak becerileri/ yetkinlikleri geliştirmektir. Bilginin güç olarak kabul edilmesini müteakiben eğitim önemli ölçüde tutum merkezli olmaktan çıkartılmış, beceriler ise piyasanın insafına terk edilmiştir. Günümüzde her ne kadar eğitimin niteliği, amacı, süreçleri hakkında tüm dünyada sorgulamalar yapılsa da, temel yaklaşımların kısa sürede değişmesi beklenmemelidir.

2. Mutluluk: Eğitim ile elde edilmek istenen bir diğer amaç da mutluluktur. Platon'a göre eğitim kişiyi bu dünyada nasıl yaşaması gerektiği bilgisine ulaştıracak bir araçtır (Platon, 2006). Descartes ahlakın insanı mutlu kılacağını belirtmektedir.

Descartes'e göre İnsanın kendisi mücadele etmeksizin ulaştığı mutluluğa bahtiyarlık, hayat mücadeleleri sonucu kendi gayreti ile ulaştığı mutluluğa ise saadet denilir. Saadet fazilet ve bilgelikten gelir (Descartes, 1992:29). Kişi eğitim sürecinde kendini, amaçlarını, önceliklerini, değerlerini kavrayabilir ve bu kavrayış ona mutluğun kapısını aralar. Pek çok düşünüre göre mutluluk kişinin kendisine acı veren durumlardan uzak tutması, kişinin iç huzura kavuşması ve ruhi dinginliğe ulaşmasıdır. Yani bir başka ifade ile kişinin arzularını ve ihtiyaçlarını denetim altına alabilmesi, bir başka ifade ile onları yönetilmesi mutluluğa ulaşabilmek için önemlidir. İşte eğitim yolu ile irade denetiminin nasıl yapılacağı öğretilir.

3. İyilik: Eğitimin ana amaçlarından birisi de iyilik başlığı altında toplanabilir. Eğitimin bu boyutu çoğunlukla karakter ve ahlak ile ilişkilendirilmektedir. Kişilerin iyilik tanımları ait oldukları toplum, ulus, cemaate yahut inandığı dine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle de kişiler eğitim vasıtasıyla çocuklarını iyi insan, iyi Müslüman, iyi Hristiyan vb vasıflarla bir iyilik standardına göre yetiştirmek istemektedirler. İyilik bu anlamda daha önceden belirlenmiş bir standarda ulaşma/ yaklaşma halidir. Kişinin kabul ettiği, inandığı değerler sisteminin standartları bu hususta norm teşkil etmektedir. Aynı zamanda iyi olma hali diğer insanlarla girilen ilişkilerde açığa çıkan bir durumdur. Başkalarına zarar vermeyen, bilakis onlara faydalı olan kişilere iyi insan diyoruz. Eğitim yolu ile kişiye iyi olmanın yolu ve imkânını gösterebilmek mümkündür.

Yukarıdaki sayılan amaçlar değerlendirildiğinde hem mutluluk, hem iyilik başlıklarının ahlak ile yakın ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Günümüzde yöneticilere yönetsel teknik becerilerini geliştirebilmeleri için sayısız eğitimler tertip edilmekte, ancak bu teknik becerilerini doğru amaçlar için doğru yerlerde kullanımı ile ilgili boyut ihmal edilmektedir. Bir başka problem de eğitimin kapsamı ile ilgili görülmektedir. Drucker'a göre herkese eğitim vermek yerine iş yaşamında belli düzeyde başarı elde etmiş kişilere eğitim verilmesi, kamu, sivil toplum sektörleri ile iş dünyası yöneticilerinin birlikte eğitim almaları, öğrencilerin tarih ve toplum derslerini de görmeleri yönetici eğitimlerinde faydalı olacaktır (Drucker, 2005:180). Etik amaçlara riayet edecek, yönettiği kurumları etik değerler ile yönetecek kişilerin tutum merkezli ahlak eğitimleri alması elzemdir. Çünkü günümüz yönetim dünyasında etik problemler göründüğünden de fazladır. Kök salmış kimi normlar nedeniyle yöneticilerin etik konusundaki beyanları ile uygulamaları birbirinden oldukça farklı olabilmektedir. Banaji ve arkadaşlarının küresel ölçekte yaptıkları bir araştırma bu duruma oldukça ışık tutmaktadır. Banaji ve arkadaşları etik bir yönetici misiniz? Sorusunu sorup bu sorunun yanıtlarını bulabilmek için bir ölçek geliştirdiler. 1998 yılından itibaren 2004 yılına kadar yaklaşık 2.5 milyon kişiyle test yaptılar. Sonuç insanlar etik yönetici olduklarını iddia etmelerine rağmen gerçeğin hiç de öyle olmamasıydı. Ekip insan kaynakları yönetimi bağlamında en önemli problemleri bilinçdışı önyargılar, örtülü yanlılık, grup içi iltimas, aşırı itibar talebi gibi başlıklarda topladılar (Banaji, Bazerman, Chug, 2004).

Günümüzde ahlak eğitimi resmi eğitim kurumlarının programında çok fazla görülmemekte, ahlak eğitimi kapsamında verilen eğitimler de genellikle içerik olarak ahlakın bilgi düzeyinde aktarımını ihtiva etmektedir. Ancak Hristiyan ülkelerinde kiliseye bağlı okullarda, Türkiye'de kuran kurslarında ahlaki eğitimin teori ve pratikte verildiği görülmektedir. Öte yandan iş ahlakına verilen önemin artmasının ardından öncelikle üniversitelerde yüksek lisans ve lisans düzeylerinde görülen iş ahlakı derslerinin yaygınlaştığını görülmektedir. Hatta iş ahlakı derslerinin ilköğretim çağından itibaren verilmesi gerektiği fikri ileri sürülmektedir (Bektaş, 2015:332).

3.6.7.1. TUTUM MERKEZLİ EĞİTİM

Kimseyi değiştiremezsin hayatta.
Ve kimse için de değişmemelisin.
Kimliğini kaybettiğin an, yaşamını çöpe attın demektir.
İstemediğin sürece, hiçbir şey için ödün vermeyeceksin.

Charles Bukowski*

Eğitim kişide köklü bir davranış değişikliğine neden oluyorsa amacına ulaşmış sayılabilir. Uygulamaya dönüşmeyen eğitim ancak öğretim olarak adlandırılabilir. Eğitim ise edinilen bilgileri hayata geçirerek teori pratik çatışmasının ortadan kaldırılmasıdır. Çünkü teori ve pratik çatışması, inandığını yapmamak, yaptığına inanmamakla başlayan çatışmalar, çelişkiler ve yalanlar zinciridir. Bu nedenle Sokrates'ten itibaren erdemsizlik olarak görülmüştür. Tutum merkezli eğitim, ahlakın kökeninde yer alan kök tutumların değiştirilmesi ve istendik

* Charles Bukowski, Kimseyi Değiştiremezsin Hayatta

yönde geliştirilmesi demektir. Çünkü davranışa dönüşmeyen, yapma kapasitesini arttırmayan bilgi insanın kendi yaşamında ve ait olduğu sosyal çevrede anlamlı değişikliklere neden olmamaktadır. Bilgi ve uygulamadaki birlik (vahdet) klasik dönemlerde eğitimin özü olarak kabul edilmiştir. Ancak bilginin güç olarak tesmiye edilip, nesnelleştirilmesini müteakiben teori ve pratik ayrımı artmış bilgi ve amel arasında gittikçe artan bir yarık oluşmuştur. Sanayi devrimi sonrası eğitimin kitleselleştirilmesi ile elde edilen kazanımların yanı sıra kaybedilen değerler zamanla fark edilmiş ve köklü eleştiriler yapılmaya başlanmıştır. Bilgi ve amel arasındaki kopukluğun farkına varılmasıyla Avrupa merkezli yeni teorik yaklaşımlar geliştirilmiş teori ve pratik bütünleşmesini sağlayacak çalışmalar yapılmıştır. Son yıllarda Türkiye'de sıklıkla gündeme gelen PİSA sınavları böylesi bir arayışın sonucu ortaya çıkartılmış ölçme değerlendirme yaklaşımıdır (Tekin, 2019:262). PİSA sınavları ile öğrencilerin sadece bilgi düzeyleri ölçülmemekte zihinsel becerileri düzeyleri de ölçülmeye çalışılmaktadır. Becerilerin ölçülmesi ve elde edilen sonuçlara göre eğitimin değerlendirilmesi yönündeki çabalar artmakta, tutum ve karakterin eğitim içerisindeki yerine daha fazla dikkat çekilmektedir. Ancak henüz eğitim dünyasında tutum merkezli eğitim için topyekûn bir yönelim söz konusu değildir. Çünkü tutum merkezli eğitim daha yüksek maliyetlidir. Kütle eğitiminin aksine oldukça fazla oranda bireysel ve şahsi niteliktedir. Tutum merkezli eğitim için istikrarlı, sabırlı ve tutarlı olmak gerekir. Çünkü tutumların değişmesi ve ahlaka dönüşmesi ağır ağır gerçekleşir. Bu nedenle yönetici / lider yetiştirme eğitimleri sadece teorik tabanlı olamayacağı gibi aynı zamanda bu

eğitimler üniversite ve sonrası eğitim dönemine kadar ertelenmemelidir. Bilindiği üzere ergenlik sonrası dönemde insan karakteri önemli ölçüde oturmakta ve katılaşmaktadır. Bu sebeple yönetici eğitim programlarının meselenin bu boyutu dikkate alınarak erken yaşlara çekilmesi gerekir. Yahut liderlik ve ahlak eğitimlerinin eğitim programlarının içerisine dâhil edilerek çok küçük yaşlardan itibaren çocukların eğitilmesi sağlanmalıdır.

Tutum merkezli eğitimle ilgili olarak filozoflar, düşünürler, geçmiş dönem uleması dikkate değer bir müktesebat bırakmışlarıdır. Bu hususa ilk dikkat çeken ismin Sokrates olduğu ve tilmizlerinin de onun yolunu takip ettikleri bilinmektedir. İslam dünyasında mutasavvıflar başta olmak üzere pek çok düşünür bu konuyu ele almıştır. Kelam ilminde görülen iman-amel ilişkisine ait tartışmalar ve iman amelden ayrı mıdır tartışması bu çerçevede okunabilir. İslam dininin temel prensibinin vahdet olması sebebiyle Müslüman düşünürler umumiyetle eğitim konusunda da vahdet eksenli bir metodoloji arayışında olmuşlar teori ve pratik ayrışmasından kaçınmaya çalışmışlardır Örneğin Kindi bilmenin merkezine insanı alır. Kindi'ye göre eğitim sadece insanın bedeni yönünü dikkate almamalı öncelikle akli nefis (ruh terbiyesi) eğitilmelidir. Bu eğitim sonucu ruh soyutlanarak ilahi nura ulaştırılmalıdır (Karakuş, 2020:213). Farabi bilmeyi malumatfuruşluk, bildirme sonucu ahlaki erdemleri uygulamayı ise eğitim olarak ifade etmektedir. Farabi'ye göre insan mükemmelliğe ulaşmak ve mutlu olmak maksadıyla yaratılmıştır. Mutluluk ise eğitim ile mümkün olabilir. Kişinin mükemmelliğe ulaştıran eğitim sayesinde topluma

faydalı olabilecek tutum ve becerileri geliştirmesi mümkün hale gelir (Ülker & Gurbetoğlu, 2020:282). Mevlana'nın Mesnevisinde de tutum merkezli bir eğitim müktesebatı olduğu görülmektedir. Mesnevi de Mevlana Celaleddin-i Rumi eğitim için ilk şart olarak dinlemeyi öğrenmeyi önermektedir. Mesnevi dinle hitabı ile başlar. Bu sabır, alçakgönüllülük, karşısındaki değer vermeyi gerektiren bir tutumdur. Çünkü dinlemek ancak alçak gönüllülük ve hakikati arama ve ona tabi olma isteği ile mümkün olabilir. Dinleme klasik eğitim dünyamızda önemli görüldüğü için, içeriğin dinlenebilir olması, hikâyelerle, mecazlarla, darb-ı mesellerle sağlanır. Mesnevi'nin de yazım tekniği bu şekildedir. Mevlana'nın diğer önerdiği yöntemler ise; okuma, görme, derinlemesine düşünme, sezme, ustalardan uygulamalı olarak öğrenme şeklinde ifade edilebilir. (Uzun, 2020:49).

3.6.7.2. BECERİ MERKEZLİ EĞİTİM

Süleyman zembil ördü, kendi emeğin yerdi
Anınla buldular anlar Peygamberliği

Yunus Emre*

Beceriler doğuştan gelen, çaba ve eğitimle gelişebilen yapıp etme kabiliyetidir. İnsan var oluşsal olarak üretmeye mütemayildir. Bu nedenle insanın olgunluğa ulaşabilmesi için yeteneklerini kullanabilmesi "üretebilmesi" gerekir. Çeşitli felsefi ekollerde ve dini öğretilerde bu hususa dikkat çekildiği görülmektedir. El emeği ile üretmek ve el emeği ile geçinmek insan-ı kamil olmanın bir gerek şartı olarak değerlendirilmiştir. Yine bu nedenledir ki Osmanlı şehzadeleri

* Yunus Emre, Yunus Emre Divanı

yetenekleri ve ilgileri olan bir meslek konusunda da eğitim aldırılmışlardır. Beceriler dil becerileri, zihinsel beceriler, estetik beceriler ve fiziksel beceriler olarak dört başlık altında toplanabilir. Beceriler hayatta kalabilmek, başarılı olabilmek, kendini gerçekleştirebilmek, mutluk olabilmek için elzemdir. Bu nedenle kurumlarda verilen eğitimlerin muhakkak suretle kurumların ihtiyaç duydukları yetkinlik ve becerileri, çalışanlara kazandırmaya matuf olmalıdır. Ancak yönetici eğitimleri yönetsel beceriler olarak adlandırılan becerilerle de sınırlı düşünülmemelidir. Yöneticilerin düşünsel ve dil becerilerine sahip olmaları gerek şart olarak düşünülmeli bunun yanında muhakkak el ve estetik becerilerinin geliştirilmesi için gerekli eğitimler de düşünülmelidir. Kişilerin becerilerinin geliştirilmesi onların üretken olmalarını sağlar. Üretkenlik ise kimseye yük olmamak, boş işlerle uğraşmamak, başkalarına yardım etmek gibi erdem olarak değerlendirilmesi gereken davranışları ortaya çıkartır.

3.6.7.3. UYGULAMALI EĞİTİM

Alınız ilmini Garb'ın, alınız san'atini;
Veriniz hem de mesâînize son sür'atini.
Çünkü kaabil değil artık yaşamak bunlarsız;
Çünkü milliyeti yok san'atın ve ilmin; yalnız.

Mehmet Akif Ersoy*

19. yüzyılın başında iş ve eğitim dünyasında insanlar kabaca düşünenler ve yapanlar şeklinde ikiye ayrılmakta idi. Bu yüzden ileri eğitim verilen okullarda yönetici elitlerin ihtiyaç duyacağı entelektüel bilgilerin verilmesi amaçlanırken, temel eğitimin verildiği okullarda ise sanayi toplumunun ihtiyaç duyacağı yapma, uygulama, emir alma konularında yetkinlik kazanılması yönünde uygulamalar görülürdü. İnsan psikolojisi ile ilgili çalışmalar ve eğitim bilimlerinde elde edilen bulgular eğitimcileri, kafa ile kasları birbirinden ayıran 18. Yüzyıl pozitivizmini terk etmeye zorlamıştır. Şimdi artık 21. Yüzyıl becerileri olarak değerlendirilen beceriler ele alındığında teori ve uygulamanın daha iç içe değerlendirildiği görülmektedir. 21. Yüzyıl becerileri arasında zikredilen; iletişim, işbirliği, esneklik ve uyum sağlayabilirlik, üretkenlik ve hesap verebilirlik, liderlik ve sorumluluk gibi becerilerin zikredilmesi uygulama ve nazariyat arasında kurulan kuvvetli ilişkileri yansıtmaktadır (Cansoy, 2018:3319).

Yöneticilik eğitimi salt teorik bir eğitim türü değildir. Yöneticiliğin etkin ve amaca uygun olarak yapılması için pek çok beceri ve yetkinliğe

* Mehmet Akif Ersoy, Safahat

ihtiyaç duyulur. Bunların başında insanları anlayabilmek onlarla etkin iletişim kurabilmek onları bir şeyi yapma konusunda yüreklendirebilmek gibi iletişim becerileri gelir. Tüm beceriler gibi bu beceriler ile uygulama yapa yapa gelişir. 21. Yüzyılın işçisi artık bedeni ile çalışan emekçi değildir. Artık daha yoğunlukla bilgi işçileri ile karşı karşıya kalacağız. Ancak bu gerçeğe rağmen 21. yüzyılda bilginin artışı artık bilgiyi daha değerli kılmıyor. Değerli olan becerilerdir. "*Bilgi becerinin yerini tutamaz"* (Drucker, 2005:140). Çünkü bilgi artı kolayca ulaşılabilir bir yerde durmaktadır. İnternet devrimi sonrasında bilgiye ulaşabilirlik sorunu ortadan kalkmış, buna mukabil beceri tutumun eğitimdeki önemi daha da artmıştır.

3.6.7.4. USTA ÇIRAK EĞİTİMİ

"*Tavuk kakar böcüğü, öğrenir cücüğü*"
Türk Atasözü

Murakabe altında yaparak öğrenme (usta çırak ilişkisi) eğitimin en başarılı yöntemlerinden birisidir. Ancak görece pahalı ve standardize edilememesi nedeniyle 18. Yüzyılın standartlaştırılmış sınıf eğitimine yenik düşmüştür. Buna rağmen usta çırak ilişkisinin kısmen sürdürüldüğü yerlerde elde edilen başarılar ortadadır. Mesela okulda öğrenilen tek meslek hangisidir diye sorsak herkesin aklına doktorluk gelmektedir. Mühendislik gibi uygulamalı bilimler dahi, ancak tam olarak işte geçirilen birkaç yılın sonunda öğrenilirken doktorluk fakülte içinde öğrenilebilmektedir. Çünkü tıp fakültesi öğrencileri 1. Sınıftan itibaren hastanelere girmekte, son iki yıllarını ise tamamen hastanede geçirmektedirler. Diğer fakültelerde ise bu düzen kurulmamakta/

kurulamamaktadır. Hele yönetim bilimlerinde, işletme fakültelerinde durum bu bakımdan faciadır. Bu nedenle bu bölümler yönetici yetiştirmenin çok uzağında kalmaktadırlar. Kamu kurumlarının yahut işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli yöneticilerin yetiştirilebilmesi için derhal yönetim hayatının içinde, usta çırak mekanizmalarının kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İş dünyasında görülen, koçluk, mentorluk gibi uygulamalar bu ihtiyacın tezahürleridir. Ancak uygulamalar hem sınırlı sayıda büyük işletmelerde uygulanmakta hem de çoğunlukla üst düzey yöneticilere yönelik olarak icra edilmektedir. Yönetim kalitesinin arttırılması ile yöneticinin yönetim becerilerinin geliştirilmesi yakın ilişkilidir. Bu nedenle yönetim kalitesinin arttırılmasında etkili yöntemin hayata geçirilmesi tüm toplumun yararına olacaktır. Usta çırak ilişkisinin yönetici eğitiminde kullanılması yeni bir fikir değildir. Tarih boyunca bu eğitim yönteminin etkin kullanımını özellikle hükümdarların eğitiminde kullanıldığını görüyoruz. Osmanlı devlet sisteminde şehzadelerin eğitiminde kullanılan lala'lık bu yöntemin etkin kullanım örnekleri arasında değerlendirilebilir. Şehzadeler gözetimlerine verildikleri lala'ların rehberliğinde hem uygulamalı olarak yöneticilik yapmışlar hem de lalaları tarafından fikri ve ahlaki eğitimlere tabi tutulmuşlardır. Ancak bu müessese Osmanlı devletinden çok daha eski tarihlere dayanmaktadır. Pers hükümdarlarının da veliahtlarını yetiştirmek için daha çok küçük yaşlardan itibaren taşraya ve sert tabiat koşullarının olduğu yerlere gönderdikleri bilinmektedir (İbn-i Miskeveyh, 2017:85). Böylece çocukların saray ortamında şımarmaları, sert koşullarda yaşamayı öğrenmeleri, dayanıklılık, dirayet sabır gibi hasletleri

kazanmaları umulmaktadır. Usta çırak eğitiminde çırak olmak kadar önemli bir hususta usta olabilmektedir. Ustalık, ustanın hem becerilerini etkin kullanarak bir işi bir sanatı icra etmesini gerektirir hem de ustanın meslek yahut sanatın devamı için eğitici olmasını gerektirir. Bu mekanizma günümüzde de önemini korumaktadır. Günümüz yönetici ve liderlerinden beklenilen yetkinliklerden birisi de artık eğiticiliktir. Liderler bir yönüyle öğretmen olmak zorunda oldukları gibi öğretmenlerin de doğal liderler olmaları beklenilmektedir (Adair, 2004:160).

3.6.8. ETİK DENETİM KURULU

"İyi insanlar düşmanlarından yararlanırlar"

Galen

Her ne kadar ahlak içselleştirilmiş iyi olma hali olarak tarif edilmiş olsa da dış koşullar ahlakın gelişiminde ve pekiştirilmesinde olumlu yahut olumsuz etki oluşturabilmektedir. Bu nedenle kurumsal etiğin pekiştirilebilmesi için disiplin kurullarının oluşturulduğu ve etik sorunların çözümünde de tıpkı hukuki yaptırımlarda olduğu gibi yaptırımlara gidildiği görülmektedir (Uzun, 2017:119). Etik ortamı oluşturabilmek için kurumların dahili ve harici denetim mekanizmalarına müracaat ettikleri görülmektedir. Kurumlarda eleştiri kültürüne imkân tanınması dâhili kontrol mekanizmalardan birisidir. Akıllı insanalar kusurlarını kendilerine söyleyecek kişileri dost edinirler ki, bu sayede hatalarını giderebilsinler, kusurlarını örtebilsinler. Dostlar kusurları söylemede çoğu zaman yetersiz kalacağı için bu hususta dostlardan ziyade düşmanlardan istifade etmesini de

bilmek gerekir (İbn-i Miskeveyh, 2019:22). Kişiler için gerekli olan bu işlevin kurumlar için de gerekli olduğu ve kurumsal bir fonksiyona çevrilmesi gerektiği aşikârdır. İş ahlakı bakımından tarihimizde çok önemli bir yeri olan ahilik teşkilatı incelendiğinde görülmektedir ki ahilik teşkilatında günümüzde etik denetim kurulu fonksiyonu yerine getirecek mekanizmalar oluşturulmuştur. Ahilik teşkilatı içerisinde yer bulan idare heyeti yiğitbaşı, kethüda, nakip, ahi şeyhi ve alanında uzman esnaflardan teşekkül ettirilmekte ve kalite kontrol, fiyat denetimi, meslek ve iş ahlakının korunması için gerekli tedbirlerin alınması gibi görevleri icra etmekteydi (Bektaş, 2015:350). Ülkemizde kamu kurumlarında oluşabilecek ahlaki sorunları önlemek, önleyici düzenleyici tedbirleri almak üzere 2004 yılında 5176 sayılı kanunla, Kamu Görevlileri Etik Kurulu oluşturulmuştur. Kurul kamu kurumlarında uyulması gereken etik ilkeleri belirlemek ve yönetici düzeyinde ortaya çıkan etik sorunları değerlendirmek görevlerini yapmakta, kurumlarda tespit ettiği etik sorunlar için tavsiye niteliğinde kararlar almaktadır (Akdeniz, 2016:103). Yine çeşitli işletmelerin kendi içlerinde daha yüksek bir ahlaki kaliteye ulaşabilmek için etik kurullar oluşturdukları bilinmektedir.

3.6.9. MURAKABE (Gözetim) KURULU

Takipçileri arasinda mabedin gölgesinde
yürüyen bir ögretmen, size bilgeligini degil
sadece inancini ve sevgisini verebilir.

Halil Cibran*

Mahiyeti itibariyle denetim daha kısıtlayıcı, zorlayıcı ve yakalayıcı nitelikte iken gözetim ise anlama, destek olma ve yönlendirme temellidir. Bu nedenle denetimden farklı olarak, kurumsal yönetim anlayışında denetimin yeni fonksiyonu olarak görülen geliştirme fonksiyonunu icra edebilmek için, gözetim ve destek temelli oluşumlar kurumlarda etik gelişime daha fazla fayda sağlayacaktır. Kurumlarda tartışmalı, belirsiz ve kritik ahlaki konular hakkında görüşüne başvurulacak, kendilerinden tavsiye ve destek alınacak kişilerin olması her zaman yararlı olacaktır (Uzun, 2020:50). Bu nedenle OECD tarafından kurumsal etiğin oluşumu için bu tür gözetim ve destek mekanizmaları tavsiye etmektedir (Uzun, 2017:114). Ahlak birçok defa ifade edildiği üzere gönüllü kabulle ortaya çıkan topluluk normudur. Bu normların pekişmesinde grup üyelerinin birbirlerine olan yaklaşımları, birbirlerine karşı tavır ve tutumları önemli olmaktadır. Kuşkusuz bu gözetim ve yüreklendirme işi bireysel olarak da yapılabilir. Ancak bu fonksiyonun bir grup tarafından yapılması daha nitelikli ve sağlıklı olacaktır. Murakabe kurulu ahlaki ikilemler yaşadığında bunları çözecek, grup üyelerinde görülen ahlaki kusur ve hataları onaracak fonksiyonlar icra edebilirler. Bu nedenle murakabe kurulunun oluşturulmasında seçilecek kişilerin niteliği ve sayısı da önemli

* Halil Cibran, Eğitim

olmaktadır. Kurumların büyüklüklerine veya tercihlerine dayalı olarak murakabe kurulunun görev ve fonksiyonları bir kişiye de verilebilir. Ancak prensip olarak murakabe kurulunun 3, 5 yahut 7 kişiden oluşması fonksiyonunu icra etmesi açısından faydalı olacaktır. Kurulun üyeleri dönemsellik ilkesi ile görevlendirilmelidir. Kurul kâğıt üzerinde bırakılmamalı mutlaka işlerlik kazanacak şekilde desteklenmeli, yeterli imkân ve ortam sağlanmalıdır (Özgener, 2009:147). Murakabe kurulunda yer alacak kişilerin kurumun sadece yöneticilerinden oluşmaması, murakabe kurulunda hiyerarşik ilişkilerden uzak olunması, murakabe kuruluna seçilen kişilerin ahlaken olgun kişilerden seçilmesi uygun olacaktır. Kimi kurumların ahlak görevlisi adıyla bazı kişileri bu şekilde görevlendirdiği görülmektedir. Genellikle bir kurumda 10 yıl ve üzeri çalışmış, güvenilir kişiler ahlak görevlisi olarak görevlendirilmekte ve bu kişiler ahlaki ihlaller, olduğunda yahut ahlaki iklimi geliştirecek fikir ve uygulamalar hakkında tavsiyede bulunmak istediklerinde doğrudan tepe yönetimlerine raporlama yapmaktadırlar (Özgener, 2009:152). Murakabe fonksiyonu kimi zamanda Ombudsmanlık mekanizması ile icra edilebilmektedir. İsveç'ten tüm dünyaya yayılmış olan ombudsmanlık kurumu köken olarak Osmanlı devleti kökenlidir. 1708 yılında Ruslarla yapılan savaş sonrası bir dönem için Osmanlı imparatorluğuna sığınan İsveç kıralı Demirbaş Şarl tarafından kadı-ul kuzzat kurumu yakından incelenmiş daha sonra İsveç devlet idaresine adapte edilmiştir. Ombudsman İsveç dilinde arabulucu anlamına gelmektedir. Günümüzde Ombudsmanlar taraflar arasında çözülemeyen sorunları karara bağlamanın yanı sıra kurumlarda ahlaki değerlerin kurumsallaştırılmasında, etik kodların geliştirilmesinde,

ahlaki prosedürlerin koordine edilmesinde rol almaktadırlar (Özgener, 2009:153). Türkiye'de Kamu Denetleme Kurumu kamu kurumlarında görülen etik sorunların ortadan kaldırılması, azaltılması için murakabe görevi yapmaktadır. Kurumun aldığı tavsiye kararlarının gün geçtikçe daha fazla dikkate alındığı anlaşılmaktadır (Çılgın, Özkaral, 2020:144). Böylesi bir kurumun / mekanizmanın yararları daha fazla kabul görmektedir. Bu nedenle benzeri mekanizmaların özel sektörde de işletmeler bazında yahut işletmeler üstü olarak inşa edilmesi etik yönetim açısından yararlı olacaktır. Murakabe kurulunun bir yönü kurumun içine bakarken bir yönü de dışa dönük olmalıdır. Kurum tarafından paydaşların, müşterilerin ve kamuoyunun bilgilendirilmesi bu kapsamda değerlendirilmelidir. Günümüz dünyasının yoğunluğu ve karmaşıklığı karşısında bireyler kurumlara karşı yalnız ve güçsüz kalmaktadır. Ortaya çıkan asimetrik güç dağılımı ise çoğu zaman gayri ahlaki iklimin doğmasına neden olmaktadır. Zikredilen bu sebepler dolayısıyla devlet kurumlarının tasarruflarını halka aydınlatıcı bir şekilde ulaştırabilmek için Bilgi Edinme ve Değerlendirme Kurulu kurulmuştur (Şengül, 2008:96). Kurumun hedef olarak belirlediği hususlar murakabe kurulunun görevleri arasında değerlendirilmelidir.

3.6.10. DIŞ GÖZ DENETİMİ

"Söyle bana esir, bu kırılmaz zinciri kim döğdü? "
Mahpus, "bu zinciri ben kendi ellerimle döğdüm" dedi,
"yenilmez kuvvetimin
bana rahat bir serbestlik vererek, alemi tutsak
edebileceğini sandım

Rabinranath Tagore*

Etik iklimin geliştirilmesi ve etik sorunların çözülmesi kurumların kendi çabalarının ve iradi kararlarının sonucu mümkün olacaktır. Ancak kurumların kendi iç denetim ve gözetim sistemlerinin etik sorunları önlemede yetersiz olacağı noktalar söz konusudur. Kurum içinde oluşan yoldaşlık duygusu, kişisel ilişkilerin getirdiği duygusallık faktörü gibi unsurlar nedeniyle ahlaki açıdan kör noktaların oluşması olağandır. Bu kör noktaların azaltılmasında dış bir gözün gözetimi ve denetimi ahlaki iklim ve kültürün gelişimi açısından yararlı olacaktır. Bu sebeple kurumların ahlaki standartlarını yükseltmek için denetim kurumları tarafından verilecek etik denetim hizmetlerinin verilmesi söz konusu olabilecektir. Örneğin hizmet sektörlerinde bir dönem yoğun olarak kullanılan gizli müşteri uygulaması etik denetimler için de kullanılabilir.

* Rabinranath Tagore, Anlat Bana Esir

3.6.11. ETİK GELİŞTİRME KURULU

Zulümler yağmur gibi yağmaya başlayınca
"dur!" diyen olmaz artık,

Bertolth Brecht*

İş ve kamu yönetiminde karşılaşılan ahlaki meseleler statik değil dinamiktir. Doğal olarak zaman ve şartların değişimi ile birlikte yeni ahlaki ikilemler, yeni ahlaki sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Temel etik ilkeler evrensel ve zaman üstü nitelik gösterseler de uygulama bakımından pek çok ahlaki kural şartlara bağlıdır. Bu nedenle türev ahlaki kaideler şartlara ve zamana bağlı olarak değişiklik gösterebilirler. Bu sebeple etik ilke ve değerlerin gelişimi için etik geliştirme kurulunun kurulması ve kurul tarafından etik ilkelerin zaman, zaman gözden geçirilmesi etik yönetim açısından faydalı olacaktır. Ancak etik geliştirme kurulu murakabe kurulu gibi sık, sık toplanmak zorunda değildir. Bu nedenle etik geliştirme kurulunun daha geniş tabanlı olması, kurulun toplanmasından önce bir kısım ön hazırlıkların yapılması isabetli olacaktır. Etik geliştirme ve murakabe kurullarının birbirlerine yakın fonksiyonlar icra edeceği ve bu yüzden bu iki kurulun birleştirilmesi görüşü ise isabetli görülmemelidir. Çünkü her iki kurulun icra ettikleri fonksiyonlar birbirlerinden farklı olduğu gibi kurulda görev yapacak kişilerin özellikleri ve sayıları da farklı olmalıdır. Ayrıca temel ilkeleri belirleyenler ile o kurallara göre değerlendirme yapan kişilerin farklı olması da kurum açısından yararlı olacaktır.

---

* Bertolth Brecht, Zulumler Yağmur Gibi Yağmaya Başlayınca

3.7. ETİK YÖNETİCİNİN SEÇİMİ

Ambarlarının aldığı kadar aldı tüccar,
En iyi yıllanmış şarabı seçti rahip kendisine.
Kralsa, tuttu köprü başlarını, yol kavşaklarını,
Benimdir, dedi, her şeyin onda biri.

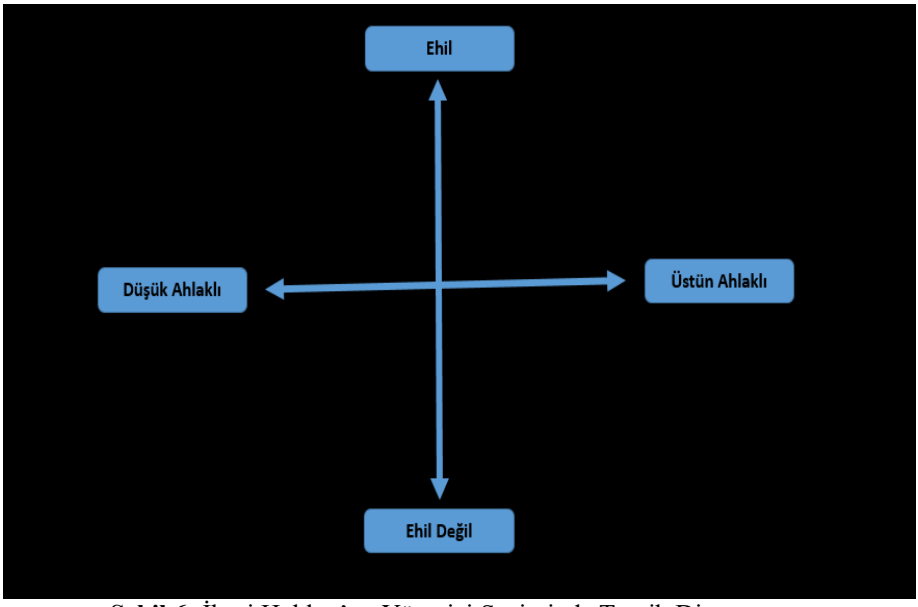
Friedrich Schiller*

Yönetici seçiminde sadece kişinin yönetsel yetkinliklerine bakılmaması gerektiği açıktır. Bu nedenle Drucker yönetici seçimi için oldukça kritik ve ahlaki bir soru sorulmasını önerir : "Çocuklarımdan birisinin bu adamın yönetiminde çalışmasını ister miydim?". Ama bu soruyla birlikte yöneticinin daha önceki icraatlarına bakılmasını da öncelikli olarak salık verir. Kişi gerçek performansını göstermek için uygun ortam ve şartlara sahip olmuş mudur bakmak gerekir. Çünkü ancak gücünüz varsa performansınızı gösterebilirsiniz. Ve yöneticinin de temel ahlaki sorumluluklarından birisi performanstır. Yöneticilerin performansın ortaya çıkmasında gösterdiği tavır ve tutumlar (dürüstlük, şeffaflık vb) da, performansla birlikte ele alınmalıdır (Drucker, 2005:107).

Etik yöneticinin seçimi konusunda İbni Haldun farklı bir perspektif sunmaktadır. İbni Haldun'a göre yöneticiler yüksek ahlaklı ve üstün becerili olup olamamaları bakımından tasnif edildiklerinde dört guruba ayrılabilirler. İşinde ehil ve üstün ahlaklı kişiler çok zor bulunurlar. Düşük ahlaklı ve ehil olmayan kişilerin ise yönetici yapılmaması gerektiği aşikardır. Dilemma ehil olmasına karşın düşük ahlaklı grupta

* Friedrich Schiller, Bölüşün Dünyayı

yer alanlarla, üstün ahlaklı olmasına karşın ehil olmayanlar arasında tercih yapmak zorunda kalınca ortaya çıkmaktadır. İbni Haldun bu gibi durumlarda ehil olanların tercih edilip onların ahlaklarının ise sürekli denetlenmesi gerektiğini ifade etmektedir.



Şekil 6: İbn-i Haldun'un Yönetici Seçiminde Tercih Diyagramı

3.8. ETİK LİDERLİK

"Ömrünü nasıl tükettiysen burada, bu köşecikte,
öyle tükettin demektir bütün yeryüzünü de."

Konstantin Kawafis*

Etik liderlik ahlaki ilke ve değerleri merkeze alan liderlik tarzıdır. Etik liderler ahlaki açıdan doğru zamanda, doğru davranışları, doğru gerekçelere dayanak icra ederler (Esmer & Dayı, 2016:41). Liderler toplumların istikametlerini belirlemede, toplumsal değişim ve

** Konstantin Kawafis, Şehir

dönüşümü belirlemekte en önemli faillerdir. Liderlerin etik davranışları benimsemesi ve uygulaması halinde liderler rol model alınmakta kurum ve topluluk davranışlarını etkilemektedirler (Uzun, 2017:113). Kurumların ve toplumların ahlaki değerlere sahip olup olmamalarında liderlerin öncü rolleri bulunmaktadır. Liderlerin bu özelliği Mevlana'nın mesnevisinde at ve binici metaforu ile ifade edilmektedir. Mevlana, sembolizm kullanarak, atın gözü binicidir, binici nereye yönlendirirse at o yöne gider demektedir (Uzun, 2020:50) Etik liderlik kavramı uzunca bir süredir akademik camialarda değerlendirilmekte, konu ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır. Etik liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda adalet, güven, şeffaflık gibi karakter özellikleri ön plana çıkartılmakta, etik liderlerin bu gibi karakter özelliklere sahip olmalarının yanı sıra yanı zamanda çevrelerinde bulunan kişileri de bu karakter özelliklerini kazanmaları konusunda etkiledikleri ifade edilmektedir (Erten & Bayraktar & Açmaz, 2017:63). Liderlik üzerine yapılan araştırmalar ve yazılan yazılarda liderlerin karakteri (ahlak) üzerinde çok durulduğu, bir takım karakter özelliklerinin kişileri lider yaptığı fikrinin ağır bastığı görülmektedir. Ancak bu karakterlerin ne olması gerektiği hususunda bir fikir birliği sağlanamamaktadır (Adair, 2004:20). Ancak etik liderlerde bulunması gereken özellikler, evrensel etik değerlere önem verme ve uyma, etik değerler konusunu kurumların gündeminde tutma, çevreye etik mesajlar verme, kurumda işleri yürütürken etik kararlar alma şeklinde ifade edilmektedir (Uzun, 2010:41). Açık iletişim, şeffaflık, haklar ve sorumlulukları açıkça belirleme, çalışanları etik davranışlar gösterme hususunda destekleme ve ödüllendirme de etik liderliğin özellikleri arasında sayılmaktadır

(Esemer & Dayı, 2016:40). Kapsayıcı ve özet bir ifadeyle etik liderler; his, düşünce ve duygularını astlarına aktarır, tavır ve davranışlarıyla örnek olur, kararlarını etik temellere dayandırır ve etik bir iklimin oluşmasını sağlarlar.

REFERANSLAR

Adair, J. (2004). Etkili Liderlik, Liderlik Kabiliyeti Nasıl Geliştirilebilir, Çev: Fatma Beşenek, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul

Akçay, H. (2020). Yahudi'nin İş Ahlakı, Format Yayınları, İstanbul

Akçay, H. (2018). Geleneksel Dönemde Yönetim, Yönetim Kuram ve Teknikler içinde kitap bölümü, Orion Kitapevi, Ankara

Akdeniz, İ. (2016). Kamu Görevlileri Etik Kurulunu Yeniden Düşünmek, Sayıştay Dergisi, Sayı 59, Ss 59-84

Aristoteles (2018). Atinalıların Devleti, Çevirren: Ali Çokona, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul

Aristoteles (2019). Magna Moralıa Erdemler ve Kötü Huylar, Çev: Gurur Sev, Pinhan Yayınları, İstanbul

Arslan, M. (2005). İş ve Meslek Ahlakı, Siyasal Kitabevi, Ankara

Atabek, F. (2020). Yusuf Hakiki Baba'nın Muhabbetname İsimli Mesnevisinde Nefs Kavramı, Akra Kültür Sanat ve Edebiyat Dergisi, CİIst 8, Sayı 21, Ss 109-132

Bahşi, Ş. K. & Gökalp, N. (2019). Henri Bergson Düşüncesinde Duygu, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt 6, Sayı 5, Ss:331-345

Banaji, R. M. & Bazerman, H. M & Chugh, D. (2018). İnsan Yönetimi Harward Business Review'den En Etkili İnsan Yönetim Fikirleri, Kitap Bölümü, Ne Kadar Etik (değil) siniz? İstanbul

Bektaş, Ç. (2015). İşletmelerde İş Ahlakı, Business & Management Studies: An İnternational Journal, Vol:3, İssue:1, Ss 327-363

Buğra, A. (1995). İktisatta İhtiyaçlar, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Sayı: 11-12-13, Ss 101-110

Bulut, İ. H. (2015). Semavi Dinlerin Ortak Ahlaki İlkeleri Ya da Evrensel Değerler, Yakın Doğu Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Ss 65-81

Burhan, N. (1984). İhtiyaç Kavramı Üzerine Düşünceler ve Kamu Ekonomisi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt 38, Sayı 3-4, Ss 2-19

Bursalı, Y. M. (2018). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 32, Sayı 2, Ss 505-532

Cansoy, R. (2018). Uluslararası Çerçevelere Göre 21. Yüzyıl Becerileri ve Eğitim Sistemine Kazandırılması, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, Ss 3314-3334

Ceylan, D. (2017). Vicdan Kavramına Psikolojik ve Dini Yaklaşımlar, Katre Uluslararası İnsan Araştırmaları Dergisi, Sayı 3, Ss185-199

Çetin, A. (2016). Ahlak ve Kültür Üzerine Bir Değerlendirme, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Ss: 65-78

Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde Etik ve Yozlaşma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, Ss265-290

Çınar, A. (2013). Değerler Felsefesi ve Psikolojisi, Emin Yayınları, Bursa

Demir, G. (2020). Akademisyenlik Mesleğinde Etik Kod Arayışı, Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi, Sayı 6, Ss 65-80

Descartes (1992). Ahlak Üzerine Mektuplar, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul

Doğan, N. (2009). İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Sayı:16, Ss 179-200

Drucker, F. P. (1999) 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 4.Baskı

Drucker, F. P. (2005). Gün Gün Drucker Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir ve Motivasyon, Metal İşleri Sendikası Yayınları, İstanbul

Durakoğlu, A. (2013). Gazali'de Ahlak Eğitimi, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 34, Sayı 2, Ss211-226

Ece, Ş. (2019). Kusursuz Bir Toplum Mümkün mü? Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, Ss 157-163

Erdem, R. & Kocabaş İ. (2004) Yönetimde Doğu Paradigması, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:10 Ss175-190

Erdemir, E. (2017). Etik ve Ahlak Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Ahlakı Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, Ss 5- 11

Eren, S. (2007). Toplumsal Norm Ahlak ve Din, Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Ss: 289-316

Erten, K. Z. & Bayraktar, E. & Açmaz, G. (2017). Etik ve Etik Liderlik, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Ss 62-69

Erturgut, R. & Kesgin, U. (2012). Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Cilt 23, Sayı 73, Ss 20-40

Esmer, Y. & Dayı, F. (2016). A New Paradigm in Management: Etical Leadership, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 57, Ss 38 - 55

Farabi (2011). İdeal Devlet El Medinetül Fazıla, Divan Kitap, Ankara

Feridüddin Attar (2007). Mantıkut Tayr Çev: Sedat Baran, Lacivert Yayıncılık, İstanbul

Fuat, M. (1998). Çağdaş Türk Şiiri Antolojisi, Adam Yayınları, İstanbul

Gawel, E. J. (1997). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs, Practical Assesment, Research, and Evaluation, Volum:5, Article 11, P: 1-5

Gökberk, M. (1999). Felsefe Tarihi, Remzi Kitabevi, İstanbul

Gültekin, S. (2015). Etik Yönetim Yolsuzluk Üzerine Bir İnceleme, İnternational Journal of Economic and Administrative Studies, Cilt 7, Sayı 14, Ss 399-424

Güngör, İ. A. & Kutlutürk, C. (2009). Upanişadların Temel Kavramları, Getirdiği Yeni Yaklaşımlar ve Hint Dini ve Felsefi Dünyasına Katkıları, Dini Araştırmalar, Cilt 12, Sayı 35, Ss 31-46

Günaydın, H. (2002). Japon Tarzı Yönetim ve Kalite Çemberleri, Milenyum Yayınları, İstanbul

Hazıroğlu, T. (2019). Yüceliş İnsanlığın Tekamülü, İz Yayıncılık, İstanbul

Hobbes, T. (2007) Leviathan, Yapı Kredi Yayınları, 6. Baskı, İstanbul

İbn Miskeveyh, (2017). Ahlak Eğiti Tezhibul Ahlak, Çev: Abdulkadir Şener, İsmet Kayaoğlu, Cihat Tunç, Büyüyen Ay Yayınları, 3. Baskı, İstanbul

İllich, İ. (2011). İşsizlik Hakkı, Yeni İnsan Yayınevi, İstanbul

İllich, İ. (1997). Enerji ve Eşitlik, İz Yayıncılık, İstanbul

İmamoğlu, A. (2010). Vicdan Kavramının Psiko-Sosyal Tahlili, Akademik İncelemeler Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Ss: 127-144

Kahveci, K. A. (2012). J. J. Rousseau'da Ahlaki Vicdan ve Değeri, Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı: 12(1), Ss: 205-213

Karakuş, M. (2020). Kindî'nin Eğitim Felsefesi, Felsefe Dünyası Dergisi, Sayı 71, Ss 208-231

Kavi, E. & Koçak, O. (2011). Çalışma Yaşamında Etik, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.

Kınalızade Ali Çelebi (2007). Ahlak-ı Alai, Klasik Yayınları, İstanbul

Kaymakcan, R & Meydan H. (2016). Ahlak Değerler ve Eğitimi, Ensar Neşriyat, 2. Baskı, İstanbul

Kottler, P. & Lee, N. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çev: Sibel Kaçamak, MediaCat Kitapları, İstanbul

Köylü, M. (2014). Küreselleşmenin Neden Olduğu Bazı Ahlaki Sorunlar, Değerler Eğitimi adlı kitapta derleyen Y. Sinan Zavalsız, Ensar Yayınları, İstanbul

Küçükkömürler, S. (2017). Belirsizliğin Psikolojik Etkileri, Nesne Psikoloji Dergisi, Cilt 5, Sayı 10, Ss 329-345

Küçükoğlu, T. M. (2012). Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaştırılması, Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, Cilt 4, No 1, Ss177-186

Machıavelli, N. (2016). The Prince, Amazon Classıcs, Seattle

Man, F. (2013). Modern Çalışma İdeolojisinin Kaynağı Olarak İktisadi Akıl, İş Ahlakı Dergisi 6(2), 185-192

Marx, K. Engels, F. (2019) The Communıst Manıfesto, Karbon Kitaplar, İstanbul

Mevlana (2013). Mesnevi, Panama Yayıncılık, Ankara

More, T. (2018). Utopia, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 16. Baskı, Çev: Sabahattin Eyüpoğlu, Vedat Günyol, Mina Urgan

Özakar, S. (2004). Gel de Çalış Şimdi Postmodern Çalışma Hayatı, Bileşim Yayınları, İstanbul

Özalp, N. A. (2012). Bilgelikler Divanı, Zeytinburnu Belediyesi Kültür Yayınları, İstanbul, 1. Baskı,

Özel, İ. (2000). Bir Yusuf Masalı, Şule Yayınları, İstanbul

Özgener, Ş. (2009). İş Ahlakının Temelleri Yönetsel Bir Yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul

Özkaral, M. (2020). Kamu Denetçiliği Kurumu İyi Yönetim İlkeleri Bağlamında Yönetimde Etik Paradigmasının Yerleşmesi Üzerine Bir Araştırma, Ombudsman Akademik, Cilt 6, Sayı 12, Ss129-154

Özsoy, S. & Öztürk, Ü. (2015). Platon'dan Farabi'ye İdeal Düzen Arayışları, I. Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, Ss 409-421

Platon (2006). Devlet, Antik Dünya Klasikleri Yayınevi, İstanbul

Poole, R. (1993). Ahlak ve Modernlik, Çev: Mehmet Küçük, Ayrıntı Yayınları, İstanbul

Rosanvallon, P. (2004). Refah Devletinin Krizi, Çeviren: Burcu Şahinli, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara

Yıldız, A. (2018). Temelleri ve ve Uygulamaları İle İş Ahlakı, Hukuk ve Ahlak Arasındaki İlişki, İgiad Yayınları, İstanbul

Yılmazcan, D. (2017) Antik Yunan'da Kölelik: Atina ve Sparta Örneği, Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, Ss 117-136

Yunus Emre (2006). Yunus Emre Divanından Seçmeleri Tekin Yayınevi, İstanbul

Sadi Şirazi (2016). Hükümdarlara Öğütler, Büyüyen Ay Yayınları, İstanbul

Sadi Şirazi (2004). Yönetim Bahçesi, Çeviren Serkan Özburun, Marmara Medya, İstanbul

Saygılı, E. E. & Öztürkoğlu, Y. (2017). Corporate Governance And Social Responsibility İssues İn Code Of Ethics, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, Ss 378-388

Sıgrı, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında: Yönetsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 5, Sayı 9/1, Ss 29-47

Sirkeci, O. & Abdula, S. M. (2015). Ortadoğu Uygarlıklarında Vergi Uygulamaları, İnternational Journal of Social Sciences and Education Research, Volume 1(4), Pp 1239-1252

Sun Tzu, (2015). Savaş Sanatı, Mitra Yayınları, İstanbul

Şengül, R. (2008). Bilişim Çağında Şeffaf Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul

Tekin, İ. (2019). Ahlak Eğitiminde Beceri Merkezli Öğrenme, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 20, Ss259-287

Urgan, M. (2018) Thomos More Utopia Şerhi, Türkiye İş Bankası Yayınları

User, E. (2009). Etik Ekonomi, Cinius Yayınevi, İstanbul

Uzun, Y. (2010). Kamu İdarelerinde Etik Yönetim, Sayıştay Dergisi, Sayı 80, Ss 33-56

Uzun, Y. (2017). Kamu İdarelerinde Etik Yönetim Altyapısı ve Değerlendirilmesi, Ombudsman Akademik, Cilt 3, Sayı 6, Ss 107-141

Uzun, Y. (2020). Mesnevi'den Günümüze Etik Yönetim Düsturları, Sayıştay Dergisi, Cilt 33, Sayı 118, Ss 41-69

Ülgener, S. (2006). İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası, Derin Yayınları, İstanbul

Ülker, H. & Gurbetoğlu, A. (2020). Farabi Felsefesinin Temellerinde Karakter Eğitimi, Academic Platform Journal of Education and Change, Cilt 3, Sayı 2, Ss 275-288

Vergara, F. (2006). Liberalizmin Felsefi Temelleri Liberalizm ve Etik, Çev: Bülent Arıbaş, İletişim Yayınları, İstanbul

Vural, F. (2015). Dinlerin Faiz'e Bakışı, İktisat ve Toplum Dergisi, Cilt 5, Sayı 52,

Yamak S. (2007) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi, Beta Yayınları, İstanbul

Yörük, A. (1950). Ahlak Hukuk Felsefesi, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt 16, Sayı 1-2, Ss 289-300

Yörükoğlu, F. (2012). Türkiye'de Metropoliten Yönetimler ve Etik Değerler Açısından Bir İnceleme, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 40, Ss 268-292

Zerenler, M. & İraz, R. (2006) Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 16, Ss757-777

Zola, E. (2000). Emek, Çeviren: Celal Öner, Oda Yayınları, İstanbul

ÇEVRİMİÇİ KAYNAKLAR

BBC (2018). Çevrimiçi: https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-42770005, Erişim Tarihi: 10.05.2020

BBC (2011). Çevrimiçi: https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/05/110518_hasidic, Erişim Tarihi: 15.05, 2021)

Milliyet (2019). Çevrimiçi: https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/en-zengin-42-kisi-tum-dunyaya-bedel-2595911, Erişim Tarihi: 10.05.2020

ISBN: 978-625-7562-40-9