

61156

TC  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

HÜSNÜ KAPU

**İŞ AHLAKI VE JAPON İŞLETME  
GELENEĞİNDEKİ YERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ

DOÇ.DR.MAHMUD ÖZDEMİR

KIRIKKALE  
1996

## ÖZET

Ahlâk, doğru ve yanlış davranışı tanımlayan bir kurallar setidir. Bu ahlâki kurallar, davranışlarımızın ne zaman kabul edilebilir olduğu veya ne zaman kabul edilemez ya da yanlış olabileceğini bize söylemektedir.

İş ahlâkı, temelde iş dünyasında neyin doğru ya da yanlış olduğunu belirleyen kural, standart ve ahlâki prensipleri içeren felsefi bir yaklaşımdır. İş hayatında ahlâki sorunlar genel olarak çıkar çatışmasından kaynaklanan rüşvet, komisyon, nüfuz kullanmak, yanlış bilgi vermek, sahtekarlık, dolandırıcılık ve hırsızlık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ahlâki çatışmanın temel sebepleri ise, bireylerin özel alanlarına müdahale, ayrımcılık, tahrik ve işten çıkarmalar ve sözleşmelere aykırı davranmak şeklinde söz konusu olmaktadır.

İşletmelerin ahlâki görevleri arasında önemli bir yeri olan konulardan biriside işletmelerin sosyal sorumluluğudur. İşletmelerde sosyal sorumluluk, bir organizasyonun toplum üzerindeki olumlu etkilerini maksimize etmek ve olumsuz etkilerini minimize etme yükümlülüğünü ifade etmektedir. Yani bir işletmenin sosyal sorumluluğa uygun davranması, işletmenin minimum finansal ve sosyal maliyetlerle istenilen miktarlardaki mal ve hizmetleri sağlamada maksimum bir katkıyı yaptığının gelecekte toplum tarafından değerlendirilmesidir.

İş ahlâkının Japon işletme geleneğindeki yeri değerlendirilirken öncelikle Japon işletme geleneğinin anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Japon işletme geleneği, 6. yüz yılda Taika Reformları ile başlamakta ve Tokugawa dönemi uygulamaları, Meiji Restorasyonu, Taişho dönemi uygulamaları ve Savaş sonrası uygulamalar biçiminde devam etmektedir. Bu uygulamaların ortak özelliği, her bir dönem bir önceki dönemin geleneğini temel alarak kendi dönemlerindeki yenilik ve değişimleri eklemeye çalışmalarıdır. Dolayısıyla Japon işletme geleneği, eklektik bir yapıya sahiptir. Bu işletme geleneğinin temel uygulamaları, ömür boyu istihdam, Grup, halinde karar alma, kıdeme dayalı terfi ve işletme sendikacılığı şeklinde ortaya çıkmıştır.

Japon iş ahlâkı, bir başka ifade ile Japonya'da iş yapmanın yolu; grup değeri, bireysel değer, davranışsal değer ve felsefi değer şeklinde dört kategoride ifade edilmiştir. Kısacası Japon iş ahlâkı, işe yönelik bir "gönüllülük" anlayışına dayanmaktadır. bu iş ahlâkı anlayışı kaynağını Japon kültüründen almaktadır. Çünkü Japon kültürü, iş ahlâkının sosyal yapısını desteklemektedir. Japon sosyal yapısı ise, Japon değerler sistemi ve geleneksel kültüründen kaynaklanmıştır.



## ABSTARCT

Ethics is a set of rules that define right and wrong behavior. These ethical rules tell us when our behaviors might be acceptable and when they might be unacceptable or wrong.

Business ethics is basically a philosophical approach consisting in rules, standards and ethical principles that determine what is right or wrong in the world of work. In the world of work, generally such ethical problems as bribery, commission, abusing one's status, giving wrong information, swindlary and burglary which are stemmed from conflicts of interest emerge. And the basic reason of ethical conflict emerges in the issues such as interference with one's private realm, divisionism, provocation, firings and treatmet againts countracts.

One of the most important topics in the organizations' ethical duties is social responsibility of the organizations. Social responsibility in the orgaizations refers to their obligation to maximize their positive effects and minimize their negative effects on the society. That is, the behavior cougruent with social respansibility of an organization is that society in future appreciates that organization contributed maximally to providing goods and services with desired quantity and quality and with minimal finacial and social costs.

While the place of business ethics in Japanese organization tradition is evaluated, first of all, it is of crucial importance to understand this tradition. Japanese organizational tradition was started out with Taika reforms in sixteenth century and continued as Tokugawa era, and its applications, Meiji Restoration, Taisho era applications and Post war applications, the common charteristic of these applications is that each era tried to add innovations and changes to the ones of the previous era. In consequence, Japanese organizational tradition has an eclectic nature. The basic applications of these organizational tradition are lifetime employment, group decision-making and working, promotion based on superiority and enterprises union.

Japanese work ethics, in other words, the road to do job in Japan; it is expressed under such four category as group values, individual values, behavioral values and philosophical values.

On short, Japanese business ethics depends on the understanding as “work-oriented voluntarism”. This understanding of business ethics takes its base from Japanese culture. Because Japanese culture supports the social structure of work ethics. And Japanese social structure stems from Japanese value-systems and its traditional culture.



ÖZET .....	I
ABSTARCT .....	III
GİRİŞ .....	Hata! Yer İmi tanımlanmamış.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK AHLAK VE AHLAKİ YAKLAŞIMLAR

I. GENEL OLARAK AHLAK .....	4
A- Ahlâk Kavramının Felsefe Literatüründeki kullanılışı .....	4
B- Ahlâkın Tanımı .....	7
II-BAŞLICA AHLAKİ YAKLAŞIMLAR .....	9
A- Kuralcı Olmayan Yaklaşımlar .....	10
1. Tanımlayıcı Ahlâk .....	10
2. Üst Ahlâk ( Metaethics ) .....	11
B- Kural Koyucu (Normative) Yaklaşımlar .....	11
1. Gayeciler (Consequentialist) .....	12
a) Bencillik ( Egoizm ) .....	13
b) Faydacılık (Utiliteryanizm) .....	17
ba-Kuralcı Faydacılar .....	21
bb- Davranışçı Faydacılar .....	22
2- Gayeci Olmayan (Nonconsequentialist) Yaklaşımlar .....	23
a) Ödevci Anlayış ( Deontolojistler ) .....	23
aa-Kant'çı Ahlâk Anlayışı .....	26
ab- Ödevci Anlayışa Yöneltilen Eleştiriler .....	36
ac- İlk Görünüş Yükümlülüğü (Prima Facie Obligation) .....	37
b-Erdem Ahlâkı (Virtue Ethics) .....	39
c- Denge Yaklaşımı .....	39
ca- Nakvi'nin Ahlâk Felsefesi .....	39
cb- İslam Ahlâkının Çalışma Hayatına Bakışı .....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK

I. GENEL OLARAK SOSYAL SORUMLULUK .....	44
A- Geleneksel Bakış Açısı .....	44
B- Yenilikçi ya da Değişimci Bakış Açısı .....	46
II. SOSYAL SORUMLULUĞUN TANIMI .....	47
III. SOSYAL SORUMLULUK TÜRLERİ .....	48
A- Ekonomik Boyut .....	50
1. Ekonomi .....	51
2. Rekabet .....	53

3. Teknolojik İlgiler.....	54
B- Hukuki Boyut.....	55
1. Rekabeti Düzenleyen Yasalar.....	56
2. Tüketiciyi Koruyan Yasalar.....	56
3. Çevreyi Koruyan Yasalar.....	57
4. Adalet ve Güvenliği Sağlayan Yasalar.....	58
C- Ahlâkî Boyut.....	60
1. Sosyal Sorumlulukta Bir Güç Olarak Ahlâk.....	61
2. Ahlâk ve Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Yönü.....	62
D- Hümanist Boyut.....	64
1. Yaşamın Niteliği Sorunları.....	65
2. Hümanistik Sorunlar.....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ AHLAKI TARTIŞMALARI

I- GENEL OLARAK İŞ AHLAKI.....	68
A. İş Ahlakının Tanımı.....	69
B- İş Ahlâkî İncelemeleri.....	72
II. İŞLETMELERDE AHLÂKÎ SORUNLAR.....	76
A- Genel Olarak.....	76
B- Ahlâkî Sorunların Sınıflandırılması.....	78
1. Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Ahlâkî Sorunlar.....	78
a) Açıktan Rüşvet ve Komisyonlar.....	79
b) Gizli Rüşvetler.....	80
c) Nüfuz.....	81
2. Doğruluk ve Dürüstlüğün İhlal Edilmesinden Kaynaklanan Sorunlar.....	82
3. Haberleşmeden Kaynaklanan Ahlâkî Sorunlar.....	85
4-Örgütsel İlişkilerde Ahlâkî Sorunlar.....	86
C. Ahlâkî Çatışmanın Temel Sebepleri.....	86
III. İŞLETMELERİN FONKSİYONEL ALANLARI VE KATILIMCILARI İLE İLGİLİ AHLÂKÎ SORUNLAR.....	88
A. Sahiplerin Ahlâkî Sorumlulukları.....	89
B. Çalışanlara Yönelik Ahlâkî Sorunlar.....	91
1. Mahremiyet Hakkı.....	91
2. Vicdan Özgürlüğü Hakkı.....	92
3. Katılma Hakkı.....	93
4. İşletmeyi Kamuoyuna Şikayet Etme.....	94
5-Çalışanların Hırsızlık Yapması.....	95
6-Cinsel Taciz.....	97
C- Tüketicilere Yönelik Ahlâkî Sorunlar.....	99
1. Gizlilik.....	100
2. Ürünün Sağlamlığı.....	100
3. Reklamlarda Doğruluk.....	101
4. Özel İtimada Dayanan Sorumluluklar.....	102
D- Finansman.....	103

E- Yönetim.....	104
F- Pazarlama .....	105
G- Muhasebe.....	106

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE AHLAKİ KARAR ALMA YAPISI

I. AHLAKİ KARAR ALMA YAPISI .....	109
A- Tanımlayıcı Yaklaşımlar .....	110
1. Sonuçlar Üzerine Yoğunlaşmak .....	110
2. Görev, Yükümlülük ve İlkeler Üzerinde Yoğunlaşmak.....	111
3. Dürüstlük (Erdem) Üzerinde Yoğunlaşmak.....	112
B- İşletmelerde Sağlıklı Ahlâki Karar Almanın Aşamaları .....	114
1. Durumları (Gerçekleri) Anlamak .....	114
2. Ahlâki Sorunları Tanımlamak.....	114
3. Etkilenen Grupları Belirlemek.....	115
4. Sonuçların Belirlenmesi .....	116
5. Yükümlülüklerin Belirlenmesi.....	117
6. Karakter ve Dürüstlüğü Dikkate Alınması.....	118
7. Potansiyel Davranışlar Hakkında Yaratıcı Düşünmek.....	118
8. Kendinizi Gözden Geçirmek .....	118
II. PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLAR.....	119
A- Bireysel Faktörler Veya Bilişsel Moral Gelişme .....	120
1. Ceza Ve Boyun Eğme Evresi.....	121
2. Bireyin Faydalı Amaç Ve Değişim Evresi .....	121
3. Kişilerarası Karşılıklı Beklentiler, İlişkiler Ve Benzeyiş .....	121
4. Sosyal Sistem Ve Vicdanlılığın Korunması Evresi .....	121
5. Öncelikli Haklar, Sosyal Sözleşme Ve Fayda Evresi.....	121
6. Evrensel Ahlâki Prensipler Aşaması .....	122
B- Diğer Önemli Katılımcılar.....	123
1. Çalışma Arkadaşı Gurubunun Etkisi .....	123
2. Tepe Yönetimin Etkisi .....	124
C- Örgüt Kültürü .....	125
D- Elverişli Durumlar .....	126
E- İş Ahlâki Değerlendirmeleri Ve Niyetler .....	127
F- Ahlâki Karar Alma Yapısını Kullanarak Ahlâki Kararlar Geliştirmek.....	127

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### JAPON İŞLETMECİLİK GELENEĞİ

I. JAPON İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	128
A- Taika Reformları Ve Sonrası .....	128
B- Tokugawa Dönemi.....	134
C- Meiji Dönemi.....	142



D-Taisho Dönemi (1912-26) .....	145
E- Savaş Sonrası Hamleler .....	146
1. Ekonomik Durum .....	146
2. İşletme İdeolojisi .....	147
3. Sosyo-Kültürel Yapı .....	149
4. Otoriteye Saygı .....	150
5. Örgütsel Grupluluk .....	152
6. Japon Hükümetleri İle İşletmeler Arasındaki İlişkiler .....	152
II. JAPON İŞLETME YÖNETİM BİÇİMİ .....	153
A- Japon İşletmelerinde Yönetimsel Özerklik .....	155
B- Japon İşletme Yönetiminde Temel Uygulamalar .....	158
1. Ömür Boyu İstihdam (Shushinkoyo) .....	159
2. Kıdem Esasına Göre Terfi ve Ödeme (Nenko Joretsu) .....	164
3. Karar Almada Mutabakat ve Kollektif Liderlik (Ringi Seido) .....	167
4. İşletme Sendikaları .....	170

## ALTINCI BÖLÜM

### JAPON İŞ AHLAKI

I. JAPON AHLAKI .....	173
II. JAPON İŞ AHLAKI .....	178
A- Japon İş Ahlâkının Genel Kavramları .....	181
1. Japon İşletmeciliğinde Bireylerin Niteliksel İncelemesi .....	185
2. Grup Amacı Yönetimi .....	187
3. Kamu Liderlik Yönetimi .....	189
4. Homojenlik Yönetimi .....	191
5. Milliyetçi Karakterli ( Muhafazakâr ) Yönetim .....	192
B- Japonizasyon Teorisi .....	192
1. Japon Yöneticilerin Kültürel Mirası .....	192
2. Japon İşletme Yöneticilerinin Geleneksel Ahlâkı .....	194
C- Japon Yönetim Felsefesinin Okulları .....	196
1. Konfüçyan Yönetim Okulu .....	197
2. Boşido Geleneği .....	200
SONUÇ .....	206
KAYNAKÇA .....	213

## GİRİŞ

İş ahlâkının tarihini, insanlık tarihi kadar geriye götürmek mümkün olmakla birlikte, bu konu son zamanlarda ticaretin yaygınlaşarak ulusal sınırları zorlaması, sanayi devrimiyle birlikte tüm toplum kesimlerine yayılması ve nihayet günümüzde siyasete paralel olarak iş hayatının da globalleşme eğilimi içine girmesiyle birlikte iş hayatında en çok tartışılan konulardan birisi olmaya başlamıştır.

İş ahlâkının günümüzde ulaştığı bu tartışmasız önemi, yaklaşık olarak ikiyüz yıldır içinde yaşadığımız sanayi toplumunun ve bu yapının içinde cereyan eden ilişkilerin taşıdığı sorunların ağırlığından kaynaklanmıştır. Ortaya çıkan bu sorunların ekonomik ve ticari hayata yansımaları ise, "vahşi kapitalizm" diye nitelenen ve dünya toplumları arasındaki ekonomik uçurumu besleyen, insanların köle gibi pazarlarda alınıp satılması, küçük yaşta çocukların ve kadınların illegal bir şekilde çalıştırılması, işçilerin sağlık ve iş güvenliği şartlarının olmadığı ortamlarda çalıştırılması ve çalışma saatlerinin normal standartlardan fazla olacak şekilde düzenlenmesi gibi ahlâki değerden yoksun uygulamalar şeklinde olmuştur.

İnsanın hemcinsine karşı sergilemiş olduğu gayri ahlâki tutum, içinde yaşadığı doğayla olan ilişkilerine de yansımıştır. İnsan oğlu doğayla bir arada barış içinde yaşama yerine; ona hakim olma yolunu seçmiş ve bu doğrultuda tahrip faaliyetlerini sürdürmüştür. Tahrip faaliyetleri, çevreci hareketlerin engellemelerine rağmen çeşitli rafine yöntemlerle hala devam etmektedir.

Dünyada bu değişimler yaşanırken, toplumumuz ise Tanzimat'la birlikte başlayan bir değişim sürecine girdi. Bu değişim süreci, 1920'lerde oldukça rijit bir kültürel kopuşla birlikte farklı bir mecraya girdi. Kültürel kopuş sürecinin başlamasıyla birlikte, insanlarda bir değer bunalımı başladı. İnsanlar neye inanacakları konusunda bir şaşkınlığa düştüler. Daha önce insanları ayakta tutan değerler bilinçli olarak terk edildi veya unutturulmaya çalışıldı. Terk edilen ve unutturulmaya çalışılan bu değerlerin yerine, çoğu zaman onlarla çelişen ve mevcut toplumun kültürel alt yapısıyla uyuşmayan bir takım yeni değerler

konmaya çalışıldı. Yaşanan kopuş sonucu eski toplumsal düzen bozulmaya yüz tuttu ve bireylerin yaşamı üzerinde olumsuz etkilerde bulundu. Bu ise, toplumsal çözülmenin hızlanmasına yol açarak bir kısır döngünün ortaya çıkmasına neden oldu.

Rijit kültürel kopuşun yaşandığı toplumlarda, toplumsal değerlerde meydana gelen sarsıntılar ve yıpranmalar, başta aile olmak üzere, eğitim, din, ekonomi ve iş hayatı gibi toplumsal kurumları etkilemekte ve yozlaştırmaktadır. Bu doğrultuda son yıllarda, toplumumuzda sık olarak kullanılan bir kavram olan "yükselen değerler" adı altında bir takım ahlâk ilkelerine aykırı değerler ortaya çıktı ve toplumda ön planda rol oynamaya başladı. Bunun iş hayatındaki yansımaları ise, kısa yoldan zengin olmak (köşeyi dönmek) ve hayali ihracat gibi örneklerde belirginleşmiştir. Aynı şekilde rüşvet ve nüfuz, iş görmenin ya da gördürmenin tabii bir unsuru olarak kabul edilmiş olmasıdır. Dolandırıcılık, sahtekarlık, tüketiciyi aldatma, çıkar çatışmaları, haksız rekabet, finansal kurumların kara para aklama işlemleri, sıradan faaliyetler halini almaya başlamıştır. Kısacası ahlâki bir kriz yaşanmaktadır. İşte bütün bu yaşananlar, bu çalışmanın konusu olarak "İş Ahlâkı"nın seçilmesinde belirleyici olmuştur.

İş ahlâkı konusunu çalışmaya karar verirken, öncelikle bu konuda başarılı bir uygulamaya sahip olan Japon İşletmeciliği ve İş Ahlâkı önemli bir ilgi alanı olmuştur. Bu ilginin bir diğer nedeni ise, Japonya'nın dünya çapında bir sanayi ve ihracat ülkesi olarak yükselişi ve son yıllarda meydana gelen hızlı değişime önemli ölçüde etkide bulunmasıdır. Ayrıca son on yılda dünya ekonomisinde gözlenen bir yapısal değişim gerçekleşti. Bu değişim sonucu, dünya ekonomisindeki güç dengesi, Batılı gelişmiş ülkelerden Japonya'nın merkezinde olduğu Doğu Asya ülkelerine kayma eğilimine girdi. Japonya'nın özellikle son yirmi yılda gerçekleştirdiği baş döndürücü gelişme, Japonya'yı dünya ölçeğinde bir sanayi devi olarak yükselmesine ve giderek dünya ekonomisinin önemli bir belirleyicisi konumuna getirdi.

Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle ahlâk kavramı felsefi bağlamı içinde kısaca açıklanmaya çalışıldı. Ahlâk felsefesi literatüründe kullanılan "ethics" ve "morality" kavramlarına hangi anlamların yüklendiği ve aralarındaki

ilişkinin boyutu kısaca belirtildi. Bu açıklamalardan sonra iş ahlâkının teorik alt yapısını oluşturan genel ahlâki yaklaşımlar kısaca anlatıldı. Bu yaklaşımlar içinde özellikle, “Teleolojik” ve “deontolojik” yaklaşımlarla birlikte, ayrıca “Erdem” anlayışı ve “Denge” yaklaşımı ele alındı.

İkinci bölümde, iş ahlâkının vazgeçilmez bir boyutu olan “sosyal sorumluluk” konusu ayrıntılı bir şekilde tartışıldı. Tarihsel süreç içinde sosyal sorumluluk konusuna yönelik bakış açıları ve bu süreç içinde sosyal sorumluluğa yüklenen anlamlar belirtildi. Ayrıca sosyal sorumluluğu oluşturan ekonomik, hukuki, ahlâki ve hümanist boyutlar kısaca tartışıldı.

Üçüncü bölümde ise, “iş ahlâki” kavramı tanımlanmaya çalışılarak, genel olarak iş dünyasındaki ahlâki sorunlar tartışıldı. Bu sorunların, daha çok hangi meslek alanlarında söz konusu olduğu oranlarıyla birlikte gösterilmeye çalışıldı.

Bir işletmede ahlâki karar alma yapısının nasıl işlediği konusu ise, dördüncü bölümde incelendi. Karar almaya yönelik “tanımlayıcı” ve “psikolojik” yaklaşımlar kısaca anlatıldı. Bu incelemede, ahlâki karar alma süreci ve sürece katılan grupların karar üzerindeki etkisi tartışıldı. Beşinci bölümde ise, örnek olarak seçilen Japon işletme geleneği, tarihsel süreç içinde değerlendirildi. Bu tarihsel süreç dört döneme ayrılarak incelendi ve her dönem içinde Japon işletme yapısının geçirmiş olduğu değişimler ayrıntılı olarak anlatıldı. Daha sonra, Japon işletme yönetiminin temel özellikleri kısaca incelendi.

Son olarak altıncı bölümde, Japon iş ahlâki konusu tartışılmaya çalışıldı. Bu konuda öncelikle Japon ahlâki kısaca anlatıldı ve daha sonra Japon iş ahlâki hakkında genel bir değerlendirme yapıldı. Japon iş ahlâkının genel kavramları kısaca açıklanmaya çalışıldı. Ayrıca Japon iş ahlâkına katkıda bulunan yabancı kültürlerden alınan unsurların Japonlaştırılma süreci anlatıldı. Sonuç olarak ise, Japon İş ahlâkında merkezi bir yeri olan Konfüçyan Yönetim Okulu ve Boşido Geleneği ayrıntılı bir şekilde anlatıldı.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK AHLAK VE AHLAKİ YAKLAŞIMLAR

#### I. GENEL OLARAK AHLAK

##### A- Ahlâk Kavramının Felsefe Literatüründeki kullanılışı

Ahlâk felsefesi, genellikle ikincil veya tesadüfi bir önemi olan konuların tarihi gibi algılanmıştır. Bu tutumun nedeni ise, ahlâki kavramların kendi tarihsel bağlamlarından ve literatüründen koparılıp incelenmesi ve anlaşılması olmuştur. Bu bağlam ve literatürde ahlâk, günlük konuşmalarda genellikle birbirleriyle karıştırılan "ethics" ve "morality" kavramlarıyla ifade edilmektedir. Bazı ahlâk felsefecileri, bu iki kavramı aynı anlamda kullanmakla beraber; büyük bir çoğunluğu, ahlâki incelemeye başlarken öncelikle 'ethics' ile 'morality' kavramları arasındaki farklılığı veya ilişkiyi belirtmeye çalışmışlardır. Yine ahlâk felsefesi literatüründe, bu kavramlar arasında ince ve önemli bir farkın olduğu kabul edilmektedir. Ancak aralarındaki bu ince farklılığı tam anlamıyla ortaya çıkarmanın da zor olduğu ifade edilmektedir. Bu kavramlar, genellikle aynı anlamda kullanılmakla birlikte, felsefede, oldukça farklı anlamlarla yüklüdürler.<sup>1</sup>

Ethics kavramını doğru bir şekilde anlamamız için B. Ley Toffler, öncelikle Grek medeniyetinde 'toplumun duygu ve karakteri' anlamına gelen 'ethos' kavramına bakılmasını önermektedir.<sup>2</sup> Kültürel ethos' dendiği zaman, bir kültüre veya alt kültüre ayırt edici özelliğini kazandıran ya da o kültürün özel niteliğini belirleyen hakim değerlerin, fikirlerin ve ideallerin tümü anlaşılır. Ethos'a ancak bir soyutlama yaparak ve ideal olanı arayıp bularak ulaşılabilir. Ethos'tan türetilmiş "ethics" terimi de, özel anlamda ya da teknik bir terim olarak kullanıldığında, ideal olana, soyut olana işaret eder. Ethics, değerlerin ve moral ilkelerin incelenerek kurallar halinde ortaya konulması sonucunda oluşur. Bir anlamda bir ahlâk sistemi, bir ahlâk görüşü ya da anlayışıdır. Bu bakımdan ethics, toplumda yaygın olan moral değerlerden daha özel, daha bireysel ve

---

<sup>1</sup> Alasdair Mac Intyre, **A Short History of Ethics**, Routledge, London, 1991, s. 1-2.

<sup>2</sup> Gordon F. Shea, **Practical Ethics**, AMA Membership Publications Division, New York, 1988, s. 15.

daha felsefidir. Bir iş ya da meslek ahlâkından söz ettiğimiz zaman, burada kastedilen genel bir ahlâk değil, ethics olarak ifade edilen özel bir ahlâktır. <sup>3</sup>

Morals kavramı ise Latin geleneğine aittir ve Latince mos, moris ve mos kelimesinin çoğulu olan mores kelimesinden türetilmiştir. Sosyolojik anlamda 'mores' ( görenek, adetler, alışkanlıklar, davranış ya da yaşam şekli) , toplum içerisinde yapılması ve uyulması toplumca arzu edilen ve beğenilen hareketlerden çok daha fazla yaptırım gücü olan; uyulmadığı veya uygulanmadığı zaman toplumun şiddetle tepki göstermesine neden olan, sosyal olarak cezalandırılan davranışlar ya da normlardır. Bu davranış şekilleri ya da normlar, bütün bir gruba veya topluma mal olmuş, yaygın davranış kurallarıdır. Doğruya ve iyiye yönelmeyi sağlar. Doğruya ve iyiye yönelik olan bu kuralların tümü o toplum için geçerli olan moral değerlerdir. <sup>4</sup>

'Ethics' ve 'morals' kavramlarının ilk çıkış kaynaklarını ve ifade ettikleri anlamları belirttikten sonra , şimdi, bu iki kavram arasındaki farklılık veya ilişkiyi daha iyi anlamak için ethics ve morals'in bazı tanımlamalarını vermek faydalı olacaktır.

Moralite ile ilgili tanımlamalar:

-Morals ya da morality, insan davranış ve karakterinin iyilik ya da kötülüğünün yargılanması ya da iyi ve kötü anlayışın ayırt edilmesi ile ilgilenmektedir.

-Moralite, doğru ve yanlış bir anlayış ya da vicdandan kaynaklanır.

-İyiliğin emir ve standartlarına uygun olmak ya da davranmak.

-İnsan karakteri üzerinde, fiziksel veya maddi olmaktan ziyade daha çok psikolojik etkilere sahiptir.

-Moralite, gerçek delil veya ispatlardan ziyade, güçlü olasılık ya da sabit bir inanç üzerine temellenmiştir.

---

<sup>3</sup> Gregory F. Daryl, **Applied Professional Ethics**, University Press on., Boston ,1994, s. 9.

<sup>4</sup> Rushworth M. Kidder, **How Good People Make Tough Choices**, Random House, Inc., New York, 1994, s. 63.

-Sonuç olarak, ifade edilmiş bir emir, genel bir hakikat ya da bir ilkedir. İyi ve kötü şeyin öğreticisidir. Burada asıl anlatılmak istenen, iyi ya da kötünün kabul edilmiş bazı standartlarına göre yapılan yargılamadır.

Ethics ile ilgili tanımlamalar:

-Ethics, doğru ya da yanlışın ne olduğu veya moral görev ya da yükümlülükler ile ilgilenen bir disiplindir.

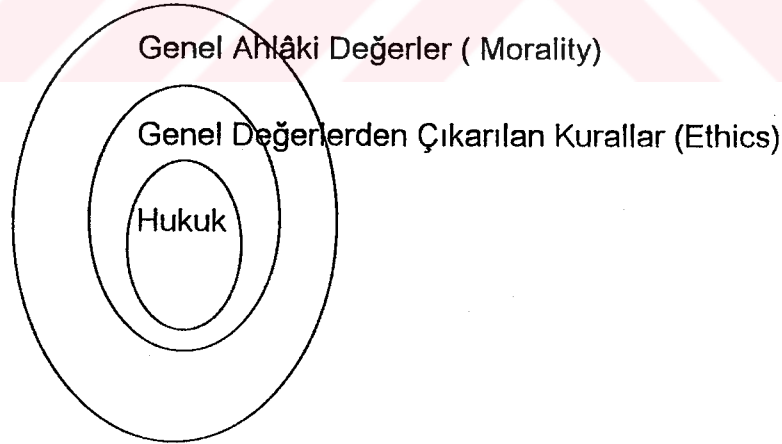
-Bir takım moral değerler ya da prensipler setidir.

-Moral değerlerin özel bir teori ya da sistemidir.

-Bir birey ya da mesleğin davranışlarını yönlendiren prensipler veya davranış standartlarıdır.

-Bir kişi ya da grup tarafından gösterilmiş ideal bir karakterdir. Ahlâki nosyona sahip bir kişinin içinde bulunduğu yer ve geleneğe, bu yer ve geleneğin koşulları altında kendi yerini belirlemesidir. Sosyal olarak ya da mesleki olarak kabul edilen bir kural veya davranış standardına uygun davranmasıdır. Burada asıl olan, bir davranış kuralı ya da standardına uygunluktur.<sup>5</sup>

Gordon Shea, ethics, moralite ve hukuk arasındaki ilişkiyi ayrıca aşağıdaki diyagramda belirtmektedir.<sup>6</sup>



**Şekil 1: Moral Değerlerden Yasaya Geçiş Diyagramı**

Ethics ve morality kavramları arasındaki farklılık ve ilişki yukarıdaki gibi belirtildikten sonra; çalışma açısından önemli olan ve bundan sonra

<sup>5</sup> Shea, a. g. e. , s. 17.

<sup>6</sup> A. g. e. , s. 16

kullanılacak, daha özel olana işaret eden ve pratik hayata yönelik olan, ethics kavramı incelenecektir. Çalışmanın bundan sonraki aşamalarında ahlâk kavramı ethics'i karşılayacak şekilde kullanılacaktır.

Bu araştırma hem bir ahlâki teoriyi , hem de bir uygulamayı içermektedir. Öncelikli olarak uygulamalı ahlâk ile ilgilenilirken, zaman zaman bilinen ahlâk teorilerinden de faydalanılacaktır. Bu teoriler, yaşam şeklinin yargılandığı standartların belirlenmesini sağlar. Böylece ahlâkçılar, ahlâk teorisi hakkında konuştuklarında, açığa çıkarmaya çalıştıkları konu, ahlâki davranışı değerlendirmek için kullanılan standartların ne olduğunu belirlemek olmuştur. Tabii ki farklı ahlâkçılar, farklı ahlâk teorileri geliştirmişlerdir ve bunlara bağlı olarak da farklı standartlar oluşmuştur.<sup>7</sup>

### **B- Ahlâkın Tanımı**

İşletmelerde ahlâki problemler, oldukça kişisel ve insani bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Ahlâki konularla ilgilenen bir kişinin oldukça net bir şekilde düşünmesi gerekir. Çünkü bu konu doğru ve yanlış davranışı belirleme gibi hassas ve tartışmalı bir sorunu içermektedir. Onun için atılması gereken en önemli ilk adım , iyi bir ahlâk tanımı yapmaktır.<sup>8</sup>

Ahlâk, doğru ve yanlış davranışı tanımlayan bir kurallar setidir. Bu ahlâki kurallar, davranışlarımızın ne zaman kabul edilebilir olduğu veya ne zaman kabul edilemez ya da yanlış olabileceğini bize söylemektedir. Bu tanımlamayı daha da genişlettiğimizde ahlâk, aynı zamanda şu süreçleri içermektedir: 1- Davranış ve inanç sorunları arasındaki ayrımları belirlemek, 2- Sorunların nasıl tanımlanacağına karar vermek ve 3- Her hangi bir durumda uygulayacağımız ahlâki prensiplerin neler olduğuna karar vermek.<sup>9</sup> Benzer bir tanımı da Koontz yapmaktadır. Koontz'a göre ahlâk, Ahlâki yükümlülük ve ödevler ile iyi ve kötünün ne olduğu ile ilgilenen bir disiplindir. Örneğin kişisel ahlâk, bir bireyin

---

<sup>7</sup> Darly, a.g.e., s. 9

<sup>8</sup> William C. Frederick, Keith Davis, James E. Post, **Business and Society**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1988, s. 51.

<sup>9</sup> Don Hellriegel, Jhon W. Slocum,, **Management**, Addison-Wesly Publishing Company, Massachusetts, 1991, s. 146.



bireysel yaşamını belirleyen kurallar dizgesi olarak tanımlanmıştır.<sup>10</sup> Solomon ve Hanson, farklı bir açıdan yaklaşarak ahlâkın, “. . . günlük yaşam üzerine yüklenmiş ve ondan ayrılmış bir soyut prensipler seti olmadığını. . . “ belirtmişlerdir. Onlara göre ahlâk, “görünürde zarif fakat gerçekte, sonu olmayan sürekli anlaşma ve uzlaşmalarla dolu ve çok güçlü dokuları olan bir yaşam şeklidir. ” Karşılıklı çıkarların kaçınılmaz surette birbirine bağlı olduğu bireylerin yaşadığı sosyal bir düzende asli bir unsur olan ‘şey’in farkında değildir. Yani tecrübe olarak yapılan, iyi bir karşılıklı anlaşmalar sanatıdır.<sup>11</sup>

Ahlâk, temel insan ilişkileriyle ilgilenmektedir. Ahlâki kurallar, moral davranışların gerçekleşmesini sağlar. Örneğin bütün toplumlar, yalancılığı, hırsızlığı, hilekarlığı ve başkalarına zarar vermeyi yasaklayan ahlâki kurallara sahiptir. Aynı şekilde toplumlar, başkalarının haklarına saygı göstermeyi, başkalarına yardım etmeyi, vaatlerini yerine getirmeyi ve sadakati öneren ahlâki kurallara da sahiptir. Davranışın böyle temel kuralları, organize olmuş yaşamın devamı ve muhafazası için esastır. Birçok insan için dini inançlar ve organizasyonlar, ahlâki belirleyiciler ve moral anlamların ana kaynağıdır. Aynı şekilde aile kurumu da, çocuğa gelişme aşamasında , kendi değer yargılarının şekillendirdiği doğru ve yanlış anlayışı ona kazandırmaktadır. Bunlara benzer etkileri olan diğer önemli kurumlar arasında okulları ve medyayı sayabiliriz. Bu eğitim ve öğretim deneyimlerinin hepsi, her bir bireyde bir ahlâk veya sosyal olarak kabul edilebilir davranış anlayışı geliştirir.<sup>12</sup>

Ahlâki kurallar, bütün toplumlarda, organizasyonlarda ve tek tek bireylerde mevcut olmakla beraber; bir kişiden diğerine göre oldukça büyük derecede değişiklikler arz etmektedir. Sizin ahlâkınız, komşunuzun ahlâkiyle aynı olmayabilir ya da belirli bir dinin ahlâk nosyonu bir diğerininkiyle aynı olmayabilir. Bütün bu farklılıklara rağmen, ahlâk evrensel bir insan özelliğidir. Bütün insanlar, her yerde ve zamanda davranışlarına yön verecek kurallara ihtiyaç duyarlar. Bu kurallar, insanların kendi davranışlarının doğru veya yanlış,

---

<sup>10</sup> Heinz Wehrich, Harold Koontz, **Management: A Global Perspective**, McGraw-Hill, Inc. , New York, 1993, s. 70.

<sup>11</sup> R. C. Solomon, Kristine Hansen, *It's Good Business*, New York 1991, s. 5-6.

<sup>12</sup> Frederick ve Davis, a.g.e., s. 52.

ahlâki ya da gayri ahlâki, kabul edilebilir ya da kabul edilemez olup olmayacağını onlara söylemektedir.

## II-BAŞLICA AHLAKİ YAKLAŞIMLAR

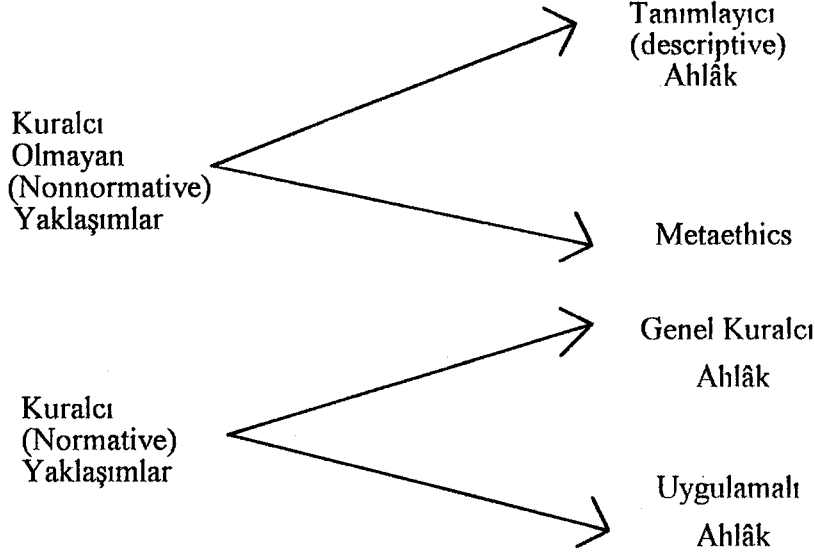
Ahlâk felsefesi, doğru ve yanlışın ya da iyi ve kötünün ne olduğuyula ilgilenmektedir. Bir bireyin bir davranışının doğru ve bir diğerinin yanlış olduğuna niçin inandığını açıklamada yardım etmektedir. Bu yüzden, insanların nasıl ahlâki kararlar aldığını anlamak için ahlâk felsefesine baş vurulmaktadır. Ne zaman felsefe hakkında konuşulursa, doğal olarak bireylerin içinde yaşadıkları toplumun değer sistemi öne çıkmaktadır. Onun için ahlâk felsefesi, insanların doğru ya da yanlışın ne olduğuna karar vermek için kullandıkları prensip ve kurallara işaret etmektedir. Örneğin ahlâk felsefesi, insanlardaki çıkar çatışmaları ve grup halinde yaşayan insanların karşılıklı faydalarını nasıl optimize edileceğini belirlemede yol gösterici bir fonksiyon görmektedir. Aynı şekilde ahlâki teoriler, işletmelere ve iş adamlarına kendi işletme stratejilerini oluşturmak ve spesifik sorunları çözmek için yardım etmektedir.

Bireyler kişisel ahlâk felsefelerini, kendi doğru ve yanlış anlayışlarına dayandırmaktadır. Problemler, çözemedikleri ahlâki durumlarla karşılaştıklarında ortaya çıkmaktadır. İşte problemleri çözmeye yönelik çabalarda ahlâk felsefecileri tarafından farklı bakış açılarını yansıtan teoriler geliştirilmiştir.

Ahlâk literatüründe, ahlâki inanç ve felsefesini inceleyen dört yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlardan ikisi, ahlâki durumları dikkate almaksızın ahlâki tanımlar ve analiz eder. Bundan dolayı bu iki yaklaşıma "Kuralcı olmayan" yaklaşımlar denmiştir. Diğer iki yaklaşım ise, karşılaşılan ahlâki durumlara göre değerlendirmeler yapar ve bir takım yargılarda bulunur. Bu yaklaşımlar ise "Kuralcı" (normative) yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır.<sup>13</sup> Bu yaklaşımlar basit bir diyagramla aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

---

<sup>13</sup> Tom L. Beauchamp, *Philosophical Ethics*, McGraw-Hill Inc. New York 1991, s. 33.



Bu kategorilerin her birinin kendi yaklaşımlarını bütünüyle açıkladığını ve analiz ettiğini söylemek yanlış olur. Çünkü kategoriler arasında kesin ayrımlar yoktur. Hatta her hangi bir kategoriye benimseyen bir filozofun, daha sonra kendi yaklaşımına şüpheyle baktığı da olabilmektedir.

## A- Kuralcı Olmayan Yaklaşımlar

### 1. Tanımlayıcı Ahlâk

Yukarıdaki diyagramda da görüldüğü gibi ahlâkta "kuralcı olmayan" inceleme alanlarından ilki "tanımlayıcı ahlâk"tır. Yani ahlâkî davranış ve inançların olaylara dayanarak tanımlanması ve açıklanmasıdır. Antropolog, Sosyolog ve Tarihçiler, ahlâkî davranışı incelediklerinde bu yaklaşımı kullanmakta ve bununla ahlâkî tutum, kural ve inançların toplumdan topluma, kişiden kişiye farklı olup olmadığını açıklamaya çalışır.<sup>14</sup> Burada daha çok incelenen toplumun, şeref, şöhret, itibarın kuralları, cinsel pratikleri, insan öldürmeyi meşru kılan kuralları gibi konular üzerinde durulmaktadır. Kısacası Tanımlayıcı ahlâk, kürtaj hakkı, meslekî örgütlerdeki ahlâk, akrabalık sistemleri, yaşlıların korunması yöntemleri gibi geniş bir ahlâkî inanç ve davranış çeşitini içermektedir.

<sup>14</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 34.

## 2. Üst Ahlâk ( Metaethics )

Kural koyucu olmayan yaklaşımlardan birisi de Metaethics'dir. Metaethics, ahlâkda "erdem", "sorumluluk", "iyi", "ödev" ve "hak" gibi temel kavramların anlamlarının analiz edilmesini sağlamaktadır. Metaethics bu temel kavramların analizine ek olarak moral anlayışın mantık ve yapısını da incelemektedir. Bu da ahlâkî doğrulama ve çıkarsamanın yapısını ifade etmektedir.<sup>15</sup>

Kuralcı olmayan inceleme türleri sadece "Tanımlayıcı (descriptive) ve "metaethics"ten ibaret değildir. Bunlara ilaveten ayrıca son yıllarda, biyolojik temelli bazı ahlâkî davranışların var olduğunu ve insan davranışlarının hayvanlarınkinden farklı olmadığını ifade eden tartışmalar ortaya çıkmıştır. Bu tür tartışmalar, tutum kural ya da inançların incelenmesinden farklıdır. Böyle olmakla beraber, tanımlayıcı ahlâk ile metaethics'in daha etkili metodlarına sahiptir.<sup>16</sup>

Genel yasa koyucu (normative) ahlâk, "erdem" in temel ahlâkî prensip ya da standartlarını savunan ve bunları oluşturmak için uğraşan felsefedir. İdeal olarak böyle bir ahlâkî teori, erdemin, bir standart ya da prensipler sistemi için kabul edilen anlayışları sağlayacak ve bu prensip ve standartların uygulanabilirlik alanları hakkındaki iddiaları savunacaktır.<sup>17</sup> Normatif ya da "yanlış"ı belirlemek için, sistematik olarak genel prensipler oluşturmakla, genellikle şu sorulara cevap arar: Doğru ve yanlış nedir? Ayıplanan veya övülen nedir? Arzu edilen ya da faydalı olan nedir?<sup>18</sup> Bu sorulara cevap arandığında ise zorunlu olarak kural koyucu ahlâkî ifade ve yargılar kullanmak zorunda kalınır.

### B- Kural Koyucu (Normative) Yaklaşımlar

Normatif (kural koyucu) ahlâkî ifadeler, gerçek ahlâkî ifadelerdir. Böyle olmakla birlikte, bazı soyut ve genel normatif ahlâkî ifadeler de vardır. Bunlar

---

<sup>15</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 34.

<sup>16</sup> A.g.e., s. 35.

<sup>17</sup> A.g.e.,s. 35.

<sup>18</sup> Kai Nielsen, " Problems of Ethics" *Encyclopedia of Philosophy*, CII: 3-4, Macmillian Publishing Co. Inc., New York, 1967, s.116

felsefî bir biçimde ileri sürülen ifadelerle uyumludurlar.<sup>19</sup> Mesela "..zevk doğuştan iyidir ve elem doğuştan kötüdür" denildiğinde, genel bir ahlâkî ifade söz konusu olur.

Ahlâkta kural koyucu teoriler, doğru davranışı yanlış davranıştan ayırmak için bazı ilkeler kabul etmektedir. Bu ilkeleri belirlemede normatif yaklaşımı savunan filozoflar da farklı şekillerde düşünmüşler ve bu düşüncelerini farklı teorilerde geliştirmişlerdir. Bu teorilerin bir kısmı tekçi bir kısmı da çoğulcudur.<sup>20</sup>

Bir çok kimse çağdaş normatif ahlâk teorisinde, sadece rekabet eden tercihler olarak utilitarian ve deontolojik teorilere itibar etmektedir. Bu görüş, deontolojik teorilerin bütün faydacı olmayan teorileri kapsamış olduğunun söylenmesinde etkili olmuştur. Bununla beraber son yıllarda bazı felsefeciler, ahlâkın faydacı ve ödevci (deontological) teorilerine ilginç bir zıtlık gösteren ve Grek felsefesinden önceki zamanlara denk düşen eski bir geleneğin olduğu ihtimalini dikkate almışlardır. Bu yaklaşım farklı olarak "Erdem Ahlâkı" ya da "Karakter Ahlâkı" şeklinde adlandırılmıştır.<sup>21</sup>

Ahlâk felsefecileri, bu iki geleneği Gayeciler (Consequentialist) ve Gayeci olmayanlar (nonconsequentialist) şeklinde de ifade etmektedir.

### **1. Gayeciler (Consequentialist)**

Birçok felsefeci, bir davranışın ahlâkî doğruluğunun sadece o davranışın sonuçları tarafından belirlenmiş olacağını ifade etmiştir. Eğer sonuçlar "iyi" ise ya da arzu edilebilir ise, o zaman davranışlar doğrudur; yok eğer sonuçlar "kötü" ya da arzu edilmez iseler, o zaman davranışlar yanlıştır. Bu tür bir yaklaşımı benimseyen ahlâk teorisyenlerine Gayeciler (Consequentialists) adı verilmiştir.<sup>22</sup>

Gayeciler muhtemelen ortaya çıkacak bir davranışın "kötü"ye göre "iyi"lik oranını değerlendirerek doğru davranışın ne olduğunu belirlemektedir. Eğer

---

<sup>19</sup> Nielsen, a.g.e.,s. 118.

<sup>20</sup> A.g.e., s. 122.

<sup>21</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 35.

<sup>22</sup> William Shaw, Business Ethics, Wadsworth Publishing company, California, 1991, s. 45.

ortaya çıkan davranış ya da niyetin iyilik oranı kötüye göre daha yüksek ise; o davranış doğru bir davranıştır. Burada dikkate alınan nokta, davranışın doğuştan, yaratılıştan sahip olduğu doğruluk, sadakat ve erdem gibi özelliklerden ziyade, daha çok onların yarattığı sonuçlardır. Dolayısıyla bir davranışı doğru ya da yanlış yapan şey, davranışın yarattığı toplam iyi veya kötüdür. Kısacası Gayeciler, eğer bir fiil zevk, bilgi, kariyer geliştirme, kendi çıkarlarını gerçekleştirme ya da fayda gibi istenilen sonuçları doğuruyorsa, o fiili, doğru olarak kabul etmektedir.<sup>23</sup>

Gayelere göre hareketleri değerlendirdiğimiz zaman şöyle bir sorun ortaya çıkmaktadır: Sonuçlar kimin için olumlu ya da olumsuz olur? Sadece bir kişiyi, yani "ben"i etkileyen sonuçların mı dikkate alınması gerekir? Gayeciler (Consequentialists) bu sorulara farklı iki bakış açısıyla cevap vermektedir.<sup>24</sup>

Bu yaklaşımlar; bencillik ve faydacılıktır.

#### a) Bencillik ( Egoizm )

Ahlâkın objektifliğini bozan unsurlar, görecelilik, çoğulculuk ve ahlâkî çatışmadır. Egoizm problemi de aynı şekilde objektifliğin, özellikle de ahlâkın tarafsız yargıları talep ettiği düşüncesine yer vermektedir. Egoizm, farklılığın önemini vurgulamaktan ziyade kişisel yükselme üzerinde önemle durmuştur. Hayatımızda, kişisel çıkarın kapsadığı ya da kapsamı gerektiği rolü analiz etmektedir.<sup>25</sup>

Egoizm, kendisine yol gösterici ilke olarak "bireysel çıkarı" kabul etmiştir.<sup>26</sup> Egoizm, bireyler için doğru ve kabul edilebilir davranışları, sonuçlarına göre tanımlar. Egoistler, her bir bireyin farklı bir şekilde tanımladığı, kendi kişisel çıkarlarını maksimize edecek kararlar aldıklarına inanırlar.<sup>27</sup> Burada sözü edilen "kişisel çıkar" Ferrell ve Fraedrich tarafından şöyle ifade edilmiştir:

---

<sup>23</sup> O. C. Ferrell ve John Fraedrich, **Business Ethics**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994, s. 54.

<sup>24</sup> Shaw, a.g.e.,s. 45.

<sup>25</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 68.

<sup>26</sup> Shaw, a.g.e.,s. 54.

<sup>27</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e.,s. 55.

"Kişisel çıkar zenginlik, güç, şöhret, tatmin edici bir kariyer, iyi bir aile hayatı, sağlık vb. gibi olgular içeren bir kavramdır".<sup>28</sup>

Ahlâkî bir karar alma durumunda bir egoist muhtemelen kendi kişisel çıkarlarına en çok katkıda bulunacak alternatifleri seçecektir. Egoistlerin anlayışı; "davranışlar kendisi için "en yüksek iyi"ye müsaade ediyorsa yapılmalı" şeklinde ifade edilebilir.<sup>29</sup> Egoizm bilinen bu ilişkiyi, insanların bütün tercihleri için genelleştirmektedir. Egoistler kendi tercihlerinin tek amacının kişisel ilerleme olması gerektiğini iddia etmektedir. Herhangi bir kişinin, başkalarına karşı ne bir yükümlülüğe, ne de bir fedakârlığa mecbur olmadığını savunmaktadır.<sup>30</sup> Egoistler, bir davranışın doğruluğunu ölçmek için kendilerinin en iyi uzun vadeli avantajlarını kullanır. Eğer bir davranış, uzun dönemde bireyler için kötüye oranla "en yüksek iyi"yi ortaya çıkarıyorsa ya da muhtemelen çıkaracaksa, o zaman bu davranış doğrudur ve bireyler bu davranışı yapmalıdır.<sup>31</sup> Buradaki birey ya da bireysellik, tek bir kişi, özel bir grup ya da organizasyon olabilir.

Ahlâk felsefesi literatüründe genellikle iki tipi egoizmden söz edilmektedir. Bunlar: "Psikolojik egoizm" ve "ahlâkî egoizm"dir.<sup>32</sup> Psikolojik egoizm, ahlâk felsefesi için ciddi bir problem teşkil etmektedir. Bu tür bir egoizm Tom L. Beauchamp'ın deyişiyle: "İnsan doğasına aykırı bir anlayıştır."<sup>33</sup> Bu teori insanın motivasyonu ile ilgilenir ve insan davranışının altında yatan nedenlerin bir açıklamasını vermeye çalışır. İnsanların her zaman kendi çıkarlarının neler olduğunu ve bunları gerçekleştirmenin nasıl mümkün olabileceğini düşündüklerini kabul etmektedir. Ancak bazen, kişiler sadece kendi çıkarlarını maksimize etmeyi bırakırlar ve kendileri için en iyi faydayı sağlayacağına inandıkları bir şeye karşı psikolojik olarak istekli davranmaz.<sup>34</sup> Bu anlayışa dayanarak psikolojik egoistler, insanların kendi yaşamlarını genel refahı

---

<sup>28</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 55.

<sup>29</sup> A.g.e., s. 56.

<sup>30</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 69.

<sup>31</sup> Shaw, a.g.e., s. 46.

<sup>32</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 69.

<sup>33</sup> A.g.e.,s. 70.

<sup>34</sup> Maelntyre, a.g.e., s. 462-466.

geliştirmek ve başkalarına yardım etmek için çaba harcadıklarını iddia etmektedir.<sup>35</sup>

Ahlâkî egoizmde ise, kabul edilen tek geçerli davranış standardı kendini geliştirme olduğundan, bir kişi, belirli bir durumda kendisi için elverişli olan şartları belirlediğini, kendisine yararlı ya da yararsız olan şeyi hesapladığını ve böylece kendisinin gelişimine maksimum olarak katkıda bulunacak bir davranışı gerçekleştirdiğini ifade etmektedir.<sup>36</sup> Bu tür bir egoistik belirleme, temel egoistik durumların çeşitli farklı oluşumları ile uygun düşmektedir. Bu oluşumlardan biri şöyle bir temel farklılığı içermektedir. Egoizmin bireysel ve bireysel olmayan iki şekli olduğudur.

Ahlâk felsefecileri, ahlâkî egoizmin kişisel ve "kişisel olmayan" şeklinde ikiye ayrıldığını iddia etmektedir.<sup>37</sup> Buna benzer bir ayrımı Tom Beauchamp da yapmaktadır. Beauchamp "personal" ve "impersonal" yerine "individualistic" (bireysel) kavramını kullanmıştır. Ona göre ahlâkî egoizm "bireysel" ve "bireysel olmayan" şeklinde iki farklı anlamı içermektedir.<sup>38</sup>

Kişisel egoistler, bireylerin, kendilerinin sahip oldukları en iyi uzun vadeli çıkarlarını takip etmeleri gerektiğini iddia etmektedir. Başkalarının çıkarlarının ne olması gerektiği onları ilgilendirmez.<sup>39</sup> Örneğin, "Ben her zaman kendimi başkalarından daha çok geliştirmeliyim." ifadesi, ahlâkî bir anlayıştan ziyade, kişisel bir anlayışa denk düşmektedir. Çünkü kişinin bizzat kendisinden başka, hiç kimseye tatbik edilmemektedir.<sup>40</sup> Kişisel olmayan (impersonal) egoistler ise, herkesin en iyi uzun vadeli çıkarlarının izlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Burada esas olarak kabul edilen anlayış; "Herkes başkalarından daha çok benim çıkarlarımı (kazançlarımı) arttırması gerekir" şeklindedir. Beauchamp'a

---

<sup>35</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 71.

<sup>36</sup> A.g.e., s. 75.

<sup>37</sup> Shaw, a.g.e.,s. 46.

<sup>38</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 75.

<sup>39</sup> Shaw, a.g.e.,s.46.

<sup>40</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 75.



göre bu anlayışın ahlâkî bir değerinin olması ya da ahlâkî bir teori olarak kabul edilmesi imkânsızdır.<sup>41</sup>

Egoizmin başka (daha ileri) bir biçimi de, kişilerin bireysel çıkarları önemini korumakla beraber, başkalarının refahına da izin verilmektedir. Burada olaylara daha uzun vadeli bir bakış açısıyla bakılmaktadır. Farrell ve Fraedrich'le göre, farklı ve daha sağlıklı düşünen bir egoist, toplum projelerini desteklemeli, bir takım işlerin başarılmasına yardım etmeli, vergi kaçırmaktan sakınmalı ve kirliliği kontrol etmeli ve kısacası ahlâkın meslek kurallarına tahammül etmelidir. Bu tahammülü, davranışlarının başkalarına faydası dokunduğu için değil, aksine, uzun vadede kendisi için nihaî olan bazı amaçlara ulaşmaya yardım ettiğinden dolayıdır.<sup>42</sup>

Yukarıdaki bakış açısı farklı bir şekilde ifade edildiğinde şöyle bir sonuçla karşılaşılır: "Herkes kendi çıkarını arttırmaya çalışırsa, sonuçta bir bütün olarak toplumun çıkarlarını maksimize etmiş olur." Hem Mandeville ve hem de Adam Smith ekonomik davranış için bu argümanı savunmuş ve bütün davranışlara uygulamışlardır.<sup>43</sup>

Ahlâkî egoizmin önemli bazı özelliklerine 17. yüzyıl İngiliz filozofu Thomas Hobbes ( 1588-1679 )'un eserlerinde karşılaşıldığı ifade edilmektedir. Hobbes'a göre "iyi" ve "kötü tek tek bireyler için kapalı olarak "mutluluk" ve "acı (keder, elem)" ile bir tutulmuştur. İyilik kavramı kişilerin arzu ve istekleriyle denk kabul edilmiş; kötülük ise nefret objesi ile denk tutulmuş. Hobbes iyi ve kötüyü arzularımızın tatmin ya da tatminsizliğiyle ilişkilendirmektedir. İyi, bizzat kendimiz için geliştirdiğimiz şeydir. Kötü ise sakınmış olduğumuz şeydir. Medenileşmiş toplumda sosyal yapılardan bağımsız olarak düşündüğümüzde bizim kişisel arzularımız için tek başına ölçü, "iyi" ya da "kötü", "doğru" ya da "yanlış" ve "adil" ya da "adil olmayan"dır. Böylece Hobbes kendi egoizm kuralını şöyle ifade etmektedir: "Her birey için sadece kendisinin irade ya da

---

<sup>41</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 76.

<sup>42</sup> Farrell ve Freadrich, a.g.e.,s. 55.

<sup>43</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 76.

kontrolünde veya korumasında niyet ettiği, doğal ve muhakeme edilebilir olandır."<sup>44</sup>

Egoizmin her iki türü de çeşitli olumsuz anlayışlarla birlikte anılmaktadır. Bu anlayışlardan birisi; egoist bir insanın yemek, içmek, cinsel tatmin, şan, şöhret gibi arzularını gidermeye çalışmaktan başka bir şey düşünmediğidir. Diğer bir olumsuz anlayış ise, bütün egoistlerin aynı zamanda hedonist (hazcı) bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Hedonizme göre, hayatın amacı ve erdemin kriteri zevke ulaşmaktır. Birçok egoist hazcı bir anlayışa sahip olmasına rağmen - Eski Grek felsefecilerinden Epicurus ( M.Ö. 341- 270.) -, bazı egoistler, kişisel çıkarı belirleyen şey hakkında geniş bir yorumlama yetisine sahiptir. Bu egoistler "iyi"yi bilgi, güç ya da bazı modern psikologların kendini gerçekleştirme olarak isimlendirdikleri şey ile tanımlamaktadır. Bunlar hakkında oldukça önemli bir olumsuz anlayış, egoist insanların dürüstçe davranmadıkları, merhametli olmadıkları ve yardımsever olmadıkları ya da başka bir deyişle başkalarının çıkarlarına müsaade etmedikleridir.<sup>45</sup>

#### b) Faydacılık (Utiliteryanizm)

Egoizm gibi faydacılık(utiliteryanizm) da sonuçlar ile ilgilenmektedir. Fakat egoistlerden farklı olarak bir faydacı, "en yüksek sayıda insan" için "en yüksek iyi" yi sağlamayı amaçlar. Faydacılar, karar alınırken en yüksek toplam faydayı sağlayacak şekilde alındığına inanmaktadır.<sup>46</sup>

Herhangi bir ahlâkî teoride göz önünde tutulan sonuç ve davranışların olduğunu biliyoruz. İşte faydacılar, fevkalade önemi olan sonuçları dikkate alır. Gerçekten faydacılar; "eğer sonuçlar araçları doğrulamıyorsa; o zaman dünyada ne yapılıyor?"<sup>47</sup> gibi bir söylemi dile getirmişlerdir. Bu bağlamda

---

<sup>44</sup> Nielsen, a.g.e., s. 90-91; Tom L. Beauchamp, a.g.e., s 76.

<sup>45</sup> Shaw, a.g.e.,s. 46.

<sup>46</sup> Farrell ve Fraedrich, a.g.e.,s. 55.

<sup>47</sup> Norman E. Bowie ve Ronald Duska, **Business Ethics**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1990, s. 12.

faydacılara göre, bir kişi davranışlarıyla eğer herkesi etkileyecek en iyi sonuçlara neden olacaksa, faaliyette bulunmalıdır.<sup>48</sup>

Utilitaryanizm (faydacılık) davranışlarımızdan etkilenen herkes için, sürekli olarak "kötü"ye göre "iyi"nin mümkün olan en yüksek dengesini sağlayacak ahlâkî bir öğretiler. İyi denince, mutluluk ve zevki anlamaktadır. Onlara göre ahlâkî bir davranış doğru kılan şey, - herkesin - "en yüksek mutluluğu"dur.<sup>49</sup> Genelde davranış ve pratiklerin doğruluk ya da yanlışlıklarının sadece davranışların kendi sonuçları tarafından belirlenmekte olduğunu iddia eden bir çok faydacı teori vardır. Bu teorilerin ortak olarak savunduğu görüş: "... bir davranış ahlâkî olarak doğru ya da yanlış yapan şey, o davranışın ortaya çıkaracağı toplam iyi ya da kötüdür."<sup>50</sup> şeklinde ifade edilebilir. İşte utilitaryanizmi bu teorilerden ayıran özelliği "... davranışların doğruluk kriteri olarak ortaya çıkan "iyi" ya da "kötü"den ayrı olarak ahlâkî değere sahip başka kriterlerin (erdem, yükümlülük, sorumluluk, ödev) olduğu"nu kabul etmemesidir.

Faydacılar, bir kişinin her zaman en iyi sonuçların ortaya çıkmasına yol gösterecek davranışları seçmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu ifade faydacılar için hayati önemi olan iki tezden kaynaklanmaktadır:

1- Bir davranış ya da pratik bir bütün olarak yeryüzünde mümkün olan "en düşük" kötü sonuçlar dengesini ya da mümkün olan "en yüksek" iyi sonuçlar dengesini sağlıyorsa doğrudur.

2- Hak, yükümlülük, ödev kavramları "iyi"yi maksimize eden şeye bağlı kılınmıştır.<sup>51</sup> Bu tezler doğrultusunda, bir faydacı, karar alma aşamasında bütün kurumları etkileyen sistematik bir fayda-maliyet karşılaştırmasına dayanır. Böyle bir fayda-maliyet analizini kullanarak mümkün olan bütün alternatiflerin

---

<sup>48</sup> Bowie, a.g.e.,s. 12.

<sup>49</sup> Shaw, a.g.e.,s. 49.

<sup>50</sup> Beauchamp , a.g.e.,s. 130.

<sup>51</sup> A.g.e., s.130.

sonuçlarını değerlendirir ve böylece en yüksek faydayı veren bir alternatifi seçer.<sup>52</sup>

Faydacılığın temel konularını içeren ve bu temel konular hakkında detaylı ve açık bilgileri veren teorileri geliştiren filozoflar Jeremy Bentham (1748-1832) ve John Stuart Mill'dir(1806-1873). Hem Bentham, hem de Mill, faydacı standartları kendi dönemlerindeki politik ve sosyal kurumları değerlendirmek ve eleştirmek için kullanmışlardır. Bentham, hukuk eğitimi görmüş ve kanun koyuculara, sadece soyut bir ahlâk teorisini değil, "... pratik bir sistem olarak utilitarianizmi..."<sup>53</sup> önermiştir. Bentham hukukî reformlarla, ahlâkî bir perspektifde ilgilenmiştir. Ona göre hukukun amacı "... vatandaşın mutluluğuna izin vermesi..." şeklinde olmalıdır. Ayrıca hukukun amacının kutsal emirleri tatbik etmek, şiddetli cezalar koymak ya da "sözde" tabii hakları korumak olmadığını iddia etmiştir.<sup>54</sup>

Bentham, bir toplumda, toplumu oluşturan tek tek bireylerden ziyade, bir bütün olarak toplumun kendisiyle ilgilenmiştir. Ona göre toplumların çıkarları, basit olarak toplumu oluşturan bireylerin çıkarlarının toplamıdır. Bir davranışa, bireylerin acılarını giderdiği ya da zevklerini arttırdığı ölçüde izin verilmelidir.<sup>55</sup> Mutluluk için de aynı yöntemi kullanmakta ve şöyle ifade etmektedir: Bir davranış bireysel mutlulukların toplam miktarını arttırdığı ölçüde, toplumun mutluluğunu artırır. Böylece Bentham faydacı prensiplerini şu şekilde formüle etmektedir: "Eğer davranışlar "en yüksek" insan mutluluğuna izin veriyorsa doğrudur; izin vermiyorsa yanlıştır."<sup>56</sup>

Bentham'a göre, yukarıda zikredilen acı ve zevk sadece "yoğunluk, süreklilik ve çoklukta farklı olan duygu tipidirler." Ayrıca zevk ve acıyı, nicel farklılıklarından dolayı değerlendirilmeleri için bazı hazcı kriterler önermiştir. Bu kriterlerin herhangi bir bireyin ya da topluluğun bireysel veya kolektif

---

<sup>52</sup> Manuel Velasquez, **Business Ethics: Concept and Cases**, Prentice-Hall, New Jersey, 1988, s. 56.

<sup>53</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 130.

<sup>54</sup> A.g.e., s. 130.

<sup>55</sup> Shaw, a.g.e., s. 49.

<sup>56</sup> A.g.e., s. 50.

davranışlarının ahlâkîliğinin objektif bir belirleyicisi için kolaylıklar sağladığını ifade etmektedir. Bu nicel farklılıkların aksine, zevkin niteliği üzerine temellenmiş ayrımları reddetmiştir.<sup>57</sup> Ona göre örneğin, ok atmak, şiir yazmak kadar, yemek pişirmek ya da futbol oynamak da bir zevktir. Bunlar arasında niteliksel bir ayırım yapılmamaktadır. Kısacası Bentham'a göre doğuştan iyi ya da kötü zevk yoktur. Var olan zevkler arasında da niteliksel bir ayırım yapmanın doğru olmadığını ifade etmektedir.

Bentham'dan sonra faydacılığın en ünlü temsilcilerinden biri de John Stuart Mill'dir. Mill, bir parlamento üyesiydi. O da Bentham gibi "... düzenleyici anlayış modellerinden"<sup>58</sup> etkilenmiştir. Mill'e göre düzenleme uygun olan amaçları belirlemek içindir ve ahlâk için tek bir standart vardır. Bu standart objektif olarak doğru ve yanlışın ne olduğuna karar vermek için bize yardım eder.

Mill, faydacılığın iki farklı esası olduğunu iddia etmiştir. Bunlar: 1) Fayda prensibindeki normatif bir esasın varlığı ve 2) Bir insan tabiatı teorisindeki psikolojik bir esasın varlığıdır.<sup>59</sup> Mill, faydanın veya "en yüksek mutluluk"un prensiplerini ahlâkın temel esasları olarak kabul etmiştir. Bu görüşünü de şu şekilde ifade etmiştir: "Davranışlar, mutluluğa izin verme eğiliminde oldukları oranda doğrudur; mutluluğu engelledikleri oranda da yanlıştır. Zevk ve acıdan yoksunluk amaç olarak sadece arzu edilebilir şeylerdir."<sup>60</sup>

Görüldüğü gibi Mill de, Bentham gibi basit olan zevk anlayışını kabul eder. O insanları, çeşitli zevk türlerini tatmak için kendilerine uygun ortam ve şartlar sağlayan akıllı ve yetenekli varlıklar olarak görmektedir. Ona göre akıl ve hayal zevkleri, özelde saf duygu olan zevklerden daha yüksek bir değere sahiptir.<sup>61</sup>

Burada Mill, zevklerin niteliği hakkında nisbî bir ayırım yapmaktadır. Böyle bir anlayışa sahip olmakla birlikte Bentham gibi temel kriter olarak "zevk"i kabul

---

<sup>57</sup> Shaw, a.g.e.,s. 50.

<sup>58</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 131.

<sup>59</sup> A.g.e., s. 131.

<sup>60</sup> Beauchamp, a.g.e.,s. 131.

<sup>61</sup> Shaw, a.g.e.,s. 50.

etmektedir ve mutluluğu buna göre tanımlamaktadır. Mill ve Bentham'ın her ikisi de "hedonist"tir. Onlara göre "zevk yaradılıştan iyi ve değerli bir olgudur. Herhangi bir şey doğrudan ya da dolaylı olarak "zevk"e sebep olduğundan iyidir."<sup>62</sup>

Bu görüşlerinden dolayı Bentham ve Mill eleştirilmiştir. Yapılan eleştiriler; genelde davranışın kriter olarak mutluluk ve zevkin alınmasına yönelik olmuştur. Çünkü eleştiri yapanlara göre, davranış kriteri olarak mutluluk ve zevkten başka, doğuştan iyi olan arkadaşlık, bilgi ve estetik tatmin gibi olguların da var olduğunu iddia etmişlerdir. İma edilen bu olgular mutluluğa ve zevke yol açmasalar bile yine de faydalı ve değerli olgulardır.

Faydacı geleneği savunan filozoflar, bir davranışın ahlâkîliğini belirlemek için iki farklı bakış açısı geliştirmişlerdir. Bunların bir kısmı, davranışın ahlâkîliğini belirleyen kriterin belirlenen kural ve prensiplerin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu görüşü savunanlara "kuralcı faydacılar" (rule utilitarian) denmektedir. Bir diğer grup faydacı filozof ise, bir davranışın ahlâkîliğini belirleyen kriterin her bir bireyin bireysel davranışları olduğunu iddia etmişlerdir. Bunlar da "davranışçı faydacılar" olarak adlandırılmışlardır.

#### **ba-Kuralcı Faydacılar**

Kuralcı faydacılar, bütün durumlarda bireyler tarafından uygulanmak istenen genel bir davranış kuralı üzerinde yoğunlaşır. Ahlâki bir kural, bütün durumlarda bütün bireyler için en iyi sonuçları veren kuraldır. Dolayısıyla ahlâki bir davranış belirli durumlar için uygun ahlâki kurallara tekabül eder. Eğer faydacı bakış açısıyla Kuralcı faydacıları incelersek, her bir özel durumun incelenmesinden ziyade, en yüksek faydayı sağlamak için belirlenen kural ve prensipler üzerinde durulması gerekir. Eğer insanlar, faydaları olduğu için rüşvet vermeyi teklif etmede kendilerini özgür hissedersen, dünyada kaos olurdu. Bu yüzden rüşvetçiliği yasaklayan bir kural faydayı arttırmaktadır. İnsanlar bu kurallara tam bir şekilde bağlı kaldıkça hem faydaları artacak, hem de kaos önlenmiş olacaktır. Ancak kuralcı faydacılar, geleneksel ahlâki

---

<sup>62</sup> Shaw, a.g.e.,s. 51.

kuralları otomatik olarak kabul etmez. Eğer alternatif bir kural en yüksek faydayı sağlıyorsa onlar geleneklerin değişmesini savunur.<sup>63</sup> Kısacası kuralcı faydacılarda bireysel tercihler sadece toplumun sosyal refahını maksimize eden bir bireyin kişisel davranışları değil; bununla birlikte bütün bireylerin davranış seçeneklerini içermektedir. Böylece bu kurallar, toplum için karşılıklı olarak faydalı olur.

#### **bb- Davranışçı Faydacılar**

Kuralcı faydacıların belirttiklerinin aksine, davranışçı faydacılar, bir davranışın en yüksek faydayı sağlayıp sağlayamayacağını belirlemek için, davranışlara yön veren kurallardan ziyade davranışın bizzat kendisini incelemişlerdir. Davranışçılar, kuralların kendilerine sadece genel bir yol gösterici olarak hizmet edebileceğini ifade etmektedir. Örneğin rüşvetin veya hırsızlığın kötü bir davranış olduğu üzerinde kuralcılarla anlaşılır. Bu anlaşmaları rüşvetin doğuştan kötü bir davranış olduğundan dolayı değil, fakat ileride bir kişinin çıkarı, toplumun çıkarlarıyla karşılaştığı zaman toplam fayda miktarının azalmasından dolayıdır.<sup>64</sup>

Bazı özel durumlarda bir davranışçı faydacı, rüşvetin kabul edilebilir olduğunu savunabilir. Örneğin, bir satış yöneticisinin, kendi firmasının inşaat ihalesi kazanması için o yöredeki yerel yöneticilere rüşvet vermesi gerektiğine inanması gibi.

Sonuç olarak utilitarianizmi (faydacılığı) şu altı noktada özetleyebiliriz:

1) Bir faydacı "en yüksek sayıda insanın en yüksek mutluluğu"nu savunur ve mutluluk kadar mutsuzluğu da göz önünde bulundurması gerekir.

2) Davranışlar insanları farklı oranlarda etkiler.

3) Faydacılar, davranışları kendi sonuçlarına göre değerlendirirler ve davranışların farklı durumlarda farklı sonuçları ortaya çıkardıklarına inanmaktadır.

---

<sup>63</sup> Farrell ve Fraedrich, a.g.e.,s. 57.

<sup>64</sup> A.g.e., s. 57.

4) Faydacılar, sadece anlık bir mutluluğu maksimize etmekten ziyade, daha çok uzun dönemde bir mutluluğu gerçekleştirmeyi istemektedir.

5) Faydacılar, meydana gelecek davranışlarımızın gelecekteki sonuçlarının neler olacağını kesinlikle bilmeyeceğimizi kabul eder.

6) Mümkün olan davranışlar arasında seçim yapıldığında, faydacılık sahip olduğumuz zevki öncelikle dikkate alır.<sup>65</sup>

## 2- Gayeci Olmayan (Nonconsequentialist) Yaklaşımlar

Bilindiği gibi gayeci yaklaşımlar, amaçlar için araçlar ve yaratılıştan değere dayanarak, ahlâkî yaşamı izah etmektedir. Bunun aksine gayeci olmayanlar ise, faydacı amaçlardan bağımsız olarak ahlâkî standartların var olduğunu ve ahlâkî yaşamın araçlar ve amaçlara dayanarak izah edilmiş olmasının yanlış olduğunu ifade etmişlerdir.<sup>66</sup> Ahlâkî formalizm, herhangi bir davranışın sonuçlarından ziyade, daha çok o davranışa yüklenmiş niyetleri ve bireylerin hakları üzerine temellenen ahlâk felsefesine verilmiş olan eşit itibar fikridir. Faydacıların aksine hiç bir sonuca bağlı olmadan kendiliğinden iyi bazı şeylerin olduğunu ileri sürmektedir.<sup>67</sup>

### a) Ödevci Anlayış ( Deontolojistler )

Ödevci (Denontolojist) bir teori, tamamen gayeci değildir. Bazı davranışlar, kendilerinin iyi (olumlu) sonuçlarından daha başka nedenlerden dolayı doğru ya da yanlış olmaktadır. Adaletli dağıtım, kişisel taahhütlerin yerine getirilmesi, vefa, sadakat, bir borcun yeniden ifa edilmesi, bir anlaşmadan doğan görevin icra edilmesi gibi özellikler; maksimize edilmiş faydası ne olursa olsun, ahlâkî olarak kabul edilen özelliklerdir.<sup>68</sup> Mesela bir ödevci ahlâkçı, masum bir insanı öldürmek ya da bir kişiye ciddi bir haksızlık yapmanın doğru olmadığını düşünür. Böyle davranışlarda bulunmanın sonucu ortaya çıkacak fayda miktarı ne olursa olsun fark etmez. Çünkü böyle bir davranış, bir birey olarak kişinin

<sup>65</sup> Shaw, a.g.e., s. 52.

<sup>66</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 171.

<sup>67</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e.,s. 57.

<sup>68</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 171.



haklarını ihlal etmektedir. Bunun aksine gayeciler, bir kişinin ölümü eğer en yüksek faydayı gerçekleştiriyorsa, o davranışı kabul edilebilir bir davranış olarak düşünürler. Ödevci filozoflar, belirli davranışları doğuştan doğru olarak kabul ederler ve doğruluğun belirleyiciliğini toplumun değil, bireysel aktörler üzerine temellendirmektedir.<sup>69</sup>

Deontolojistler, bir davranış veya kuralın, ödevin esasları ya da faydacı olmayan bazı kuralların taleplerini tatmin ettiği sürece doğru olduğunu iddia ederler. Mesela bir kişi, başka bir kişiye iftira ettiğini ya da kişiliğini lekelemeye çalıştığını farz edelim. İftira veya lekeleme sonucu kişinin kariyer ve itibarı zedelenir. Burada davranış, karalama ve iftiradır ve İtibarın zedelenmesi ise bunların sonucudur. İşte bu sonuç, davranışlardan ayrılabilir olmalıdır. Ortaya çıkan sonucun sosyal faydası ne olursa olsun, sonuçtan bağımsız olarak iftira ve lekeleme davranışının bizzat kendisinin yanlış olduğuna inanılır.

Deontolojistlere göre bir davranış eğer sadece ve sadece ilgili ahlâkî ödevi ihlal ediyorsa yanlıştır. Bu açıklamada genel olarak iyi sonuçlara neden olan bir davranış tipinin olması zorunluluğu önemsizdir. Böyle olmakla birlikte bazı deontolojistler, davranışın doğruluk ya da yanlışlıklarının onların sonuçları tarafından belirlendiğini kabul etmektedir.<sup>70</sup> Buradaki ahlâkî doğruluk, bir iyilik anlayışından bağımsızdır.

Bizim görevlerimiz, aslında başkalarının haklarından dolayı ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir kişinin borçlarını ödemesi, vaatlerini yerine getirmesi, çocuklarını büyütmesi gibi görevler, başkalarının haklarına dayalı ödevlerdir. Bu tür davranış türleri, birinin görevi olduğundan dolayı yerine getirilmeli, yoksa bu davranışların sonuçlarının faydalı veya faydasız olmasından dolayı değil. Ayrıca deontolojistler, insanlar arasındaki ilişkileri eşit ve bazı durumlarda nisbî bir önemsizliğin kabul edilebilir olduğu şeklinde kabul etmişlerdir. Bu bağlamda bir çok özel (special) ilişkilerden özel bireylere ahlâkî yaşamı zenginleştiren

---

<sup>69</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 57.

<sup>70</sup> Beauchamp, a.g.e., s.172.

görevler akar. Bu ilişkiler; ebeveyn-çocuk, gardiyan-koğuş, söz veren-söz verilen, hukukçu-suçlu, çalışan-işveren ilişkilerini kapsamaktadır.<sup>71</sup>

Deontolojistler, ahlâki yargıyı zamanlama açısından da faydacılardan farklı düşünmektedir. Faydacı anlayış esas olarak şimdi ve geleceğe baş vurur. Deontolojistler ise, geçmişteki davranışların fayda ile açıklanmayan şimdiki görevleri meydana getirdiğine inanırlar. Dolayısıyla eğer ben bir şeyi yapmayı taahhüt etmişsem ya da bir anlaşmaya taraf olmuşsam; o zaman ben anlaşma ya da taahhüdü yerine getirip getirmemenin şimdi ve gelecekteki sonuçlarından bağımsız olarak anlaşma ya da taahhüdün şartlarına bağlıyım. Onun için bu davranışlar içermiş oldukları ilişkilere göre doğru ya da yanlışlardır.<sup>72</sup>

Kısacası deontolojistler, davranışın değerinin sonuçlarından ziyade, davranışın altında yatan dürtülerde özellikle görev dürtüsünde olduğu konusu üzerinde durma eğilimindedir. Faydacılar da dürtülerin önemli olduğunu kabul ederler, ancak, iyi sonuçları maksimize ettikleri sürece bireyler tarafından belirlenebileceğini iddia etmektedir.

Bütün felsefe tarihi boyunca deontolojistler kendilerinin nihai ahlâki standartları olarak farklı görev prensipleri belirlemişlerdir. Bundan dolayı çeşitli farklılıkları olan deontolojik teoriler ortaya çıkmıştır. Genelde en yaygın olarak bilinen teori, "Kutsal Emirler" teorisidir. Bu anlayışta Tanrı'nın istekleri nihai amaçtır ve bir davranış ya da davranış şeklini, eğer yalnızca Tanrı yasaklamış veya emretmişse, doğru ya da yanlış olur.<sup>73</sup> Bir başka grup deontolojist, davranışların sahip oldukları politik yaşam, din ve sosyal ilişkilerden dolayı değil de, bizzat kendilerinin mutlak doğularından dolayı doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü olabileceklerini iddia etmişlerdir. Bunların yanında, davranışların ahlâki değerlerinin akıldan, his ve duygudan kaynaklandığını söyleyenler de çıkmıştır. Ancak son yıllarda felsefede oldukça yaygın olarak iki deontolojik teori tartışılmıştır. Bunlar sözleşme ve hak temelli teorilerdir.<sup>74</sup> Bundan sonra bu

---

<sup>71</sup> Beauchamp, a.g.e., s.173.

<sup>72</sup> A.g.e., s. 173.

<sup>73</sup> Beauchamp, a.g.e., s.174.

<sup>74</sup> A.g.e., s. 175.

teoriler, deontolojist anlayışa en önemli katkıları olan Immanuel Kant ve W. D. Ross'un görüşlerinden yola çıkarak anlatılmaya çalışılacaktır.

#### aa-Kant'çı Ahlâk Anlayışı

Çağdaş formalizm, Alman filozofu Immanuel Kant'dan (1774-1804) büyük ölçüde etkilenmiştir.<sup>75</sup> Kant, ihtimaller üzerine dayanmayan ahlâki prensipleri araştırmış ve davranışları herhangi bir özel durumdan uzak yaradılıştan doğru ya da yanlış olarak nitelemiştir. Böylece gözleme dayanmayan ve tek başına aklın bir sonucu olarak bilinebilen ahlâki kuralların olduğuna inanmıştır. herhangi bir davranışın muhtemel sonuçları hakkında herhangi bir şey bilemeyeceğimizi iddia etmektedir. Dolayısıyla "ödevin kaynağı"ni ne insanın doğasında ve ne de evrenin somut yapısında aramamalıyız. Ona göre ödevin kaynağı daha çok a priori'dir. Bu "a priori"lik ile Kant somut bilgiye dayanmayan ahlâki bir anlayışın olduğu ve temel ahlâki prensiplerin bu anlayıştan çıkarıldığını ifade etmiştir.<sup>76</sup>

Kant, oldukça orijinal felsefi bir yapı geliştirmiştir. O, felsefi ahlâkın amacının, ahlâki kuralların geçerliliği için nihai temelleri oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Bu nihai temellerin de, sezgi, vicdan ya da faydanın ortaya çıkmasına değil, salt akla dayandığını göstermeye çalışmıştır. Bu bağlamda ahlâk, "her bir bireyin kişisel çıkar ve amaçlarından tamamen uzak, herkese yol gösteren ve görevler yükleyen kural ve prensipler manzumesini sağlayan bir sistem" olarak değerlendirir. Ahlâki kurallar, eğer evrensel olarak uygulanır ve bütün rasyonel bireyler tarafından kabul edilirse, ancak o zaman evrensel bir nitelik kazanır. Böyle olunca, ahlâkın kökleri, bütün rasyonel bireylerin genelde sahip olduğu aklın prensipleri olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>77</sup>

Bu terminolojide Kant, salt aklın pratik olduğunu göstermeye çabalamıştır. Bunu da şu şekilde ifade etmiştir: "Saf akıl kendisi pratik olmak zorundadır, yani hiçbir duyguyu varsaymaksızın, dolayısıyla da her zaman ilkelerin deneysel koşulu olan arzulama yetisinin içeriği olarak hoşlanma ve hoşlanmama

<sup>75</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 58.

<sup>76</sup> Shaw, a.g.e., s. 56.

<sup>77</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 178.

tasarımları olmaksızın, istemeyi pratik kuralın sırf biçimiyle belirleyebilmelidir.”<sup>78</sup> Akıl irade (will) için bir motif olmuştur. Kant, Platon’dan bu yana bir çok filozof gibi aklın arzu ile çatışmada olduğunu düşünmüştür. Çünkü Kant’a göre arzulama yetisi akıl ile arzu çatıştığı zaman, akıl arzulanana karşı durur ve onu kontrol ederek boyun eğmeye zorlar. Bu da basit olarak bireylerin, “arzuların çatışması” elinde kalmadığını kesin olarak göstermektedir. Böylelikle Kant bireyi, yaşamını sadece rasyonel düşünceye göre belirleme kapasitesi olan, arzularına mukavemet etme gücü olan ve bunu özgür olarak yapan yaratıklar olarak görmüştür. Hem tabiatın içinde ve hem de dışında olan insanın mükemmelliğinde, onun iman ve saflığında etkili ve ideal bir yaşam şekli ileri sürer. Rasyonel bir varlık olarak insan, bir “amaçlar saltanatı”nın üyesidir. Bu saltanatta hem kendisi, hem de başkaları için temel ve en yüksek düzenleyicidir. İnsan yaşamının en yüksek idealleri, sosyal ve bireysel pratikte, bu ideal hükümdarlığı gerçekleştirmektir.<sup>79</sup>

**Özgürlük:** Kant, hem pratik akılda hem de teorik akılda özgürlük kavramının oldukça önemli bir konumu olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre özgürlük kavramı “... pratik aklın zorunluluklu bir yasasıyla gerçekliği kanıtlandığı kadarıyla, şimdi saf aklın - hatta teorik aklın - sisteminde bütün yapının kilit taşını meydana getirir; sırf ideler olarak teorik akılda desteksiz kalan bütün öbür kavramlar (Tanrı, ölümsüzlük kavramları) da, şimdi özgürlük kavramına bağlanır, onunla birlikte ve onun aracılığıyla dayanak bulur, nesnel gerçeklik kazanır, yani bunların olanaklılığı, özgürlüğün gerçek olmasıyla kanıtlanır; çünkü bu ide, ahlâk yasası yoluyla kendini ortaya koyar.”<sup>80</sup> Özgürlük kavramını teorik akılda, doğrudan doğruya kavramamızın mümkün olmadığını; ancak yine de a priori olarak bildiğimiz tek ide olduğunu ifade etmektedir. Çünkü ona göre “... özgürlük ahlâk yasasının koşuludur.”<sup>81</sup>

Görüldüğü gibi burada Kant, özgürlük ile ahlâk yasası arasında çift yönlü bir nedensellik bağı kurmakta ve bunu şu şekilde ifade etmektedir: “... özgürlük

<sup>78</sup> Immanuel Kant, **Pratik Aklın Eleştirisi**, çev. Ioanna Kuçuradi, Türk Felsefe Kurumu Çeviri dizisi, No: 2, Ankara, 1994, s. 28.

<sup>79</sup> Nielsen, a.g.e., s. 96.

<sup>80</sup> Kant, **Pratik Aklın Eleştirisi**, s. 34.

<sup>81</sup> A.g.e., s. 4.

ahlâk yasasının ratio essendi'sidir, ama ahlâk yasası da özgürlüğün ratio cognossendi'sidir. Ahlâk yasası daha önce aklımızda açıklıkla düşünülmüş olmasaydı, özgürlük gibi bir şeyi kabul etmekte hiçbir zaman kendimizi haklı göremezdik. Ama özgürlük de olmasaydı, içimizde ahlâk yasasıyla hiç karşılaşamazdık."<sup>82</sup>

**İyi Niyet (Goodwill):** Kant, insan yaşamında "iyi niyet" olgusunun temel bir belirleyici unsur olduğunu düşünmektedir. Eğer bir kişide bu "iyi niyet" (Goodwill) olgusu olmazsa, o kişi çok iyi bir anlama yetisine, yargı gücüne ve zekaya sahip olsa; hatta yüreklilik, sebat ve kararlılık gibi mizacın iyi özelliklerini taşısa bile, yine de son derece zararlı ve kötü olabilir. İyi niyetin meşruluğunu ya da ilkesini de şöyle ifade etmiştir: " İyi niyet, etkilerinden ve başarılarından değil, konan herhangi bir amaca ulaşmağa uygunluğundan da değil, sadece niyet olarak, yani kendi başına iyidir. Ona, kendi başına, ele alındığında, onun herhangi bir eğilimin, hatta isterseniz bütün eğilimlerin hepsinin birden lehine gerçekleştirebileceği herşeyden, karşılaştırılmayacak kadar daha yüksek değer verilmelidir."<sup>83</sup>

Kant, "iyi niyet" in (Goodwill) dışında hiçbir şeyin iyi olmadığını söylemektedir. Bu, insan kişiliğinin istenmeyen ve iyi olmayan birçok yönlerinin olduğu anlamına gelmez. Sadece, akıl, erdem, tutarlılık, sebat, mantık gibi iyi hasletlerin onları kullananın niyetine bağlı olduğunu söylemektedir. Eğer kullanıcı şahıs iyi niyetli ise, doğru davranışlarda bulunur, aksine, kötü niyetli ise, sonuç olumsuz olur. Çünkü bir bireyin davranışının ahlâki değeri, onun iyi niyeti tarafından belirlenen ilkelerle birlikte bu ilkelerin ahlâki açıdan kabul edilebilirliklerine bağlıdır. Dolayısıyla bir davranışın ahlâki bir değer taşıması için "iyi niyet" yetisine sahip bir kişi tarafından gerçekleştirilmesi gerekir. Bu bireyin "iyi niyet" yetisine sahip olması ise, onun davranış motifinin evrensel olarak geçerli olan bir norma dayanmasına bağlıdır.<sup>84</sup>

<sup>82</sup> Kant, Pratik Aklın Eleştirisi, s. 4.

<sup>83</sup> Immanuel Kant, **Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi**, çev. İoanna Kuçuradi, Türkiye Felsefe Kurumu Çeviri dizisi, No: 4, Ankara, 1995, s. 9.

<sup>84</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 179.

İyi niyet kavramının daha iyi anlaşılması için, Kant onu, ödev kavramıyla ilişkilendirmekte ve ödevin, iyi niyeti içerdiğini şu şekilde ifade etmektedir: "... ödev kavramı iyi niyet kavramını bazı öznel kısıtlamalar ve engellerle birlikte içerir, ama bunlar onu saklamaktan ve tanınmaz hale getirmekten çok uzaktırlar; tersine onu daha belirgin kılarlar ve daha da parıldayıp seçilmesini sağlarlar."<sup>85</sup> Kısacası, iyi niyet nosyonu ile anlatılmak istenen, ödev anlayışıdır.

Kant, bir kişinin eylemlerini, herhangi başka bir nedenden dolayı değil; sadece ödev (obligation) den dolayı gerçekleştirmesi gerektiğini söylemektedir. Bu da onun deontolojinin saf bir şeklini benimsediğini gösterir. Yani bir bireyin davranış motifi, ödev tarafından talep edilen, bireyin tasarlamış olduğu şeyin kabulüne dayanır.<sup>86</sup>

Sadece ödevden dolayı faaliyette bulunduğumuz zaman, davranışlarımız ahlâksal bir içerik kazanmış olur. Hislerimizin dışında, kişisel çıkar ve arzularımıza göre davranırsak, davranışımızın hiç bir ahlâki değeri olmaz. Kant ödevle ilgili, genel olarak kabul gören üç prensip ortaya koymuştur: Bunlardan birincisi, yukarıda da belirtildiği gibi "Bir davranış (eylem), ahlâki değere sahip ödevden dolayı yapılmalıdır."<sup>87</sup>

Burada ödevde aykırılığı bilinen eylemler zaten dikkate alınmamaktadır. Ayrıca insanların eğilim duymadıkları fakat ödevde uygun (ödevden dolayı değil) eylemler de dikkate alınmamaktadır. Kant'ın deyişiyle, burada "... ödevde uygun eylemlerin ödevden dolayı mı, yoksa bencil bir amaçtan dolayı mı yapıldığı kolayca ayırt edilebilir."<sup>88</sup>

Kant, asıl zorluğun, "..eylemin ödevde uygun olduğu, öznenin de ayrıca buna doğrudan doğruya bir eğilim duyduğu"<sup>89</sup> eylemlerde bulunduğunu belirtmektedir. Çünkü burada eylemin ödevden dolayı mı yoksa başka bir neden (kişisel çıkar) dolayı mı yapıldığı net değildir. Bu duruma Kant bir bakkalın deneyimsiz müşterisini aldatmaması ile çok alışverişin yapıldığı yerde

<sup>85</sup> Kant, Ahlâk Metafiziğinin Temellendirilmesi, s.12.

<sup>86</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 180.

<sup>87</sup> Kant, Ahlâk Metafiziğinin Temellendirilmesi, s. 12.

<sup>88</sup> A.g.e., s. 12.

<sup>89</sup> A.g.e., s. 12.

zeki bir tüccarın dürüstçe davranmasını örnek olarak vermektedir. Burada tüccarın ödevden dolayı veya dürüstlük ilkesinden dolayı böyle yaptığına inanmamızın oldukça zor olduğunu ifade etmektedir.<sup>90</sup>

Ayrıca, kişinin yaşamını sürdürmesi, yapılabildiği yerde iyilik yapması ve kendi mutluluğunu güvence altına alması da birer ödevdir. Ancak bunların ahlâksal bir içeriğe sahip olabilmeleri için Kant'ın deyişiyle; "... korkudan veya eğilimden dolayı değil de ödevden dolayı..."<sup>91</sup> gerçekleştirilmeleri gerekir.

Kant, sadece ödevden kaynaklanan eyleme örnek olarak Kutsal Kitaplardaki "... komşumuzu en az kendimiz kadar sevmeyi" buyuran emirleri vermektedir. O sevgi ile ilgili şunları ifade etmektedir; "... eğilim olarak sevgi buyuramaz; ama ödevden dolayı iyilik yapmak, hem buna bir eğilim itmediği, hatta doğal ve zaptedilmez bir nefret karşı çıktığı zaman iyilik yapmak, tutkusal sevgi değil, pratik sevgidir - bir sevgi ki, duyuşun bağımlılığında değil, niyette; insanın içini eriten duygudaşlıkta değil, eylemin ilkelerinde bulunur."<sup>92</sup>

İkinci ilke ya da önerme şudur: "Ödevden dolayı yapılan bir eylem ahlâksal değerini, onunla ulaşılabilecek amaçta bulamaz, onu yapmağa karar verdikten maksimde bulur; dolayısıyla bu değer, eylemin nesnesinin gerçekleşmesine değil, arzulama yetisinin bütün nesnelere ne olursa olsun, eylemi oluşturan, niyetin yalnızca ilkesine bağlıdır."<sup>93</sup>

Burada eylemin arzu edilen amaç ya da gayesinin gerçekleşme süreci dikkate alınmaz. Dolayısıyla Kant için bir maximin genel olarak iyi olup olmadığı önemli değildir; aksine o maximin şartsız olarak iyi olup olmayacağı yani bir ödev ilkesi olması önemlidir.<sup>94</sup> Bir eylemin ahlâksal değeri, yönelinen amaçlar ve eylemin etkilerinden kaynaklanmaz, aksine, böyle bir eylemle amaçlanan ne olursa olsun, Kant'ın "iyi niyet" dediği şeyin, istemenin ilkesinden kaynaklandığını görmekteyiz. Çünkü Kant'a göre niyet "... biçimsel olan a priori ilkesi ile içerikli olan a posteriori güdüleri arasında, tam ortasında sanki bir yol

<sup>90</sup> Kant, Ahlâk Metafiziğinin Temellendirilmesi, s. 13.

<sup>91</sup> A.g.e., s. 14.

<sup>92</sup> A.g.e., s. 15.

<sup>93</sup> A.g.e., s. 15.

<sup>94</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 180.

ağzında durur ve orada bir şey tarafından belirlenmesi gerektiğinden, bir eylem ödevden dolayı yapılıyorsa, onda herhangi bir içerikli ilke bulunmadığından, genel olarak niyetin biçimsel ilkesi tarafından belirleniyor demektir.”<sup>95</sup>

Kant, üçüncü önermeyi yukarıdaki iki önermeyi izlediğini söylemekte ve şöyle formüle etmektedir: “Ödev yasaya saygıdan dolayı yapılan eylemin zorunluluğudur.”<sup>96</sup> Kant bu önermeyi yine kendi ifadesiyle şöyle açıklamaktadır: “... ödevden dolayı yapılan bir eylem, eğilimin etkilemesini, onunla birlikte de istemenin her türlü nesnesini tamamen uzak tutmalı; böylece nesnel olarak yasadan, genel olarak da bu pratik yasaya saf saygıdan, yani bütün eğilimleri ve zarar verse bile böyle bir yasaya uymak maximinden başlıca istemeyi belirleyecek bir şey kalmaz.”<sup>97</sup> Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi bir eylemin ahlâksal değeri, ondan beklenen etkide bulunmaz. Bu yüzden ahlâksal değer Kant’ın deyişiyle “... ancak akıl sahibi varlıklarda bulunan ve niyeti, umulan etki değil de, bu tasarımı belirlediği ölçüde yasa tasarımının kendisinden başka bir şey oluşturamaz...” Bu ahlâkî değerlerin de zaten kişide var olduğunu, eylemlerinin etkisinde ortaya çıkmasını beklemeye gerek olmadığını ifade etmektedir.

**Özerk ve Özerk Olmayan İrade:** Kant, bireyleri eylemlerinin ahlâkîliğini gösteren yasaların belirlenmesi açısından iki kategoriye ayırmaktadır. Birinci kategoriye, eylemlerini, evrensel olarak geçerli olan ahlâk kurallarına göre icra eden bireyleri dahil etmekte ve bu bireyleri özerk iradeye sahip bireyler olarak adlandırmaktadır. İradenin özerkliği, bir bireyin eylemlerini evrensel geçerliliği olan ahlâkî kurallara göre bilinçli olarak yönlendirdiği zaman sağlar. İkinci kategoriye ise, özerk olmayan iradeye sahip bireyleri dahil etmektedir. Heteronomy, iradenin bireyin kendisinden ziyade başka bireyler ya da koşullar tarafından belirlenmesidir. Burada, iradenin belirleyicisi olarak evrensel geçerliliği olan ahlâkî ilkeler dışında içeride ve dışarda irade üzerinde belirleyici olabilecek herhangi bir kontrol ve baskı kaynağı dikkate alınmaktadır. Eğer akıl, arzular tarafından yönlendirilmiş istemeye ya da tutkulara esir olmuşsa; söz

<sup>95</sup> Beauchamp, a.g.e., s.14-15.

<sup>96</sup> A.g.e., s. 15.

<sup>97</sup> Kant, Ahlâkî Metafiziğin temellendirilmesi, a. g.e., s. 16.



konusu akıl sahibi birey, kendisi tarafından belirlenmemiş hissî ve dokunaklı dürtülerin kontrolü altına girer. Bu durumda, böyle bir birey özerk olmayan bir istemeye sahiptir. Kant için bu heteronomy (özerk olmamaklık) sadece bir ikna edici değil, aynı zamanda nedensel bir gerektirmedir.<sup>98</sup> Kısacası, iradenin özerkliği Kant'ın ifadesiyle, "...bütün ahlâk yasalarının ve bu yasalara uygun ödevlerin tek ilkesidir. Ahlâklılığın tek ilkesi, yasanın her türlü içerikten bağımsız olmasından ve yine de kişisel tercihin sırf bir maksimin alabileceği genel bir yasa koyucu biçim tarafından belirlenmesinden ibarettir. Bu bağımsızlık negatif anlamda özgürlüktür. Oysa saf olarak pratik aklın bu kendi kendine yasa koyması, pozitif anlamda özgürlüktür. Buna karşılık kişisel tercihin özerk olmaması her hangi bir yükümlülüğün temeli olmadığı gibi, üstelik böyle bir yükümlülük ilkesine ve iradenin ahlâklılığına karşıdır."<sup>99</sup>

İradenin özerkliğine dayanmayan herhangi bir ilke, istemenin yasası olarak kabul edilmez. Çünkü bu durumda, eylemlerin başkaları tarafından dayatılan veya manipüle edilen alışkanlık, dürtü, korku ve arzulardan kaynaklanması söz konusu olur. Kant, buna intiharı örnek vermektedir. İntiharı, kendisinin müdahil olmadığı bir yasa koyucu kaynağa boyun eğmeyi ifade eden bir eylem olarak kabul eder. Dolayısıyla bir kişinin arzusu, onun sahip olduğu "şey"dir. Fakat arzulara göre eylemde bulunmak Kant'ın kişilik anlayışına göre özerk değildir.

Kant, ahlakî yaşamda belirlenmiş ahlâkî prensiplerin kabulü için sadece herbir bireyin özerk iradesini kabul eder. Bir kişinin özerkliğini de "...otoriteyi belirleyen gerçeklik olarak ahlâkî ilkelerden kaynaklanan yönetme kabiliyetinde....."<sup>100</sup> saklı olduğunu belirtmektedir. Söz konusu gerçeklik ahlakî evrensellik ile özerklik arasındaki ilişkiyi belirlemektedir.

Kant, ahlâk yasasını, "... saf pratik aklın özerkliğinden, yani özgürlüğün özerkliğinden başka."<sup>101</sup> bir şey ifade etmediğini belirtmektedir. Buradaki

---

<sup>98</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 180.

<sup>99</sup> Kant, Pratik Aklın Eleştirisi, s. 38.

<sup>100</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 180.

<sup>101</sup> Kant, Pratik Aklın Eleştirisi, s. 99.

özgürlüğü ise, "... bütün maksimlerin biçimsel koşulu..."<sup>102</sup> olarak algılamakta ve maksimlerin pratik yasayla uyuşabilmeleri için bu koşula bağlı olmalarını zorunlu görmektedir. Bunun aksine pratik yasanın içine bu yasanın geçerliliğinin koşulu olarak girerse bunun sonucu kişisel istemenin özerk olmamasıdır. Yani herhangi bir motif ya da eğilimin peşinden gitme konusunda doğa yasasına bağımlılıktır.

Kant'a göre, kişi bireyci özerklikten dolayı kendi sahibi olur. Bu anlayışa göre özerklik, bireyin kapasitesi olarak kabul edilmektedir. Zaten çağdaş ahlâk teorilerinde özerklik deyimi, genelde bireyci temeller üzerinde yükselmiştir. Kant da özerklik teorisini "ahlâkî olarak kendi kendini düzenleme" (Moral self-legislation) anlayışına göre yorumlamıştır. Eğer bir kişi, kendisinin bağlı olacağı ahlâkî yasayı, özgür olarak kendisi belirliyorsa, yani kişi kendi yasasını kendisi koyuyorsa, bu kişi özerktir. Dolayısıyla, ancak böyle bir kişinin ahlâkî yasası ödev niteliği kazanmış olur.<sup>103</sup>

Kant, kişinin itibarının, yüceliğinin yasaya bağlı olmaktan değil, fakat daha çok yasa koyucu varlık olmaktan, yani özerk (autonomous) olmaktan kaynaklandığını ifade etmektedir.<sup>104</sup> Bu bakış, Beauchamp'ın deyişiyle, "Kantçı ahlâkın paradoksu" olarak kabul edilmektedir. Çünkü, Kant, ahlâksal içerikli olarak konuştuğunda; kişiliğin tamamen yasa tarafından yönetilmiş olduğunu, başka bir ifadeyle, yasaların rasyonel kişilik üzerine dayandığını ve ondan türemiş olduğunu iddia etmektedir.<sup>105</sup> Rasyonelliğin kriteri olarak da akıl kabul edildiğinden, dolayısıyla geçerli ahlâkî yasanın kaynağının özerk akıl olduğu ifade edilebilir.

Kant'ın bu konudaki (özerklik ve yaderklik) görüşlerine yöneltilen en dikkate değer eleştiri, Unry Sidgwick tarafından yapılmıştır. Sidgwick, hem erdemsiz ve kötü niyetli bir insanın ve hem de erdemli ve iyi niyetli bir insanın kendi yasalarını belirlemede aynı ölçüde özerk olduklarını kabul etmemektedir. Ancak, bu eleştirinin Jhon Rawls; Kant'ın iyi anlaşılmadığından kaynaklandığını

<sup>102</sup> Kant, Pratik Aklın Eleştirisi, s. 39.

<sup>103</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 181.

<sup>104</sup> A.g.e., s. 181.

<sup>105</sup> A.g.e., s. 181.

belirtmekte ve şöyle cevap vermektedir: "Özgür bir kişilik, kötü niyete sahip birisi olarak seçim yapsa bile, bu seçimin, özgür ve eşit rasyonel bireylerin kendi tabiatlarını olduğu gibi ifade eden bir seçimle ilgisi yoktur. Özerk seçimi karakterize eden sadece seçme özgürlüğü değildir. Böyle bir seçim, rasyonel ve özgür bireylerin "kendilerinin rasyonel özerk" seçmiş oldukları şeye uygun ifade edildiğinde olmalıdır." Bu yüzden özerk bireyler herkes için geçerli olan rasyonel yasaları arzu ederler.<sup>106</sup>

Yukarıdaki açıklamalardan sonra dikkat edilmesi gereken bir husus, bireysel özerklikle ahlâkî özerklik kavramının karıştırılmamasıdır. Çünkü, birey ve bireyin özerkliği kavramı önemli olmakla birlikte, sonuç itibariyle Kant'ın teorisi ahlâkî özerklik üzerine temellendirilmiştir. Ahlâkî özerklik, bireyin eyleme yol gösteren ya da bizzat kendisi ahlakî yasaları belirleyerek kendi kendini yönetmesidir. Buna karşılık, bireysel özerklikte ise ahlâkî içerikten yoksun davranışlar için kural ve yönergelerin birey tarafından belirlenmesidir. (Örneğin, iş yerindeki çalışanların meslekî amaçları, kanunî ihtiyaçlar vs.) ahlâkî olarak özerk bir eylem, gönüllü olarak uyulan ahlâkî yasaları ve onlara göre eylemde bulunmayı içermektedir. Fakat bireysel olarak özerk davranışta böyle ahlâkî koşullara gerek yoktur. Çünkü bireysel özerklik, ahlâkî özerklik, ahlâkî olabilir veya ahlâksız olabilir. Kısacası ahlâkî özerklik, bireysel özerkliğin bir türüdür. Ahlâk özerk bütün eylemler tanımlandıklarında, bireysel olarak da özerktir. Dolayısıyla Kant ve Rawls'ın özerklik anlayışları ahlâksal içeriklidir. Mill ve Hume'un anlayışları ise bireyci bir içerik arz etmektedir. Ahlâkî boyut ikincil bir koşul olarak kabul edilmektedir.<sup>107</sup>

**Kategorik Emirler:** Bilindiği gibi tabiatla herşey bir başka üstün güç tarafından belirlenmiş yasalara göre eylemde bulunur. Ancak sadece akıl sahibi bir varlık olan insan, Kant'ın deyişiyle "... yasaların tasarımına göre"<sup>108</sup> yani ilkelere göre eylemde bulunma gücüne ya da istemesine sahiptir. Bu yasa ya da ilkelerden eylemleri üretmek için akıl gereklidir. Dolayısıyla isteme, pratik akıldan başka bir şey değildir. Eğer aklın istemeyi belirlediğini kabul edersek,

---

<sup>106</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 365.

<sup>107</sup> A.g.e., s. 195.

<sup>108</sup> Kant, Ahlâkî Metafiziğin Temellendirilmesi, s. 29.

Kant'ın ifadesiyle "... böyle bir varlığın nesnel zorunlu olduğu bilinen eylemleri, öznel olarak da zorunludur; yani isteme eğilimlerden bağımsız olarak ancak aklın pratik bakımından zorunlu, yani iyi olduğunu bildiği şeyi seçme yetisidir."<sup>109</sup> Ama eğer akıl, tek başına istemeyi belirlemiyorsa, o zaman devreye başka öznel koşullar girer, yani isteme belirli güdü ve eğilimlere bağımlı olur. Eylemlerin güdü ve eğilimlere bağlı olması, nesnel koşullarla uyuşmadığından, yani "... isteme (insanlarda olduğu gibi) kendi başına akla tamamen uygun olmadığından"<sup>110</sup> istemenin nesnel yasalara uygun olduğunu iddia etmek, zorlanma olur.

En iyi ahlâkî yasa ya da ilke, bütün ahlâkî bireylerin kabul ettiği (bilinçli yada bilinçsiz) bir "kesin emir"dir. Bu iyi ahlâkî ilkenin tasarımına "... emir (aklın emri), bu emrin formülüne de buyruk denir."<sup>111</sup> Yukarıda da belirttiğimiz gibi eylemlerimiz sadece ödevden kaynaklandıkları için ahlâksal bir nitelik kazanırlar. O zaman aklımıza şu sorular gelebilir: Bizim ödevimizi ne belirler? Bize gerekli olan ahlâkın ne olduğunu nasıl bileceğiz? Kant, bu soruları "Kesin emirler" diye adlandırdığımız formülasyonla cevaplamaktadır.<sup>112</sup> Kant'ın "kesin emir"inin niçin emir olduğunu anlamak için, onun "Kutsal irade" (holy will) örneğine bakmak gerekir. kutsal bir irade, başka hiç bir tarafa yönelmeden sadece (doğası gereği) ahlâkî kurallara göre sürekli eylemde bulunan, tamamen rasyonel bir iradedir.<sup>113</sup> Bu yüzdendir ki Kant, "... Tanrısal ve genel olarak kutsal bir irade için buyruklar geçersizdir"<sup>114</sup> şeklinde bir ifade kullanmaktadır. Burada isteme kendiliğinden yasayla uygunluk içindedir. Böyle bir istemede, arzu, istek ve heveslere yer yoktur. Ancak biz insanoğlu olarak kusurlu rasyonel yaratıklarız. Dolayısıyla ödev kadar, arzuların da etkisi altında kalabiliriz. Bunun için bizim buyrulmuş kurallara gereksinimimiz vardır. Buyrulmuş kurallar ise, bir şeyi yapmak ya da yapmamak konusunda bize yol gösteren buyruklar ya da emirlerdir. Bu emir ve buyruklar, eylemlerimizi zorunlu kılan unsurlar olarak düşünülmektedir.

---

<sup>109</sup> Kant, *Ahlâkî Metafiziğin Temellendirilmesi*, s. 29.

<sup>110</sup> A.g.e., s. 29.

<sup>111</sup> A.g.e., s. 29.

<sup>112</sup> Shaw, a.g.e., s. 57.

<sup>113</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 185.

<sup>114</sup> Kant, *Ahlâkî Metafiziğin Temellendirilmesi*, s. 30.

Kant, bütün emirlerin koşullu ya da kesin olarak buyurduklarını söylemektedir. Ona göre koşullu emirler "... insanın ulaşmak istediği başka bir şeye araç olarak olanaklı bir eylemin zorunluluğunu ortaya koyarlar."<sup>115</sup> Ancak kesin emirler bu koşullu emirlerin aksine, hiç bir şeye araç olarak kullanılmazlar ve kendiliklerinden emir olarak kabul edilirler. Kant'ın kesin emri, " Öyle davranmalıyım ki, benim maksimim aynı zamanda evrensel bir yasa şeklinde olsun."<sup>116</sup> anlayışını ifade etmektedir. Aynı şekilde ödevin bütün emirlerinin bu ilke tarafından desteklenmiş olduğunu söylemektedir. Böylece kategorik emirlerin, bütün ahlâki kuralların bir kabul edilebilirlik kriteri olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yani davranışa yönelten maksimlerin kabul edilebilirliği ya da yeterliliğini değerlendirmek için bir kriterdir. Kesin emirler, bir maksimin yapısına hiç bir şey ilave etmezler; sadece evrensel olabilecek objektif ve geçerli maksimleri sınıflandırarak emreder. Ahlâki kuralların içeriği hakkında hiç bir şey söylemediklerinden sadece bilimsel bir ilke olarak ifade edilir. Herhangi bir davranışı sadece sonuçları iyi olduğu için de doğru olarak kabul etmez. Kesin emirler, her hangi bir kuralın ahlâkın kabul edilebilirlik kuralına uygun olmasını sağlayan "formlar" ı önerirler. Böylece kendi uygunluklarını test ederek maksimlerin kabul olunabilme derecelerini değerlendirir.<sup>117</sup>

Sonuç olarak Kant'ın kesin emirleri, kendi amaçlarımız için başkalarına bir araç olarak bakmamamız gerektiğini emretmektedir. Aksi bir durumda bireylere olan saygımızı yitirmiş olacağımızı ve ahlâki kuralları da ihlal edebileceğimizi ifade etmektedir.

#### **ab- Ödevci Anlayışa Yöneltilen Eleştiriler**

Ödevci anlayışa yöneltilen en önemli eleştirilerden birisi, hak ve ilkelere niçin saygı duyulması gerektiğini açıklamada başarısız olduğu yönündedir. Ödev ve hak temelli ahlâki sistemlere yöneltilen bir diğer eleştiri ise, bu sistemlerin, bir ödevin yerini tutabilecek başka bir ödevi tanımlamada yetersiz kalmaları ve bir çatışma olduğu zaman, bir hakkın ya da ödevin bir diğerine

<sup>115</sup> Kant, Ahlâki Metafiziğin Temellendirilmesi, s. 30.

<sup>116</sup> MacIntyre, a.g.e.,s.193.

<sup>117</sup> Beaucamph, s.187.

göre önceliğini belirlemede de başarılı olamadıklarıdır. Son olarak, bir hakkın ya da kuralın hangi durumlarda ihlal edilebileceğini belirtmediklerinden dolayı eleştirilmişlerdir.

#### **ac- İlk Görünüş Yükümlülüğü (Prima Facie Obligation)**

Ahlâk filozofları, artan bir sıklıkla bütün ödev ve haklara dikkat etmeleri, mutlak standartlara sahip olmalarından kaynaklanmamakta, fakat, daha çok başka prensiplerle karşılaştıklarında, onları meşru olarak önemsemeyen güçlü ahlâki standartlara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Çoğulcu deontolojistler, sadece bir temel kural ya da prensibin olduğunu söylemektedir. En çok tartışılan çoğulcu teori W.D. Ross'un teorisidir. Ross Kantçı sistemin kusurlarını göstermeye çalışır. Ross Kant'ın mutlakçılığına itiraz eder; yani hiç bir istisna olmaksızın ahlâki kuralların kesin emir olduğu düşüncesine karşı çıkar. Kant için ahlâk, kesin ahlâki kuralların tümüdür.<sup>118</sup>

Ross, Kant'ın ahlâki bir sistem inşa etme konusunda çok parlak düşüncelere sahip olduğunu ifade etmektedir. Fakat Ross, eğer belirli bir durumda ahlâki bir karar almak gerektiğinde, bu fikirleri gerçekleştirmeye çalışırsak acaba ne olur? diye sorar. Ona göre, bir biriyle uyumlu olmayan yönlerde sahip çatışan görevlerin nasıl ele alınacağı önemli bir problem teşkil etmektedir. Bu durumu şöyle bir örnekle izah etmektedir. Eğer bir kişi, oğluna bir tatil seyahati için söz vermişse ve bu sözünü yerine getirdiği takdirde, hastanede hasta yatan annesine yardımcı olamayacaktır. İşte bu gibi durumlarda, bireyler yükleneceği ödevler konusunda önemli bir problemle karşılaşmaktadır. Bazen problemler, vaadini gerçekleştirmek ve anneye yardım etmek gibi iki farklı çatışmalı kuraldan ziyade; daha çok tek bir ahlâki kuraldan kaynaklanır. Bu durumda birey aynı zamanda hem çocuğunu tatile göndermeye söz vermiş ve hem de annesine kendisine yardım edeceğine dair vaatte bulunmuştur. Buradaki felsefi problem, bu çatışmaların nasıl çözüleceğidir. Ross bu tür problemlere Kant'ın çözüm bulması veya cevap vermesinin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Çünkü, bütün kuralların mutlak olduğuna inandığından bu mutlak kuralların da belirli durumlardaki ahlâki problemleri

---

<sup>118</sup> Beauchamp, a.g.e., s. 188.

çözemeyeceklerini ifade etmektedir. Yukarıdaki örneklerde bahsedilen durumlarda olduğu gibi, bir kişi aynı zamanda hem çocukları tatile göndermeyi ve hem de annesine yardım etmeyi başaramaz. Ross bu problemi çözmeye çalışır, böyle yaparak Kant'ın mutlakçı yapısının eksikliklerinin olduğunu belirtmektedir.<sup>119</sup>

Ross yazılarında "Prima Facie Obligation" ı ifade eden bir çok temel ve küçümsenemez ahlâki prensiplerin olduğunu ileri sürmektedir. Vaatlerin doğruluk ödevini, haksız davranışların tazmin ödevini ve arkadaşların alicenap hediyeleri ise minnettarlık ödevini oluşturduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ross, bunlara ilaveten bireyin kendini geliştirmesi (self improvement), iyilik yapması zararsız olması ve adaletli olması gibi yükümlülüklerinin de olduğunu savunmaktadır. Kant'cı sistem gibi , Ross'un yükümlülük (ödev) anlayışı herhangi bir mutlak ilke üzerine dayanmaz. Ross, bu ödev ve yükümlülüklerin bizim sıradan ahlâki yargılarımızın bir yansıması olduğunu söylemektedir.<sup>120</sup>

Ross'a göre, biz genel yükümlülüklerimizi hissediriz. Fakat belirli bir durumda neyin doğru olduğunu hissedemeyiz. Çünkü bu durumlarda anlayışa ihtiyaç vardır. Ayrıca Ross, yanlışa göre doğrunun en büyük dengesinin olduğu bir durumda, en büyük yükümlülüklerle sahip olacağımızı düşünmektedir. Bir ödev çatışması durumunda, biz yanlışa göre en büyük doğru dengesini zorunlu kılan davranışları belirlememiz gerektiğini ifade etmektedir. Belirlenen bu dengede Ross, "Prima Facie" yükümlülükler ile gerçek yükümlülükler arasındaki bir ayrımı ortaya çıkarır. Ross, "Prima Facie" yükümlülüğünü, eşit ya da güçlü bir yükümlülük ile, belirli bir durum üzerinde çatışmaksızın yerine getirilmesi düşünülen bir ödevi belirlemek için kullanır. Bir prima facie yükümlülüğü diğer bütün şartlar eşitse her zaman doğru ve bağlayıcıdır. Bir bireyin gerçek (actual) yükümlülüğü, rekabet eden prima facie yükümlülüklerin önemliliklerinin dikkatlice incelenmesi vasıtasıyla belirlenmektedir. Ross'a göre Prima Facie yükümlülükleri mutlak değildir. Fakat oldukça önemli bir ahlâki değere sahiptir. Ahlâki kurallar gerçek bir sürekliliğe sahiptir ancak mutlak değildir. Ross,

---

<sup>119</sup> Beauchamp, a.g.e., s.189.

<sup>120</sup> A.g.e., s.189

çatışmaları ve istisnaları içinde barındıran bir ahlâki kurallar sistemini göstermemiştir. Sadece ahlâki kuralları oluşturmanın, Kant'ın ifade ettiği mutlak kurallardan ziyade, daha çok prima facie kuralları içinde mümkün olabileceğini ifade etmektedir.<sup>121</sup>

#### **b-Erdem Ahlâkı (Virtue Ethics)**

Bazı ahlâkçılar, erdemin, ahlâki yaşamda çok önemli bir unsur olduğunu iddia etmektedir. Bu yaklaşımın kökleri Platon ve Aristotle'un ahlâk teorilerine dayanır. Daha ileri bir aşaması, orta çağ doğal hukuk geleneğinde ortaya çıkmıştır. Bu düşünörlere göre ahlâk, bilgelik, adalet, basiret ve hoşgörü gibi gelişen erdemler anlamındadır.<sup>122</sup> İyi bir yaşam, iyi şekillenmiş bir karakteri içerir. Aristotle erdemi, ılımlılığı niyet ederek aşırılıklardan sakınan bir anlayış tarafından ortaya çıkarılan karakterin bir ifadesi olarak tanımlar. Böyle bir karakter ifadesi, bir insanın iyi olmasına ve aynı zamanda fonksiyonunu iyi bir şekilde icra etmesine de yardım eder.<sup>123</sup>

#### **c- Denge Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, daha çok Müslüman toplumların dünyaya yönelik bakış açılarını belirleyen ve büyük oranda Kur'an-ı Kerim ve Sünnet'ten kaynaklanan bir ahlâk felsefesini içermektedir. Nakvi'ye göre İslam ahlâk felsefesi dört ahlâk aksiyomunda özetlenebilir. Bunlar Tevhid (birlik), Muvazene (denge), Hür irade ve Mesuliyet (sorumluluktur).<sup>124</sup> Nakvi, bu dört aksiyomun, İslamın, insanı ruhsal ilerleme imkanlarından mahrum etmeksizin dünyevi mutluluğu arttırmak için bütöncöl, adil ve verimli bir düzenlemeye varmayı amaçlayan temel ahlâk ilkesine dayandığını ifade etmektedir.<sup>125</sup>

#### **ca- Nakvi'nin Ahlâk Felsefesi**

İslam ahlâk sistemine göre insan evrende merkezi bir yer işgal eder. Aynı şekilde diğler bütün varlıkların yaratılış sebebi olarak görölmektedir. Nakvi bu

<sup>121</sup> Beauachamp, a.g.e., s 190.

<sup>122</sup> MacIntyre, a.g.e.,s.68

<sup>123</sup> Darly, a.g.e.,s.13.

<sup>124</sup> N. Haydar Nakvi, **Ekonomi ve Ahlâk**, çev. İlhan Kutluer, İnsan Yayınları, İstanbul, 1985, s.43-44.

<sup>125</sup> A.g.e., s.46.



anlayış destekleyici olarak "Görmüyor musunuz; Göklerde ve yerde olanı nasıl emrinize vermiş? "(31:20) ayetini göstermektedir ve insanı Tanrı-biçimsel bir varlık olarak nitelendirmektedir.<sup>126</sup> İnsanın Tanrı-biçimsel bir varlık vasfını, "...Sonra onu düzenledim de, içine ruhumdan üfledim"(15:20) ayetinden almaktadır. Bu yüzden insanın, birincil ödevinin tanrı-biçimsel yönünü dünyada teoriden pratiğe dökmesidir. Bunu gerçekleştirdiği takdirde ancak o zaman sorumluluktan kurtulur. Eğer bu misyonu gerçekleştiremezse şu ayetin muhatabı olur. "İnsan başıboş bırakılıverileceğini mi sanıyor?"(75:36) İslam, bu anlayışıyla, insana özgürlüğü ile birlikte belli bir sorumluluk yüklemiştir. Bu özgürlüğü, ona hem yer yüzünde halife olma potansiyelini ve hem de Allah'ı inkar etme potansiyelini vermektedir. Böylece yaptıklarının karşılığını hem bu dünyada ve hem de Ceza Günü diye bilinen öbür dünyada görecektir.<sup>127</sup>

Bu ifade edilenler "birey olarak insan"ın tabii olduğu düsturlardır. Bunun yanında birde Nakvi'nin deyişiyle "kollektif insan" kavramı vardır. Nakviye göre kollektiflik, insanın içinde bulunduğu çevresiyle ilişkilidir. Bu anlayışa göre, birey kollektivite içinde kendi geçimini sağlamalıdır, fakat, yeri geldiğinde kendini bu kollektivite (ümme) için feda etmelidir.<sup>128</sup> Nakvi, İslam felsefesinde insanın bireysel ve kollektif etkinliklerinin, içedönük olduğu kadar dışa da dönük olan tanrı-biçimsel varlığın yönelişleri olarak görmektedir. Bunun da homojen varlık içinde insan hayatının zahiri ve batını yönlerini kopmaz bir bağla birbirine bağladığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, İslam da insanın bozulması ya da Hegelci-Markscı deyişle insanın "yabancılaşması" İslami perspektife göre, insan yalnızca kendindeki güçlü tevhid duygusundan koparak tanrı-biçimsel niteliklerini pratiğe geçirmediği zaman "yabancılaşmış" olur. Bu konuda İslam zaten insana yol göstermiştir. Onun her yönü (ruhi, manevi ve dünyevi) ile ilgili etkinliklerinde, biri diğerinde yansıyacak biçimde gerçekleştirmesi istenmiştir.

İslam'ın kayda değer diğer bir önemli yönü ise, Allah'ın istediği özel sınırlar içinde insanın dünyevi ilgileriyle ruhi yücelme idealini birleştirmesidir.

---

<sup>126</sup> Nakvi a.g.e.,s.52.

<sup>127</sup> A.g.e., s. 53

<sup>128</sup> A.g.e., s. 53

Nakvi, böyle bir durumda, insanın hayat etkinliğinin, toplumsal adaletinin yalnızca bir yüzünü teşkil ettiği el-Adl (denge)'in her şeyi kapsayan niteliğine uygun olması gerektiğini ifade etmektedir. Aynı şekilde İslam'ın bütünüyle velilerden oluşan bir toplum ideali olmadığını, ancak; Allah tarafından belirlenmiş ahlâki sınıflar içinde çeşitli etkinliklerini uzlaştıran "dengeli" insanların oluşturduğu toplumsal bir çerçeveyi öngördüğünü belirtmektedir.<sup>129</sup>

Kısacası, İslami ahlâk, insanın doğal özelliklerinin bireysel düzeyde nötr hale getirilebileceği gerçeği üzerinde temellenmiştir. Bu özellikler, toplumsal varlık planında tamamen etkisiz hale getirilemez. İslam insanı idealistçe bir yaklaşımdan ziyade; daha çok kişisel bir perspektiften değerlendirmektedir. Nakvi'nin deyişiyle ".. bir tür iki yüzlü idealizm uğruna doğal yasaları gözardı eden hiç bir ahlâki sistem vahy içinden kendine bir yer bulamaz. Çünkü yarattıklarını en iyi tanıyan Allah'tır". Bu düşüncesini ise şu ayeti kerime ile desteklemektedir. "Andolsun, insanı biz yarattık ve nefsinin ona verdiği vesveseyi biz biliriz. Biz ona şah damarından daha yakınız.(50:16)

#### **cb- İslam Ahlâkının Çalışma Hayatına Bakışı**

Bu konu ile ilgili en kapsamlı çalışma Seyyid Hüseyin Nasr'ın çalışmasıdır. Nasr'a göre, İslami bakış açısıyla çalışmanın ahlâki boyutunu anlamak için öncelikle çalışma kavramının, Müslümanların konuştuğu diller arasından en önemlisi olan Arapça'daki karşılığının, en genel anlamıyla amel sözcüğünden farklı olmadığını ve Kutsal Yasa'da da aynı kategori içinde değerlendirildiğinin bilinmesi gerekir.<sup>130</sup> Ayrıca her hangi bir Arapça sözlüğe bakıldığında "çalışma" nın karşılığı sun ve amel olarak geçtiği görülmektedir. Nasr'a göre amel, bilgiden farklı olarak genel anlamda aksiyon/eylem manasına gelirken, sun daha çok sanatsal ya da zanaatsal anlamda birşey yapmak ya da üretmek anlamına gelir. İnsanlar yaşadıkları dünyaya yönelik iki tür fonksiyon icra ederler. Ya o dünyanın kendisine yönelik etkinliklerde bulunurlar, ya da o dünyaya ait madde ve araçları işleyerek "şey"ler yaparlar. Kutsal yasa, tüm

<sup>129</sup> Nakvi, a.g.e., s. 54

<sup>130</sup> Joseph Kitagava, **Comparative Work Ethics**, Library of Congress, Washington 1985, s.51.

insan davranışlarını kapsadığından, İslami anlayışa göre iş ahlâkı, prensip itibarıyla hem amel ve hem de sun planında uygulanır.<sup>131</sup>

Nasr, Sun'un ya da sanatın estetik boyutunun ilkelerinin İslami vahyin iç boyutuna ait olduğunu, amelin ve sun'un ahlâki boyutu, başka deyişle, insanın dış dünyaya yönelik olarak yaptıkları ise, şeriatın emir ve öğretilerinde mevcut olduğunu iddia etmektedir. Bu doğrultuda Kur'an-ı Kerim'den şu ayeti örnek olarak göstermektedir: "Ey iman edenler, akitlerinizi (verilen sözler sözleşmeler vs.) yerine getiriniz." Ayrıca bu ayetteki sözleşme kavramının geleneksel Müslüman müfessirlerce, insanın Tanrıyla, kendisiyle ve dış dünyayla olan tüm ilişkileri kapsayacak şekilde ifade edildiğini bunların tüm insan hayatının ahlâka uygun yaşanmasını sağlamaya yönelik "doğruluk genelgesi" olduğunu ifade etmektedir.<sup>132</sup>

Bu ayetle ilgili M.Esed'in yorumuna göre akd (sözleşme), birden çok tarafın söz konusu olduğu bir taahhüttür. Yine Ragib'e göre ise, bu ayette sözü edilen sözleşmelerin insan ile Tanrı arasında, insan ile ruhu arasında ve kişi ile diğer insanlar arasında gerçekleştiğini ve böylece insanın tüm ahlâki ve toplumsal sorumluluk alanını kuşatmaktadır.<sup>133</sup>

Yine Nasr, İslamiyete göre çalışma ahlâkının temelini tüm insan davranışlarının kaçınılmaz bir ahlâki karakterinin olmasında ve kişinin sadece işverene ya da işçiye karşı değil, aynı zamanda 'aktör'ün ya da işçinin imkanı nisbetinde en mükemmel şekilde icra etmesi gereken "iş" e karşı sorumlulukta yattığını söylemektedir. Ayrıca işe karşı sorumluluğun, tüm insan davranışlarına şahitlik eden Tanrı'ya karşı da söz konusu olduğunu; dolayısıyla tüm davranışlarda, Tanrı'ya karşı olan sorumluluğun ölümden sonra da sonuç doğurduğunu, ve ölümsüz bir varlık olarak insanın nihai dirilişle bağlantılı olduğunu belirtmektedir.<sup>134</sup> Yani, Hıristiyan ve Yahudi geleneklerinde olduğu gibi İslam'da da insan, davranışlarının ahlâki sonuçlarından dolayı Kıyamet Gününde sorguya tutulacaktır.

<sup>131</sup> Kitagava, a.g.e., s. 52.

<sup>132</sup> A.g.e.,s..52

<sup>133</sup> A.g.e., s 53

<sup>134</sup> A.g.e., s.54

Geleneksel Müslümanın Tanrı korkusu ve O'na karşı duyduğu sorumluluk, hem ibadeti ve hem de çalışmayı kapsar. Gerçekten de Hz.Muhammed'in çok bilinen bir hadisine göre, Allah, tövbe eden kulunun kendisine karşı olan borcunu affeder ama Allah'ın diğer yaratıklarına olan borcunu affetmez. Onun için bir sözleşmenin şartlarının yerine getirilmesi, bir işin en iyi şekilde icra edilmesi ve ayrıca işi icra eden kişiye iyi davranılması gibi hususları içeren sorumluluk duygusu geleneksel Müslümanlar arasında çok güçlüdür. Kısacası İslami iş ahlâkı, bir Müslümanın dünyadaki konukluğu süresince Kutsal Yasanın genel yol göstericiliğine ve emirlerine uygun olarak kazanmış olduğu ahlâki karakterden ayrı düşünülemez.

Sonuç olarak, Protestanlığın bazı biçimlerinde görülen, çalışmanın kendi içinde bir değer olduğu (ödevci anlayış) düşüncesi, İslamiyet'te söz konusu değildir. İslami perspektife göre çalışma, insanın ihtiyaçları ve kişinin bireysel ve toplumsal yaşamada denge sağlama gereksinimi bağlamında bir erdemdir. Dolayısıyla, çalışma ödevi ile kişinin kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğu daima belli bir kontrol mekanizmasına tabidir. Kişinin bu konuda aşırı kaçma eğilimi, Nasr'a göre Kur'an'ın İnsan hayatının fani oluşuna açgözlülüğün ve başkasına göz dikiciliğin tehlikesine ve aşırı mal biriktirmekten kaçınmanın önemine dikkat çekmesiyle önlenmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK

#### I. GENEL OLARAK SOSYAL SORUMLULUK

Bu bölümde, işletmenin toplumdaki rolünü inceleyeceğiz. İşletmenin mali sorumluluklarından farklı olarak başka sorumluluklarının da olup olmayacağını belirlemeye çalışacağız. İşletme literatüründe, bu konuyla ilgili farklı görüşler söz konusudur. Bu görüşler, geleneksel bakış açısı ve yenilikçi ya da değişimci bakış açısı olarak ifade edilmektedir.<sup>135</sup> Benzer bir yaklaşımla, William Shaw, bu görüşleri, "dar bakış açısı" ve "geniş bakış açısı"<sup>136</sup> şeklinde ifade etmektedir.

#### A- Geleneksel Bakış Açısı

David Baron'un da "etkinlik yaklaşımı"<sup>137</sup> diye ifade ettiği geleneksel bakış açısına göre, işletmelerin toplumdaki temel görevleri, insan refahı için esas olan kıt kaynakların etkin bir kullanımını sağlayan ekonominin prensiplerine göre faaliyette bulunmasıdır. Özellikle, hızlı teknolojik ilerlemeler, yenilikler, pazarların globalizasyonu, etkinlik ve rekabetin yoğun olduğu bir dönemde, yaşam standardının geliştirilmesi için etkinliğin zorunlu olduğu ifade edilmiştir.<sup>138</sup> Milton Friedman ise, işletmelerin toplumda, kıt kaynakları en iyi şekilde kullanarak en uygun maliyetlerde mal ve hizmet üretmekten ve kazanç maksimizasyonundan başka bir sorumluluğunun olmadığını belirtmiştir. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken de "oyunun kuralları"na uygun davranması gerektiğini ifade etmiştir. Friedman'ın "oyunun kuralları" nı referans olarak göstermesi, sosyal sorumluluğun, işletmenin içinde faaliyetlerini gerçekleştirdiği genel bir ekonomik çevre ya da yapıdan kaynaklandığını göstermektedir.<sup>139</sup>

---

<sup>135</sup> Rogene A. Buchholz, "Corporate Responsibility and The Good Society: . . . ", **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1991, s. 19-21.

<sup>136</sup> Shaw, a.g.e., s. 162-163.

<sup>137</sup> David P. Baron, **Business and Its Environment**, Prentice-Hall, New Jersey, 1995, s. 517.

<sup>138</sup> A. g. e. , s. 518-520.

<sup>139</sup> Richard J. Klonoski, "Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate", **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1991, s. 9.

Dolayısıyla İşletme yöneticilerinin kendi işletmelerinin ve hissedarlarının kazançlarını arttırmaktan başka bir sorumluluğunun bulunmadığını; aksine bir durumun serbest bir piyasa ekonomisinin mantığına aykırı olduğunu ifade etmiştir. Friedman, ayrıca toplumda birey ilişkilerini, serbest olarak yapılan karşılıklı anlaşmaların belirlediğini ve bir işveren ile yöneticinin anlaşmasının şu hususları içerdiğini belirtmiştir:

1- Şirket yöneticileri, şirket sahiplerinin (hissedarların) vekilleridir.

2- Şirket sahipleri, sadece kazanç maksimizasyonu için yöneticileri kiralar.

3- Onun için şirket yöneticileri, kazanç maksimizasyonu ile ilgisi olmayan faaliyetlerle uğraşarak, temsil ettiği kişilerin güvenini ihlal etmemelidir.<sup>140</sup>

Bu anlaşmayı Friedman, "*kazanç maksimizasyon anlaşması*" olarak adlandırmaktadır. Bu anlaşmaya dayanan sosyal sorumluluk anlaşması ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1-Şirketin hayırsever davranışları, firmanın veya şirket sahiplerinin kazanç miktarını azaltır.

2- Eğer şirket yöneticilerinin davranışları, kazançları azaltıyorsa, onlar şirket sahiplerine karşı anlaşmaya dayalı olan sorumluluklarını ihlal etmiş olurlar.

3- Yöneticilerin sosyal sorumluluk talebi, kendilerinin anlaşmaya bağlı yükümlülüklerinin ihlal edilmesi talebidir.

4- Böylece yöneticiler, kendi firmalarını sosyal olarak sorumlu davranışlara yönlentmemelidir.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> Kolonski, a.g.m., s. 10.

<sup>141</sup> Douglas J. Den Uyl, "Corporate Social Responsibility", akt. Robert W. McGee, *Business Ethics*, New York 1992, s. 142.

## B- Yenilikçi ya da Değişimci Bakış Açısı

Bu görüşün en önemli savunucularından birisi Keith Davis'tir. Davis, görüşlerini Sosyal İzin Teorisi adı altında ifade etmektedir. Ona göre, toplum kendi kaynaklarını, işletmelere kendi misyonlarını gerçekleştirmek için emanet olarak verir ve işletmelerden, tecrübeli bir vekil olarak bu kaynakları idare etmesini bekler. Bu bakışın esas unsuru, kaynakların topluma ait olması ve bu kaynakların şirketler tarafından toplumun emrinde kullanılacak şekilde izin verilmesidir.<sup>142</sup> Dolayısıyla şirketler eğer toplumun çıkarları doğrultusunda hareket ederlerse, o zaman toplum da şirketlerin faaliyette bulunmalarına izin verir. Davis sosyal sorumluluğun kaynağı olarak, sosyal mücadele ile birlikte, sosyal gücü (social power) de göstermektedir. İşletmelerin toplumu değiştirmede büyük bir güce sahip olduklarını ifade etmektedir.<sup>143</sup> Ayrıca şirket sosyal sorumluluğunun aşağıdaki argümanlar tarafından şekillendiği ifade edilmiştir:

1-Bir temsil ilişkisinde, bir grup diğer bir grubun çıkarlarını temsil etmekle yükümlü kılınmıştır; çünkü ilk grup, diğerinin böyle bir fonksiyon icra etmesini kabul etmiştir.

2-Sahiplik, devlet, bireyler ya da şirketler arasındaki temsil ilişkisinde esastır.

3-Toplumun kaynaklarının temsilcileri olarak şirketler, genel refahı geliştirecek şekilde davranmalıdırlar.

4- Sosyal sorumluluk, genel refahı arttıran bir davranış biçimini ifade eder.

5-Onun için şirketler, sosyal olarak sorumlu bir şekilde davranmakla yükümlüdür.<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Norman Bowie, "New Directions in Corporate Social Responsibility", **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1991, s. 58-59.

<sup>143</sup> Richard Kolonski, " Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate", **Business Horizons**, Tem-Ağustos 1991, s. 14.

<sup>144</sup> McGee, s. 140.

Davis'le birlikte bu görüşü savunan Donaldson, Anshen ve Norman Bowie, toplum ile işletmeler arasında sosyal bir sözleşmenin varlığından söz etmektedir.<sup>145</sup> Bu sözleşme tabii ki kendiliğinden oluşur, fakat işletmenin uygun amaç ve sorumlulukları hakkında toplum içinde zımni bir anlayışı gösterir. Anshen'e göre, toplum her zaman, işletme aktivitelerinden belirli faydaların elde edildiği bir işletme faaliyet alanı oluşturur. Bu tezini desteklemek içinde 19. yüzyıldaki toplum yapısı ile günümüz toplum yapısını örnek vermektedir. 19. yüzyılda toplumun en önemli çıkarı, hızlı ekonomik büyüme idi. Hızlı ekonomik büyüme, bütün gelişmelerin kaynağı olarak görülmekteydi. Ekonomik büyümenin lokomotifleri olarak da özel teşebbüs, tam rekabet ve koruyucu önlemlerin kaldırılması kabul edilmişti. Bu tutumlar, o dönemde varolan sosyal sözleşmelere yansıtılmıştı. Günümüzde ise, toplum hızlı ekonomik gelişmeden ziyade; daha çok yaşam kalitesini yükseltme ve çevreyi koruma gibi anlayışları taşımaktadır.<sup>146</sup>

Bütün bu açıklamalardan sonra sosyal sorumluluğun bir ahlâk teorisi olduğu açıktır. Bu teori daha çok yükümlülükler, sorumluluklara veya refaha dayanarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk konusu bugün iş ahlâkı literatüründe önemli bir yer edinmiştir.

## II. SOSYAL SORUMLULUĞUN TANIMI

İş ahlâkı ile sosyal sorumluluk kavramları genellikle aynı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. Ancak aşağıda da belirteceğimiz gibi, bu iki terim farklı anlamlara sahiptir. Daha önce tanımladığımız şekliyle, iş ahlâkı, iş dünyasında, davranışa yol gösteren ahlâkî prensip ve standartları ihtiva etmektedir. Belirli bir davranış, genellikle birey veya grup kararlarına göre değerlendirilmektedir. Belirli bir faaliyet, organizasyonlar içinde veya dışında bulunan başkaları ( yöneticiler, çalışanlar, tüketiciler, rakipler. . v.s. ) tarafından, doğru ya da yanlış, ahlâkî ya da gayri ahlâkî şekilde yargılanmaktadır. Ahlâkî davranışların değerlendirilmesi, kesinlik arz edecek şekilde doğru olmamasına rağmen, bu

<sup>145</sup> Bowie, a.g.e, s. 33.

<sup>146</sup> Shaw, a.g.e., s. 164.



yargılamalar, iş çevreleri içinde birey veya grup faaliyetlerinin toplum tarafından kabul ya da reddedilmesini etkiler.

İşletmelerde sosyal sorumluluk, bir organizasyonun, toplum üzerindeki olumlu etkilerini maksimize etmek ve olumsuz etkilerini minimize etme yükümlülüğüne işaret etmektedir. Yani bir işletmenin sosyal sorumluluğa uygun davranması, işletmenin minimum finansal ve sosyal maliyetlerle istenilen miktardaki mal ve hizmetleri sağlamada, maksimum bir katkıyı yaptığının, gelecekte toplum tarafından değerlendirilmesidir. Bu tanımlamada geçen hususlar önemlidir, fakat onları her hangi bir pratik yolda ya da belirli bir yapıda uygulamak güçtür.<sup>147</sup> Çünkü, minimum sosyal ve finansal maliyetlerle ve istenilen miktarda mal ve hizmeti aynı anda sağlamak oldukça güç bir olaydır. Ayrıca, bu maliyetleri toplumun diğer kesimlerine ( etnisite, cinsiyet, yaş, ekonomik sınıf ve iş grupları ) eşit olarak dağıtılması da büyük güçlükler taşımaktadır. Şirketin sosyal sorumluluğu tanımında karşılaşılan bir diğer problem ise, belirli durumlardan bağımsız belirlenemeyen hususlarda , sosyal olarak sorumlu davranışların zorunlu bir şekilde moral değerlere yansımasıdır. Bir grubun istediği belirli bir davranışı, sosyal olarak sorumlu olsa bile, bir başka grup istemeyebilir. Onun için Farmer ve Hogue, bu zorluğun giderilmesi için, ekonomik bir anlayış kadar sosyal bir anlayışı da sağlayacak bir şirket amaç sistemi geliştirilmesini önermişlerdir. Eğer firmalar sosyal olarak sorumlu iseler, bir amaç sistemi, toplumun onlardan neyi yapmalarını istediğini bildirmesi gerekmektedir.<sup>148</sup>

### III. SOSYAL SORUMLULUK TÜRLERİ

Sosyal sorumluluk alanında otorite olan yönetim profesörü Archie Carroll, dört tür sosyal sorumluluk olduğunu ifade etmiştir. Bunlar ekonomik, hukukî, ahlâkî ve insanî (hümanist) sorumluluklardır.<sup>149</sup> Sosyal sorumluluk

---

<sup>147</sup> Richard N. Farmer, W. Dikerson Hogue, **Corporate Social Responsibility**, D. C. Heath and Company, Lexington, 1985, s. 4-5.

<sup>148</sup> Farmer, Hogue, **Corporate Social Responsibility**, s. 5.

<sup>149</sup> Archie B. Carrol, "The Ptramid of Corporate Social Responsibility: . . . .", **Business Horizons**, Temmuz -Ağustos 1991, s. 40.

bağlamında ahlâk, bir firmanın toplum üzerindeki olumlu etkisini arttıran ve olumsuz etkisini minimize eden sorunlar üzerine odaklanır.

İş ahlâkı ile sosyal sorumluluk kapalı olarak birbirine bağlanmıştır. Sosyal sorumluluğu ve onun iş ahlâkı ile olan ilişkisinin daha iyi anlaşılması ve formüle edilmesinde Archie Carroll'un şekil 5 de görülen sosyal sorumluluk yapısı önemli bir açılım sağlamaktadır. Carroll'un piramidi incelediğinde ilk sütunda bütün işletme faaliyetleri için temel olan ekonomik sorumluluk görülmektedir. Onu, topluma kabul edilebilir davranışlarda bulunmaya yöneltten hukuki sorumluluklar izlemektedir. Piramidin üçüncü aşamasında, ahlâkî sorumluluk yer almaktadır. Bu aşamada firmalar, tam anlamıyla toplumun hukuki taleplerinin gerisinde neyi güzel, adil ve doğru olarak göz önünde bulunduracaklarına karar verirler. Sonuç olarak insani sorumluluklar tartışılmaktadır. Firmalar, insanî sorumluluklarını yerine getirerek, toplumun yaşam standardını geliştirecek beşerî ve finansal kaynaklara katkıda bulunurlar. Sosyal sorumluluğun her bir boyutu, toplum tarafından belirli davranışların değerlendirildiği ve firmaların içinde karar aldığı bir alanı tanımlar. Şimdi bu alanları sırasıyla incelemeye çalışacağız.



**Şekil 5: Şirketin Sosyal Sorumluluk Piramidi**

### **A- Ekonomik Boyut**

Tarihsel olarak, iş organizasyonları, toplumun üyelerine mal ve hizmet sağlamak için planlanmış ekonomik birimler olarak ortaya çıkmışlardır. Bu birimleri harekete geçiren birincil güdü, kazanç güdüsü olmuştur. Dolayısıyla, işletmelerin toplumumuzun temel ekonomik birimleri olarak, öncelikli görevleri, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri kabul edilebilir bir kazanç oranıyla sağlamaktır. Kazanç motifi de zamanla kazanç maksimizasyonu şekline dönüşmüştür.<sup>150</sup> Ayrıca, Carrol sosyal sorumluluğun ekonomik unsurlarını şöyle sıralamaktadır:1-Hisse başına kazanç maksimizasyonunu

<sup>150</sup> Carrol, a.g.m., s. 40.

sağlayacak bir durumda çalışmak. 2-Mümkün olduğu kadar karlı olmaya çalışmak. 3-Güçlü bir rekabet edebilirlik pozisyonunu devam ettirmek. 4-Yüksek seviyede bir faaliyet verimliliğini devam ettirmek ve 5-Başarılı bir firma, sürekli olarak kazançlı olan bir firma olarak kabul edilmektedir.<sup>151</sup>

Sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu, bir sosyal sistemde mal ve hizmetlerin üretimi için kaynakların nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Kesin olarak ispat edilememesine rağmen, yapılan araştırmaların çoğu, tüketici ve yatırımcıların sosyal sorumluluk kapsamındaki davranışları sergileyen şirketlere yönelik bir tercihte bulduklarını göstermiştir. Yatırımcılar, kendilerinin finansal destekleriyle, yönetimin kararları üzerinde birincil bir etkiye sahiptir. Onun için yönetim, bir taraftan hukuk sınırları içinde kalarak yatırımcıları tatmin etmeye çalışırken; diğer taraftan tüketiciler ile çalışanların çıkarlarını bir dengede tutma sorunu ile karşılaşmaktadır. Sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu üç alanı kapsar: Sosyal sorumluluğun esasıyla ilgili olan bu alanlar, ekonomi, rekabet ve teknolojidir. Bunlar firmanın ekonomik performansı üzerine etkide bulunur.<sup>152</sup>

## 1. Ekonomi

İnsanlar, ekonomiden bahsettikleri zaman enflasyon veya istihdam oranları gibi faktörleri bu faktörlerin kendilerinin istedikleri veya ihtiyaç duydukları malları satın alma güçleri üzerindeki etkileri hakkında konuşurlar. Bu ekonomik faktörler hem işletmeler ve hem de tüketiciler tarafından alınan kararları etkilemede sürekli bir değişim göstermektedir. Ekonomik refah dönemlerinde, işsizlik ve enflasyon oranları genellikle düşüktür ve tüketicilere yüksek bir hayat standardı sürdürmelerine izin verir. Aynı zamanda bu dönemlerde tüketicilerin satın alma güçleri de artmaktadır. Tüketiciler daha çok mal ve hizmet satın alarak kendi harcamalarını arttırmaktadır. Böylece mal ve hizmet talebinde buldukları perakendeci ve toptancıların, üreticilerden daha çok ve çeşitli ürünler sipariş etmelerini teşvik ederler. Bu durumda üreticiler de,

<sup>151</sup> Carrol, a.g.m.,s. 40.

<sup>152</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 69.

tüketici taleplerini karşılayana kadar mal ve hizmet üretimine devam eder. Dolayısıyla refah dönemlerinde işletme kazançları genellikle artmaktadır.

Refah dönemlerinde yöneticiler kendi işletmelerinin üretimini mümkün olduğu kadar çok arttırmaya çabalayacaklardır. Çünkü tüketici taleplerini karşılamadaki başarısızlıkları satışların düşmesi sonucunu doğurabilir. Bu dönemlerde ortaya çıkabilecek en önemli sorunlar, hızlı üretimden kaynaklanan yüksek oranda üretim hataları ve kalite düşüklüğüdür. Ayrıca, normal piyasa koşullarında meydana gelebilecek fiyat düşüşlerini engellemek için kapasitesini mevcut talebi karşılamayacak düzeyde kullanması da sosyal sorumluluğun önemli bir sorunudur. Bu hataların bilinçli olarak sürdürülmesi ve kapasitenin bilinçli olarak gereği gibi kullanılmaması önemli bir sorumsuzluk örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başka sosyal sorumluluk sorunu, ekonominin durgunluk dönemlerinde ortaya çıkar. Durgunluk dönemlerinde işsizlik oranları artarken, toplam satın alma gücü azalır. Tüketim harcamaları (özellikle otomobil ve temel dayanıklı tüketim malları için) düşmektedir. Satışların düşmesine karşılık işletmeler, kendi üretim maliyetlerini düşürmeye ve ürünlerinin promosyonunu geliştirmeye çabalar. Üreticiler, maliyetleri düşürmek için yüksek kaliteli hammaddeler yerine daha düşük kaliteli hammaddeler ikame etmeye başlar. Bu bir değer değişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ürünlerin fiyatları aynı kalır ya da çok az düşerken; aksine ürünlerin kalitesi önemli ölçüde düşmektedir.<sup>153</sup>

Ekonomik durgunluk dönemlerinde, işletmeler, satışlarının düşmesi süresince kârlılıklarını devam ettirme çabaları sonucu, çalışanları işten çıkarmalarından dolayı işsizlik oranı yükselir. Ülkemizde 5 Nisan kararlarından sonra bir çok şirkette işçi çıkarma olayları yaşandı. Buradaki asıl sorun, ekonomik durgunluğun bahane olarak gösterilmesi sonucu, sırf mevcut kazancını daha çok arttırmak için haksız yere işçilerin işten çıkarılmasıdır. Toplumlar işletmeleri sosyal olarak sorumlu kabul ettikleri için, bu tür durumlara karşı örgütlü bir şekilde tepki göstermektedir. Aynı tepkileri haksız yere fabrika

---

<sup>153</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 70.

kapatılmalarında da görmekteyiz. Karabük Demir-Çelik Fabrikası bu konuyla ilgili güncel bir örnektir. Fabrikanın kapatılmasına hem fabrikanın çalışanları ve hem de yöre halkı büyük bir tepki göstermiştir. Toplumda yaşayan insanlar, işletmelerin topluma karşı bir sosyal sorumluluğa sahip olduğuna inanırlar. Sosyal sorumluluk problemleri, genellikle bu yükümlülük(ödev)lerin yorumlanmasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. İşte durgunluk dönemlerinde kazanç marjlarının düşük olması ve ekonomik havanın değişmesi yeni standartların oluşmasına neden olmaktadır. Bu dönemlerde ekonomik baskılar arttığından normal iş süreçleri değişmiş olabilir. Bu da bazen gayri ahlâki ve hukuk dışı uygulamalara yol açabilir.

## 2. Rekabet

Sosyal sorumluluktaki rekabet sorunları, daha fazla kazanç elde etmeye ve daha fazla tüketiciye ulaşmaya ilişkin işletmeler arasındaki mücadeleden kaynaklanmaktadır. İşletmeler, adalete aykırı olarak rekabet ettikleri zaman, hukuki ve sosyal sorumluluk sorunları ortaya çıkar. Şiddetli rekabet, bazen yöneticilerde kendi şirketlerinin varlığının tehlikeye düştüğü hissini doğurabilir. Bu durumda, yöneticiler kabul edilemez alternatiflere yönelebilirler ve kabul edilemez alternatifleri kabul edilebilir olarak görebilirler. Bu yüzden kendi organizasyonlarının varlığını sürdürme çabalarında, kabul edilemez uygulamalar da söz konusu olabilir.

Şiddetli rekabet aynı zamanda, şirketlerin, şirket casusluğuna başvurmalarına yol açabilir. Casusluk, ahlâki ve hukuki bir sorun olarak kabul edilmektedir. Çünkü casusluk, bazı şirketlere, rakiplerine göre haksız avantajlar sağlamaktadır. Bunun uygulamadaki örneği, avantaj sağlayan bir düşüncenin ya da bir ürünün asıl kaynağının inkâr edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.<sup>154</sup>

Serbest rekabetin yokluğu da ahlâki bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir iş mübadelesinde veya değişiminde, bir kurum, ahlâki olmayan bir kararı dikkate aldığı zaman, çözülmesi gereken problemlerin ortaya çıkması söz konusu olur. Sürekli fiyat artışları durumunda, tüketici gurupları, tüketim

---

<sup>154</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 71.

fiyatlarını kontrol etmek için düzenlemeler talep ederler. Örneğin AIDS gibi hastalıklar için üretilen ilaçların yüksek fiyatlarından dolayı hastalar, talep edilen fiyatları illegal bulmuş ve çeşitli protestolarla karşılık vermişlerdir. Hastalar kendilerinin sosyal ve toplumsal haklarının ilaç firmalarının kazançlarından daha önemli olduğunu iddia etmişlerdir.

Sonuç olarak, şirketler kendi yatırımcılarına kazanç sağlama gibi bir ekonomik yükümlülüğe sahip olmakla birlikte; bunu topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirecek bir iş ortamında yapmalıdır. Çoğu rakiplerin genelde üzerinde anlaştığı kabul edilebilir bir davranış kuralları vardır. Kabul edilebilir davranış kuralları doğrultusunda adım attıkları zaman, yasal bir iş yapmış ya da ahlâkî bir seçimde bulunmuş olurlar.

### **3. Teknolojik İlgiler**

Ekonomik sosyal sorumlulukta teknolojik ilgiler, amaçlar ve işlerin nasıl başarılabileceğinin bilgisi ile ilgilidir. Teknoloji, hayatın etkinlik ve verimliliğini arttırmak için metodlar ve araçlar sağlar. Bu metod ve araçların olumlu yönleri olmakla beraber, bazen çevreyi ve insanları tehlikeye atan ve arzu edilmeyen yönleri de vardır.

Oldukça önemli teknolojik gelişmeler, genellikle sağlık alanında görülmektedir. Çok farklı ve yeni tedavi yöntemleri ve ilaçlar bulunmakta, organ nakil yöntemleri, genetik testler ve laboratuvar araştırmaları geliştirilmektedir. Bütün bu gelişmeler olmakla birlikte, kâr elde etmek üzerine odaklanmış işletmeler, bazen bu gelişmeleri kendi çıkarları doğrultusunda kötü niyetli olarak kullanabilirler. Diğer bir önemli teknolojik ilgi, özellikle kozmetik ürünleri ve ilaçlar için, ürünlerin hayvanlar üzerinde test edilmesidir. Bir çok kozmetik ve farmakoloji araştırmacıları, hayvanlar üzerinde test yapmanın insanlığı olumsuzluklardan korumak için gerekli olduğuna inanırlar. Fakat hayvan haklarını savunan gruplar, yaşayan canlılara zarar vermenin sosyal olarak sorumsuz bir davranış olduğuna inanmaktadır. Sonuç olarak, hayvanlar üzerinde test edilen ürünleri satan şirketleri protesto eden tüketiciler, bu tür

şirketlerden bütün ilişkilerini kesmekte ve bu tür testler uygulamayan şirketlere yönelmektedir.

## **B- Hukuki Boyut**

Toplum, işletmelerin sadece kar motifine göre faaliyette bulunmasını istememekte; aynı zamanda işletmeden, içinde faaliyette bulunduğu yerin yerel ve ulusal düzeydeki yasalarına göre faaliyette bulunmasını beklemektedir. Kısacası bir taraf olarak işletmenin, işletme ile toplum arasındaki "sosyal sözleşme" ye uygun davranmasını talep etmektedir.<sup>155</sup>

Her hangi bir işletmenin sosyal sorumluluk anlayışı adil yasalara uygun olmalıdır. Sosyal sorumluluğun hukuki boyutu, toplumun doğru ve yanlışın ne olduğunun bir kriteri olarak sorumlu davranış için minimum standartlar koymada, yönetimler tarafından yapılan düzenleme ve yasalara itaat etmeyi işaret etmektedir. Toplum, tüketici güvenliği ve çevresel koruma gibi belirli alanlarda neyin yapılmasının doğru olduğuna dair işletmelere güvenilmeyeceğine inandığından; işletme davranışını düzenleyen yasalar oluşturmuştur. Bu yasalar sosyal olarak kabul edilmeyen davranışları yasaklar. Aynı zamanda firmalara ve yöneticilere bazı görevler de yükler. Bu güven eksikliği, hukuki boyutun odak noktasıdır.<sup>156</sup>

Kamu politikası dinamik olduğundan ve işletme suistimallerine ve tüketicilerin eşitlik ve güvenlik taleplerine cevap verme şekli de genellikle değiştiğinden, bir çok yasa belirli problem veya sorunları çözmek için kabul edilmiştir. Fakat toplumun düşünceleri, zamanla değişmektedir ve dolayısıyla yasalar, farklı mahkemeler ya da farklı yasama meclislerinde farklı görünüm arz edebilir. Örneğin çoğu iş yasasını düzenleme çabaları, aslında rekabeti kırmayan ya da azaltmayan herhangi bir uygulamaya müsaade ediyormuş şeklinde algılanabilir. Aynı şekilde mahkemeler, rekabeti kısıtlayan şartlar hakkında da farklı yorumlar yapmışlardır. Yasalar, işadamlarına belirli bir zaman diliminde, toplumun neye inandığını belirleme konusunda yardım

---

<sup>155</sup> Carrol, a.g.e., s. 41

<sup>156</sup> Baron, a.g.e., s. 519.



ederler. Fakat bugün yasal olarak yanlış olan şey, yarın kabul edilebilir bir şekilde dönüşebilir. Onun için hukuki sorunlar üzerindeki kişisel bakış açıları sürekli bir değişim içindedir.

Yasaların rolü, belirli faaliyet ya da durumların uygunluğunu belirlemek için neyin ahlâkî ya da gayri ahlâkî olduğunu ayırt etmek değildir. Sadece sorumlu işletme faaliyetleri için temel olan kuralları tesis ederler. Yasa ve düzenlemelerin çoğu, işletme faaliyetlerini şu dört gruptan birine denk gelecek şekilde yönlendirmektedirler.

1- Rekabet düzeni

2- Tüketicilerin korunması

3- Çevrenin korunması

4- Adalet ve güvenliğin geliştirilmesi.<sup>157</sup>

### 1. Rekabeti Düzenleyen Yasalar

Yasalar, monopollerin oluşmasını önlemeyi hedeflemişlerdir. Ayrıca adaletsiz ücret uygulamaları ve işletmeler arasında rekabeti önleyen ya da ortadan kaldıran başka uygulamaları da önlemeyi iddia etmektedir. Ticareti sınırlandıran faaliyetleri önlediğinden ve rekabeti teşvik ettiğinden dolayı bu yasalar ileri rekabet düzenlemeleri olarak da adlandırılmaktadır.

Yukarıdaki açıklamaların yanında, bazen yasalarda da bazı istisnalar vardır. Bazı endüstrilerdeki faaliyetlerde, bu yasalara pek bağlı kalınmaz. Bu alanlarda rekabet iyi sonuçlar doğurmayabilir. Sigorta şirketleri buna örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla kanuni olan şey, bazı çıkar grupları tarafından her zaman ahlâkî olarak kabul edilmez.

### 2. Tüketiciyi Koruyan Yasalar

Tüketicileri koruyan yasalar, işletmelerin güvenlik ve sağlık standartlarına uymalarını ve mal ve hizmetler hakkında doğru bilgileri

---

<sup>157</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 74.

sağlamalarını talep eder. İlk tüketiciyi koruma yasası Sağlıklı Yiyecek ve Uyuşturucu Kanunu adında 1906'da yayınlanmıştır.<sup>158</sup>

Tüketiciyi korumayla ilgili yasal bir sorun, televizyon programlarının düzenlenmesi ve çocuklara yönelik televizyon reklamlarıyla ilgilidir. Bir çok insan, küçük çocukların, günümüzün karmaşık televizyon reklamlarından önemli derecede etkilendiklerine inanmaktadır. Bu insanlar, belirli türden reklamların, çocukların arzularını manipüle ettiğinden dolayı sorumsuz olduklarına inanmaktadır. Aynı şekilde televizyon şovlarının, çocukları eğlendirmekten ziyade, onları, kendi şovlarında reklamını yaptıkları ürünleri satın almaya yönlendirdiklerine dair genel bir kanı oluşmuştur. Özellikle ihtilafli bir sorun, oyuncak silahların televizyonda gösterilip gösterilmemesi sorunudur. Bu silahlar çocuklar tarafından kullanıldıkça, çocukta şiddete yönelik bir eğilim gelişir. Bundan dolayı bazı ülkelerde (Kanada) 13 yaşın altındaki çocuklara yönelik televizyon reklamları yasaklanmıştır.<sup>159</sup>

### 3. Çevreyi Koruyan Yasalar

Çevreyi koruma yasaları, büyük ölçüde 1960'larda ortaya çıkmaya başlamış olan ilgilere bir cevap olmuştur. Bir çok insan, işletme kararları alınırken yapılan fayda-maliyet analizlerini sorgulamıştır. Böyle analizler, belirli bir durumdaki bütün faktörleri hesaba katar ve onların parasal değerlerini hesaplayarak, istenilen bir faaliyetin fayda ve maliyetini belirlemeye çabalar veya onun faydalarının maliyetlerinden daha yüksek olup olmayacağını belirlemeye çalışır. Böyle olmakla birlikte, fiziksel bir acı veya zarar ya da çevresel bir hasarın tam bir parasal değerini bulmak oldukça güçtür. Dolayısıyla iş dünyası dışındaki bazı insanlar, genellikle böyle analizleri insanlık dışı bulurlar. Faydacı (utilitarian) bir perspektiften, bir şirket kendisi için ya da tüketicileri için en iyi olan şeyi yapmaya karar verebilir. Fakat bu felsefeye göre, şirket öyle kararlar almalıdır ki, bu kararlar toplum için de faydalı sonuçlar ortaya çıkarmalıdır.

---

<sup>158</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 76.

<sup>159</sup> A.g.e., s. 75.

Su ve havadaki toksik atıklarındaki artışlar ve gürültü kirliliği, bir çok yasanın çıkmasına neden olmuştur. Bir çok çevresel koruma yasaları, mal ve hizmetlerin değiştirilmesi ya da bertaraf edilmesiyle sonuçlanmıştır. Örneğin Çevreyi Koruma Örgütü, katalizör kaplarının eksikliğinden dolayı 1990'lar süresince, kurşunlu benzinleri aşamalı olarak yasaklamış; bunun üzerine, petrol şirketleri, kurşunlu benzin üretimini azaltmışlar ve kendi satış seviyelerini sürdürmek için alternatif yakıtlar bulmaya yönelik araştırmalara başlamışlardır.

160

Başka endüstrilerdeki şirketlerde ise yeni yasaların etkisinden dolayı, kendi ürünlerinin paketlenme şeklini değiştirmeye yönelik çabalar görülmektedir. Ayrıca bir çok ülke, şimdi atıkları yeniden değerlendirme (recycled) programları oluşturmuştur. Bu yolla işletmeler, bir taraftan çevrenin temizlenmesine katkıda bulunurken; diğer taraftan atıkların yeniden değerlendirilmesiyle gelir de elde etmişlerdir. Bu şekilde bir uygulamayla 1991'de ABD'de 2. 8 milyar dolarlık acrosol doldurma kavanozları üretilmiştir. Plastik kontaynerler vasıtasıyla ülkenin çöp krizine çözüm bulmaya çalışılmıştır.<sup>161</sup>

#### 4. Adalet ve Güvenliği Sağlayan Yasalar

İşyerlerinde eşitliği sağlayan yasalar, 1960 ve 70'ler süresince, özürsüz kişiler, kadınlar, azınlıklar ve yaşlı kişilerin haklarını korumak için çıkarılmışlardır. Başka bir yasa ise, bütün çalışanların güvenliğini korumayı amaçlamıştır. İşletmeler açısından bu yasaların en önemlisi orijinal olarak 1964'de ABD'de çıkarılmış Sivil Haklar sözleşmesi'nin VII. başlığıdır. Başlık VII özellikle, ulus, din, ırk ve cinsiyet üzerine temellenmiş bir çalışma sistemindeki ayrımı yasaklar. Aynı zamanda, Başlık VII'nin koşullarını güçlendirmeye yardımcı olmak için Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (Equal Employment Opportunity Commission) oluşturulmuştur. Bu komisyon işletmelere müsbet faaliyet programlarını planlamada yardım eder. Bu programlar mevcut

<sup>160</sup> Velasquez, a.g.e., s. 219- 247.

<sup>161</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 78.

çalışanları analiz ederek, kadınlar ve azınlıklar için iş faydalarını arttırmayı amaçlamaktadır.<sup>162</sup>

Diğer düzenlemeler, daha spesifik istihdam pratiklerine yöneliktir. Örneğin 1967'deki istihdamda yaş ayrımı sözleşmesi, yaş temelli bir ayrımı yasaklar ve 70 yaşından önce çalışanlardan emekli olmasını talep eden uygulamaları kanun dışı kabul eder. Aynı şekilde 1963'deki Eşit Ödeme Sözleşmesi ise kadın ve erkeklerin aynı oranda iş yaptıklarını dolayısıyla eşit oranda ücret almaları gerektiğini ifade etmektedir. Ücret farklılıkları, eğer sadece kıdemlilik, nitelik ya da performans farklılığı varsa uygulanmalıdır.

Koruyucu yasaların önemli bir etkide bulunduğu alanlardan birisi de işyeri güvenliğidir. Bu alandaki gelişmeler ABD'de 1970'lerde İş Güvenliği ve Sağlık Yönetimi Sözleşmesi ile başlamıştır. Güvenlik yasalarının tatbik edilmesine ve yürürlüğe girmesine rağmen, hala bir çok çalışan sağlıksız ve tehlikeli çevrelerde çalışmaktadır. Güvenlik uzmanları, şirketlerin devletten ve yerel yöneticilerin teftişlerinden çekindiklerinden, endüstriyel kararları rapor etmediklerini ifade etmektedir.

Fiziksel zararlarla birlikte daha yüksek verimlilik için çalışanları zorlamak, onları aynı zamanda bir strese sokabilir. Yapılan araştırmalar sonucu son yıllardaki iş hastalıklarının % 14'ünün stres ve baskıdan kaynaklandığını göstermiştir. Stres ya da baskı iddialarını ortadan kaldırmak için işverenlerin, çalışanın sıhhi düzensizliğine, işten ziyade başka şeylerin sebep olduğunu tesbit etmesi gerekir. Deliller ve bulgular, şikayette bulunan kişinin bireysel hayatı üzerinde toplanmış olmalıdır. Bu bireysel hayat, sigara içmek, içki içmek, duygusal denge ve aile sağlık tarihi gibi detayları içermektedir. İşletme kuran bazı ticaret grupları, stres ve baskı iddialarını gündeme getiren yasaların çıkmasını engellemek için lobi faaliyetlerine girişmektedir. Diğer taraftan, bazı şirketler ise stresi azaltmak için çeşitli tedbirler almaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda, stresi azaltıcı eğitim programları düzenlemektedir.<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> Carroll, a.g.m., s. 39.

<sup>163</sup> Ferrell ve Fraedich, a.g.e., s. 78-81.

Bütün bu yasa ve düzenlemelere rağmen yine de işletmeler, işyerinde rekabet, tüketici ve çevrenin korunması, güvenlik ve adalet ile ilgili yasal sorunlarla karşılaşmaya devam etmektedir. Toplum, işadamlarından hem tüketicileri tatmin edecek ve hem de çevre için zararlı olmayacak mal ve hizmetleri üretmesini ve bu mal ve hizmetlerin fiyatlandırılması ve dağıtılmasında, tatlı bir rekabeti sağlamaya yönelik adımlar atmasını beklemektedir. Aynı şekilde toplum, iş adamlarından güvenli çalışma şartları sağlamayı ve fiziki yeterlilik, din, cinsiyet, renk ve ırkına bakmaksızın, nitelikli çalışanları kiralamayı ve geliştirme programları düzenlemeyi beklemektedir. Dolayısıyla ahlâklı işletmeler, kendi yükümlülüklerini (ödevlerinin), yasanın talep etmiş olduğunun ötesinde erdemler olarak kabul eder.

### **C- Ahlâkî Boyut**

Sosyal sorumluluğun ekonomik ve hukukî boyutları genellikle kabul edilmelerine rağmen, ahlâkî ve hümanist boyutu, daha çok son yıllarda dikkate değer görülmeye başlandı. Sosyal sorumluluğun ahlâkî boyutu, organizasyon üyeleri, topluluk ve toplum tarafından kabul edilen ya da reddedilen davranış veya faaliyetlere işaret etmektedir. Hatta bu davranış veya faaliyetler hukukta kanun halini almamış olabilir. Zaten bütün toplumsal beklentileri yasalarla düzenlemek mümkün değildir. Sosyal sorumluluk perspektifinden, ahlâkî sorumluluklar, doğru olan şeyi yapmak veya zararlı olanından sakınmak gibi daha genel bir sorumluluğu kapsamaktadır.<sup>164</sup> Aynı şekilde ahlâkî sorumluluklar, davranışın standart ve normlarını, toplulukların veya işletmelerin ana katılımcılarının (hisse sahipleri, çalışanlar ve tüketicileri ) ilgilerini yansıtan beklentileri de şekillendirmektedir. Çünkü bu ana katılımcılar, güzel, doğru ve adil olanın ne olduğunu bilmeyi isterler ve kendilerinin moral haklarının korunmasını veya gereği gibi saygı duyulmasını isterler. Archie Carroll, sosyal sorumluluğun ahlâkî unsurlarını beş madde halinde sıralamaktadır. Bunlar; 1- toplumsal töreler ve ahlâkî normların beklentilerine uygun bir şekilde faaliyette bulunmak, 2- toplum tarafından uygulanmış eski ya da yeni ahlâkî normları kabul etmek ve saygı duymak, 3- ahlâkî normları, şirketin amaçlarını

---

<sup>164</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 29.

gerçekleştirmek için kötüye kullanılmasını önlemek, 4-Bir şirkette ahlâki olarak beklenileni yapan çalışanların, çeşitli yöntemlerle (ödüllendirerek veya terfi ettirerek) iyi birer eleman olarak göstermek ve 5- Şirket bütünlüğünün ve ahlâki davranışın, yasa ve düzenlemelerin ötesinde olduğunu kabul etmektir. <sup>165</sup>

### 1. Sosyal Sorumlulukta Bir Güç Olarak Ahlâk

Ekonomik ve hukuki boyutlar çok önemli performans belirleyicileri olarak kabul edilmekle beraber, bir çok işadını ve düşünür, işletmelerde ahlâk ve sosyal sorumluluğun rolü üzerinde önemle durmuşlardır. Klasik teorilerin söylediği gibi "eğer bir iş iyi yapılırsa, kazançlar devamlı olarak az ya da çok maksimize edilmiş olacak ve firmalar topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirmiş olacaklar. " Bazı ekonomistler, toplumun taleplerinin tatmin edilebilmesi için, firmaların ekonomik ve yasal problemlerle ilgilenmesi gerektiğine inanmaktadır. Aynı şekilde böyle davranarak, hemen hemen imkânsız olan ahlâki ve hümanistik gereksinimleri karşılamaya veya önceden tahmin etmeye çabalamayacağına inanmaktadır. Bu düşünceyi paylaşanlardan biri de Milton Friedman'dır. Ona göre, işletmelerin temel misyonu kazanç (kâr) için mal ve hizmet üretmektir; bunu yaparken, aynı zamanda gerçekten sosyal olarak sorumlu olduğundan yola çıkarak topluma olan katkısını maksimum düzeye çıkarması gerekir. <sup>166</sup>

Bilim adamları ve işadamları, topluma hitap edecek ideal değer sistemleri için esas olarak, yıllardan beridir ahlâk felsefecileri tarafından geliştirilmiş kavram ve araçları kullanmışlardır. Bu hemen hemen imkansız bir iş olarak görülmesine rağmen, şirketlerin sosyal gönüllülük anlayışları, bu durumu kolaylaştırmıştır. Sosyal gönüllülük kavramı, firmaların kendi istek ve ihtiyaçlarından ziyade toplumdaki diğer grupların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almasını ve bunlarla birlikte katılımcılara da cevap vermesini ifade etmektedir. Katılımcıların ihtiyaçlarının sistematik tahmini, firmaları sosyal olarak gönüllü olmaya itmektedir. <sup>167</sup> Böyle olmakla birlikte, eğer sosyal olarak gönüllü

<sup>165</sup> Carroll, a.g.m., s. 41.

<sup>166</sup> McGee, a.g.e., s. 144.

<sup>167</sup> Nabil A. İbrahim, " The Corporate Social Responsivnes Orientation. . . . . ", *Journal of Business Ethics*, Ocak.1995, s. 405-406.

araçların varlığı, sadece başkaları tarafından tanımlanmış ahlâkî sorunlara cevap veriyorsa, o zaman firmaların, yöneticilere en azından direnme yolunu seçmeleri için, yönlendirilebilen bir görecelilik anlayışını benimsemelerine izin vermelidirler. Dolayısıyla ahlâklı görünerek veya kâr maksimizasyonu üzerinde yoğunlaşarak da, sosyal gönüllülükle bağdaşmayan bazı faaliyetleri kamufle ederek gerçekleştirmeye çalışan yöneticilerin, gönüllü olarak bilinmesi mümkündür.<sup>168</sup>

Ahlâk ve sosyal sorumluluğun, sadece firmaların ortaya çıkardığı sorunlara tepkisel bir yaklaşım olmadığı bu tartışmalardan bellidir. Eğer firmalar, sadece kendi işletme strateji ve esaslarında ahlâkî ilgileri taşıyorlarsa, o zaman günlük kararlarında, bir kavram olarak sosyal sorumluluğu dikkate almışlar demektir. Bir şirketin ahlâkî sorumluluk tanımlaması, bir bütün olarak belirli stratejik faktörlere işaret eden haklar, görevler, amaçlar ve değerleri içermektedir. İşletme stratejisinin ahlâkî boyutu, bir işin, çalışma grubu veya ahlâk ile ilgili olarak bireysel davranışın değerini belirleme kabiliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **2. Ahlâk ve Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Yönü**

Ahlâkî ve sosyal olarak sorumlu bir şirket, organizasyondaki bireyler veya gruplar tarafından kabul edilen ahlâkî prensipler ve değerlere dayanır. Sosyal sorumluluk perspektifinden organizasyon üyelerinin değerleri ve moral inançları tabii ki önemlidir. Fakat bunlarla birlikte yatırımcılar, çalışanlar ve tüketicileri içeren anahtar katılımcılar da önemlidir. Bütün bu katılımcıların değer ve ilkeleri, birbirini etkileyen sosyal ve ekonomik bir yapının anlaşılmasında büyük bir önem taşımaktadır. Şirketler ya da kapsayıcı işletme stratejileri, organizasyonların beşeri ve finansal kaynaklarını, kendi amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda nasıl kullanacağını belirlerler. Katılımcılar ve şirketlerin değer sistemleri, şirket stratejisi üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Bu etkileri Ferrel ve Fraedrich, şöyle ifade etmektedir:

---

<sup>168</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 83.

1- İşletme stratejisi, organizasyon üyeleri ve katılımcıların bir değerler anlayışını yansıtmalıdır.

2- İşletme stratejisi, stratejik seçimin bir ahlâkî yapı anlayışını yansıtmalıdır.<sup>169</sup>

Eğer bu iki ifadeyi kabul edersek, o zaman, ahlâk, işletme stratejisinde öz bir değer halini alır. İşletmenin genel bir eleştirisi, işletme stratejisinde, ahlâkın rolünün olduğunun sistematik olarak bilmezlikten gelinmesidir; bu yüzden biz, işletme stratejisi hakkındaki tartışmaların en merkezinde ahlâkî oturtmaya çalışarak karşılık vermeliyiz. Eğer işletme stratejileri, ahlâkî sorunlar yaratırlarsa, o zaman katılımcılar kadar tepe yönetimi ve toplum da bu ahlâkî sorunları tanımayı, tartışmayı ve gerekirse çözmeyi ister. Böyle olmakla birlikte, tartışmalı ahlâkî sorunları belirlemek ve incelemek zordur, ancak basit olarak, ahlâkın bir firmanın davranışını değiştirebilen stratejinin bir unsuru olduğunun kabul edilmesi gerekir. Firmalar, ahlâkın sadece bireysel bir konu olduğu, sosyal sorumluluk boyutunun önemsenmemesi gereken oldukça güç ve kişisel bir konu olduğunu iddia edebilirler. Böyle organizasyonlardaki bireylere, sadece kendi kişisel ahlâk felsefeleri ile uyumlu olan uygun karar alma şekillerinin olduğu inancının yerleşmesi de söz konusu olabilir. Ancak pratik iş hayatındaki deneyimler, sağlıklı ve devamlı bir başarı için, grup halinde karar almadan kaynaklanan bir kolektif ahlâk anlayışı olmadıkça, hiç bir tutarlı politikanın oluşmayacağını göstermiştir. Bu bireylerin kendilerinin kişisel değer ve ahlâkının kurbanı olmaları gerektiği anlamına gelmez. Fakat, iş ahlâkî sorunlarının çözümünde bu anlamlıdır. Dolayısıyla teşebbüsler ve firmalar günlük faaliyetlerinde ve stratejilerinde ahlâklı olmaya sevk edilmelidir.

Ahlâk, sosyal sorumluluk ve bir firmanın stratejisi arasındaki ilişkilerde, tepe yönetimin rolü önemlidir. Organizasyonlar, tepe yöneticilerinin değer ve normlarını yansıtmak eğilimindedir ve tepe yöneticileri, şirket kültürünün gelişmesi ve sosyalizasyon için rol modelleri olarak önemsenmektedir. Şirket kültürü, şekillenmiş bir değerler ve inançlar yapısıdır ve organizasyon üyelerine

---

<sup>169</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 83.



kurumsal bir anlam kazandırmaktadır. Ayrıca organizasyon üyelerine, gerek organizasyon içinde ve gerekse organizasyon dışında nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin kurallar önerir.<sup>170</sup> Tepe yöneticileri, ahlâk hakkında muğlak konuları sözle ifade etmekten kaçınmalıdır; bunun yerine, organizasyonlarda başkalarına karşı ahlâkî olarak nasıl davranılacağını veya davranılmayacağını göstermeleri gerekir. Örneğin bir işletmenin kendileri tarafından konulmuş yazılı ahlâk kuralları olsa bile, yine de bu işletmenin yasal ve ahlâkî davranışı geliştiren bir şirket kültürüne sahip ve yöneticilerinin de sosyal olarak sorumlu olduğunu göstermez. Onun için yazılı kurallar, doğru davranışları motive edici olmalıdır ve tepe yöneticileri de yasalara itaat eden, arada bir kesilenden ziyade sürekli bir temel üzerine oturmuş ahlâkî davranışları, hem sözlü ve hem de fiilî olarak göstermelidirler.

Başarılı yöneticiler, kendi çalışanlarının davranışlarını etkileyerek, şirketin belirlenen amaçlarına ulaşılmasına katkıda bulunur. Çalışanların kendi iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin ahlâk anlayışları, genellikle onların doğru ve yanlış hakkındaki kişisel inançlarından ziyade, davranışlarının güçlü bir göstergesidir. Onun için, bir organizasyondaki ahlâkî hava, çalışanların davranışları için standartlar koyar. Organizasyonlardaki üst düzey yöneticiler, çalışanların günlük faaliyetlerini etkilemektedir ve şirketin ahlâk standardını **işleterek çalışanların davranışlarını doğrudan etkiler. Dolayısıyla, organizasyonlardaki ahlâkî davranış ve sosyal sorumluluğu geliştirmede yönetimin rolü, çok önemlidir.**

#### **D- Hümanist Boyut**

Sosyal sorumluluğun hümanistik boyutu, işletmenin topluma yaptığı katkılara işaret etmektedir. İyi bir vatandaş olarak, toplumun refahına ve yaşam kalitesine katkıda bulunmayı ve toplumun beklentilerine cevap vermeyi kapsamaktadır. Bu da, insanların refahını ve iyi niyeti geliştiren programları taahhüt etmeyi gerektirmektedir.<sup>171</sup> Toplum işletmelerden yüksek bir yaşam standardı sağlamayı bekler ve aynı şekilde işletmenin kendi üyeleri tarafından

---

<sup>170</sup> Shaw, a.g.e., s. 174-175.

<sup>171</sup> Carroll, a.g.m. s. 42.

da arzu edilen genel bir yaşam kalitesini korumayı bekler. Sosyal sorumluluğun hümanistik boyutu, aynı zamanda yerel topluluklara katkı yapmayı kabullenen işletmelerin de olduğu beklentisine işaret etmektedir.

### 1. Yaşamın Niteliği Sorunları

İnsanlar, yaşamın devamını sağlayacak beslenme, korunma ve barınma gibi zorunlu ihtiyaçlardan daha çok şeyler istemektedir. Yiyecekler, sadece yaşam ve sağlık için zorunlu olan gıdalar olmakla birlikte, aynı zamanda kullanışlı olmaya da uygun olmalıdır. Tüketiciler kendi yiyeceklerini, zehirli kimyasal maddelerden arınmış olarak ister ve yiyecek üreticilerinin çevreyi kirletmekten sakınmalarını bekler. Tüketiciler aynı zamanda, yiyecek üretimi süresince yaban hayatının gereksiz zarar görmesini ya da katledilmesini istemez. Böylece insanlar, çiftçilerden ve pazarlara tarımsal ürünler arz eden üreticilerden, tüketicilere zararlı olan kimyasal maddeleri kullanmaksızın hastalıktan uzak ürünler üretmeyi beklemektedir.

Toplumun üyeleri, kendilerine, dünyadaki herhangi birisiyle konuşmak için ortam sağlayan ve kendilerine dünyadan bilgileri hızlı sağlayacak haberleşme sistemleri istemektedir. Buna paralel olarak da, bilginin yaygın kullanılabilirliğinden dolayı kendi özel yaşamlarının ihlal edilmesini istemezler. Bireyler, hayatı daha katlanılabilir kılan ve devam ettiren gelişmiş sağlık hizmetleri ve fiziki görünümü güzelleştiren kozmetik ürünlerini de talep etmektedir. Aynı şekilde, eğitimden, kendilerinin yaşam standardını geliştirecek donanımı kazandırmayı umarlar. Bir taraftan hızlı, etkin ve elverişli bir ulaşım ortamının sağlanmasını isterlerken, diğer taraftan, ulaşım araçlarının havayı ve çevreyi kirletecek şekilde olmamasını istemektedir.<sup>172</sup>

Kısacası insanoğlu, yüksek nitelikte bir yaşamı istemektedir. İnsanlar bütün zamanlarını ayakta çalışarak harcamayı istemez. Boş vakitlerinde, hoş bir ortamda eğlenmeyi, dinlenmeyi ve piknik yapmayı isterler. İşte yaşam kalitesi, boş vakitlerin hoş bir şekilde değerlendirileceği ortamların varlığı, temiz hava ve su, çöpsüz bir dünya, yaban hayatı ve doğal kaynakların korunması,

---

<sup>172</sup> Bowie, a.g.e. , s. 35-36.

radyasyon ve zehirli atıklardan korunmakla yükselir. Böylece toplum, işletmelerden kendi üretim süreçlerini düzenlerken, kirliliği ve israfı azaltmayı beklemektedir. Firmaların çevresel sorumlulukları, toprak, hava ve suyun kirlenmesinden sakınmaktan ve gürültü kirliliği yapmamaktan oluşmaktadır. İşletme faaliyetleri, genel çevre içinde hayati bir konuma sahip olduğundan, işadamları toplumun taleplerini karşılamaya yardımcı olmak ve toplumun istemediği zararlı ürün ve hizmetleri ise üretmekten vazgeçmek gibi bir sorumluluğa sahiptir.<sup>173</sup>

## 2. Hümanistik Sorunlar

İşletmeler için son bir sorun, içinde faaliyette buldukları toplumların genel refahı için kendilerinin sorumlulukları ile ilgilidir. Bir çok işletme, içinde faaliyette bulunduğu toplumun bütün bireyelerine en iyi yerlerde çalışmalarını ve yaşamalarını sağlayacak ortamlar hazırlamayı ister. Böyle çabalar birçok farklı alanları kapsamakla birlikte, bazı faaliyetleri özellikle dikkate değerdir. İşletmelerin kendi toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerinin en genel şekli, yerel ve ulusal yardım kuruluşları ve vakıf organizasyonlarına bağışta bulunmaları, kültürel programları finanse etmeleridir.<sup>174</sup> Örneğin 1990'da şirketler tarafından hayır kurumlarına yapılan bağış miktarı ABD'de 5, 9 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.<sup>175</sup>

Aynı şekilde bir çok şirket, kendi toplumunun eğitim kalitesini yükseltmek için bazı girişimlerde bulunmaktadır. Öğrencilere burslar vermekte ve bilim adamlarına araştırma yapmaları için imkanlar sağlamaktadırlar. Bugünün öğrencileri yarının çalışanları ve tüketicileri olarak kabul edildiğinden, firmalar, yerel ve ulusal düzeydeki eğitim kurumlarını geliştirmek için araçlar ve para yardımıyla bulunmaktadır. Türkiye'de Sabancı ve Koç vakıflarının eğitime yönelik faaliyetleri bu konuya iyi bir örnek teşkil etmektedir.

---

<sup>173</sup> Trevino ve Nelson, a.g.m., s. 37.

<sup>174</sup> Bill Shaw, Frederick R. Post, " A Moral Basis For Corporate Philanthropy", **Journal of Business Ethics**, Ekim 1993, s. 745.

<sup>175</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 86.

İşletmeler aynı zamanda işsizlik problemi için de daha çok sorumluluk almaya başlıyor. Bazı insanlar çalışmak istedikleri halde, kendi yeteneklerine uygun iş bulamamaktadır. Bu insanlar yönetimlerin geleneksel refah programları vasıtasıyla hayatta kalabiliyor. Bazıları fizik ve sağlık bakımından yetersizliklere sahiptir. Bazıları evsizdir ve bazıları da kimyasal madde bağımlısıdır. İşte vakıflar ve yardım kuruluşları, bu tür durumları az da olsa hafifletmek için programlar düzenleyerek, işsiz olanlara iş bulmaya çalışmakta ve böylece onların bizzat kendi kendilerini idare edebilecek düzeye gelmelerine yardımcı olmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ AHLAKI TARTIŞMALARI

#### I- Genel Olarak İş Ahlakı

İş ahlâkı konusuna başlamadan önce, iş ya da işletme ile ahlâk arasındaki ilişkiyi belirtmek faydalı olacaktır. Bu konuyla ilgili üç ana bakış açısı vardır. Birincisi, ahlâkın işletmeyle hiç bir ilgisinin olmadığıdır; ikincisi, işletmenin toplumda kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak kar elde etmek gibi yerine getirmesi gereken bir role sahip olduğudur. Eğer bu rolünü gereği gibi yerine getirirse, ancak o zaman işletme çalışanları topluma faydalı olacaklardır. Son görüş ise, işletme çıkarlarının bazen ahlâki değerlere boyun eğmesi gerektiğini; yani ahlâk aynı zamanda işletmenin tabi olacağı kurallar olduğudur.<sup>176</sup> İş ahlâkı, bugünün iş dünyasında ilgilenilen ve çoğunlukla da yanlış anlaşılan çok önemli bir konudur. İş ahlâkının inceleme (çalışma) alanı, kabul edilebilir spesifik iş pratiklerinin olup olmayacağı ile ilgili konulardır. Örneğin bir pazarlamacı, sağlam olmayan bir ürünü tüketiciye sunarken, bu ürün hakkındaki doğru bilgileri saklamalı mıdır? Aynı şekilde, bir otomobil üreticisi, binlerce kişinin yaşamını kurtaracak maliyeti hayli yüksek yeni bir güvenlik sistemini, otomobillerin fiyatlarını yükseltse bile, takmalı mıdır? Bu pratiklerin hukuka uygunluklarına bakılmadan, sadece başkaları tarafından doğru veya yanlış olarak değerlendirilmeleri söz konusudur. Onun için iş ahlâkı ve onun doğal yapısı tartışmalıdır ve bu alanın sorunlarını çözmek için evrensel olarak kabul edilebilir bir yaklaşım da yoktur. Bu önemli sorunların incelenmesinde daha çok hayal gücü ve yaratıcılığa ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>177</sup>

Para kazanma faaliyetleri ile insanların özel ahlâk anlayışlarının uyum konusu her zaman bir dereceye kadar problem olmuştur. İş ahlâkı ile ilgili nükteler, geçen iki yüz yıldır popüler yayınlarda düzenli olarak görülmektedir. Bugün bir çok yönetici, yönetsel pratiklere yönelik ahlâki etki konusunda, benzer olumsuz bakışlara sahiptirler. Önüne geçilmez sürekli bir açgözlülük ve

<sup>176</sup> Bowie ve Duska, a.g.e., s. 17.

<sup>177</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 5.

hırsdan dolayı ahlâk ve işletme tamamiyle aykırı olmazsa bile, en azından ayrı dünyalardaymış gibi görünmektedir. Hatta kazanılabilir bir ideal olabilen işletmedeki bütünlük düşüncesine bağlı unsurlar bile, her bir yöneticinin özerk vicdanıyla ilgili ahlâki ikilemlerin incelemesini engellemeye neden olabilmektedir.<sup>178</sup>

Günümüzde, iş ahlâkı konusunun, medyadaki günlük sorunlar olarak, şirketlerin her alanına yayıldığı görülmektedir. Şirketlerin davranış kuralları, istisnalardan daha çok normlar şekline bürünmüşlerdir. Şirket liderleri, ahlâki standartlara ilişkin vaatlerinde daha çok istekli olmuşlardır. Bu doğrultuda iş ahlâkı seminer ve konferansları düzenlenmekte ve bir çok şirket kendi çalışanları arasında ahlâki davranışı cesaretlendirmek ve teşvik etmek için organize çabalara başlamıştır. Bu doğrultuda bir çok yönetici, yüksek ahlâki standartlar oluşturmalarına rağmen, diğer bir kısmı da ahlâkın ekonomi ile uzlaşabileceğine inanmamış ve ahlâki kişisel karakterin bir unsuru olarak kabul etmişlerdir.<sup>179</sup>

İşletmelerde iş ahlâkının ön plana çıkması oldukça yenidir. Bu durumun bir çok nedeni vardır. Bunlar arasında, özellikle son yıllarda sıkça görülen para cezaları, normal çalışma programlarının bozulması, çalışma ahlâkının bozulması, şirket elegeçirme uygulamalarının artması, firmanın unvanına yönelik kamu güveninin azalması ve mahkemelere yansıyan şirket skandallarını sayabiliriz.

### **A. İş Ahlakının Tanımı**

İş ahlâkının tanımını yapmak Madsen'in deyişiyle 'çiviye taş duvara mıhlamak' gibi zor bir sorundur. Bu terimin ne anlama geldiği veya bu terimle neyin ifade edildiği konusunda genel kabul görmüş bir görüş birliği yoktur. Aynı şekilde, iş ahlâkının belirli ve sınırları çizilmiş bir alanını da göstermek oldukça zordur. Hatta 'nerede olmadığını' söylemek bile güçtür. Sonuç olarak alanın tanımlamasını, bazı önemli unsurları dışarıda tutarak daraltabileceğimiz gibi,

---

<sup>178</sup> Laura L. Nash, *Good Intention Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press, Boston, 1990, s. 1.

<sup>179</sup> A.g.e., s. 2-3.

aksine bütünüyle kuşatıcı ve oldukça geniş bir alanı kapsayacak şekilde de genişletebiliriz.<sup>180</sup>

Çoğu insana, 'ahlâk' kavramı, gerçek hayattan uzak, pratik olmayan ve anlaşılması zor bir şey olarak görülür. Fakat iş ahlâkı, gizemli bir konu değildir. Bizimle ilgili bir konudur, çünkü her birimiz günlük hayatımızda gerçek bir organizasyonun üyesi olarak ( Bu organizasyon bir okul, bir spor kulübü, dini bir cemaat ve ya bir çalışma organizasyonu olabilir. ) kararlar alırız. Bu organizasyonların üyeleri olarak, değer yargılarının çatışmada olduğu 'doğru' veya 'yanlış'ın belirlenmesi ile ilgili durumlarda, ahlâki ikilemlerle (dilemmas) karşılaşırız.<sup>181</sup>

Ahlâk (*ethics*) kavramı bir çok ayrıntıya (ince noktaya) sahiptir. Daha önce ahlâkı, ". . ahlâkî yargılar, standartlar ve davranış kuralları gibi moral terimlerin ahlâkî saha veya yapı içinde incelenmesi. . .", ". . doğru ve yanlışın belirlemesi üzerine bir insan davranışı felsefesi ve incelenmesi. . .", ". . bir bireyin başkalarıyla olan ilişkilerinden dolayı oluşturmuş olduğu spesifik moral tercihlerin ve bunların genel yapılarının incelenmesi. . ." ya da "bir meslek üyesinin davranışlarını yönlendiren, yol gösteren standart ve kurallar seti. . ." şeklinde tanımlamıştık.

Şimdi bu tanımlamalar ve açıklamaları dikkate alarak iş ahlâkı kavramını incelemeye başlayabiliriz. Bir çok insan, yüksek ahlâkî standartların hem bireyler ve hem de işletmelerden, doğru ahlâk prensiplerine itaat etmeyi beklediğini kabul eder. Bununla birlikte ahlâk, işe uygulandığı zaman bazı özel beklentiler göz önünde bulundurulmaktadır. Birincisi, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için bir kazanç elde etmesi gerekir. İkincisi, işletme, kendi kazanç ve arzuları ile toplumun istek ve ihtiyaçları arasında bir denge kurmalıdır. Bu dengenin devam etmesi genellikle anlaşmaları ve mübadeleleri zorunlu kılar. İş dünyasının bu belirsiz yönlerine hitap etmek için toplum, işletmelerin gelir elde

---

<sup>180</sup> Peter Madsen, Jay M. Shafritz, **Essentials of Business Ethics**, Penguin Books USA Inc. , New York, 1990, s. 1-2.

<sup>181</sup> Linda Klebe Trevino, Katherine A. Nelson, **Managing Business Ethics**, John Wiley & Sons, Inc. , New York, 1995, s. 4.

etmek nedeniyle giriştiği faaliyetlerde, topluma ve bireylere zarar vermeyecek şekilde yol gösterici kurallar ( hem kanunî ve hem de sosyal ) oluşturmuştur.

İş ahlâkının çoğu tanımlamaları, belirli bir durumda neyin doğru ya da yanlış olduğunu belirleyen kural, standart ve ahlâkî prensiplerle ilgilidir. Basit bir anlatımla, iş ahlâkı, iş dünyasında davranışa yol gösteren ahlâkî prensip ve standartları kapsamaktadır. Bir işletme içerisinde, insan davranışlarını iyi veya kötü ya da doğru veya yanlış olarak değerlendiren olgunun incelenmesidir.<sup>182</sup> İş ahlâkı, moral standartların işletmelerin politika ve davranışlarına nasıl uygulanacağı üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>183</sup> Yani ahlâkın bir uygulama örneğidir. Laura Nash ise iş ahlâkını; ". . kişisel ahlâk normlarının ticari teşebbüslerin faaliyetlerine ve amaçlarına nasıl uygulandığının incelenmesi, " olarak tanımlamaktadır. Ona göre iş ahlâkı, yöneticilerin organizasyonda bulunan çalışanların ilgisini kendi aktivitelerine yöneltmedeki zihni yapı ve tercihlerini yansıtır. Bu aktiviteler ve tercihler, bireyin ahlâkî değer sistemi tarafından şekillenmektedir. Fakat bu sistem, çeşitli ekonomik sıkıntılar ve baskıların kronikleştiği bir yapıda işlediği zaman, genellikle önceliklerde ve duyarlılıkta bir dönüşüme maruz kalır.<sup>184</sup> Ayrıca Nash, işletmelerin birçok farklı ahlâkî bakış açıları olmakla beraber, iş ahlâkının genellikle üç temel yönetsel karar alma alanına girdiğini ifade etmektedir. Bunlar; 1- yasalara yönelik tercihler; 2- yasal alanın dışında kalan ekonomik ve sosyal sorunlara yönelik tercihler (genellikle 'eski alanlar' ya da 'halkın değerleri' diye ifade edilmektedir.), 3- bir bireyin sahip olduğu kişisel çıkarın üstünlüğüne yönelik tercihlerdir.<sup>185</sup> Burada, kişinin kendi çıkarlarının derecesi, içinde çalıştığı şirketin ya da şirket içinde veya dışında bulunan diğer insanların çıkarından önce gelir. Bir davranışın doğru ya da yanlış, ahlâkî ya da ahlâk dışı olup olmayacağı genellikle bireylerin kişisel ahlâk ve değerleri kadar, iş organizasyonları, çıkar grupları ve kitle iletişim araçlarında (massmedia) somutlaştığı gibi, kamuoyu tarafından da belirlenmektedir. Bu gruplar temel

---

<sup>182</sup> William Shaw, a.g.e., s. 5.

<sup>183</sup> Velasquez, a.g.e., s. 18.

<sup>184</sup> Nash, a.g.e., s. 5.

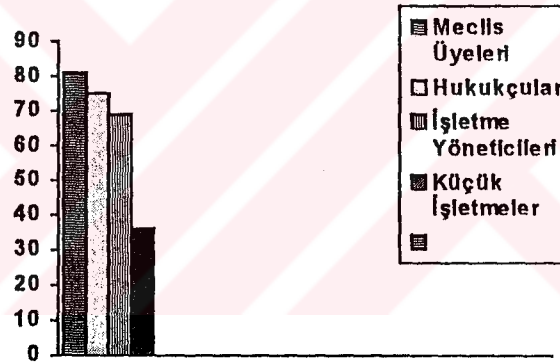
<sup>185</sup> A g. e. , s. 5-6.



belirleyici olmamakla birlikte, bunların yargıları, bir işletmenin ve onun faaliyetlerinin toplum tarafından kabul veya reddedilmesini etkilemektedir.<sup>186</sup>

## B- İş Ahlâkı İncelemeleri

Günümüzde, ahlâkî olumsuzluklar ve kusurlar hakkındaki kaygılar çok yaygındır. Kitle iletişim araçları, hastane, bilim, din, spor, işletme ve hükümetlerde, ahlâkî olmayan davranış ve tutumları haber vermektedir. Kimi zaman bu haberler, uzun süre ülkenin gündemini belirleyici konuma gelmiştir. ABD'de yapılan bir araştırmada, ülke genelinde işletme yöneticilerinin % 60'ından fazlası, insanların kendi işleriyle ilgilerinde ara sıra gayri ahlâkî davranışlarda bulduklarına inandıklarını ortaya çıkarmıştır. Yine bu araştırmaya göre, küçük işletme sahiplerinin % 36'sı ve işletme yöneticilerinin % 69'unun ahlâkî olmayan standartlara sahip olmanın doğru olduğuna inandıkları tespit edilmiştir.

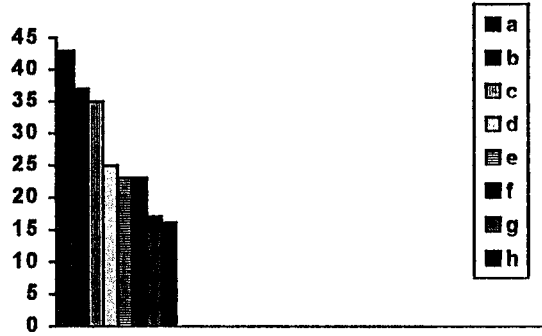


Şekil 2: Gayri Ahlâki Standartlara Sahip Gruplar ve Oranlar

Diğer bir ankette, iş adamlarına, belirli organizasyon ya da yapılarda iş yaptığında, yasaları ihlal edip etmedikleri, onlara bağlı olup olmadıkları, yasaklar ve kabul edilebilir uygulamalar hakkında sorular sorulduğunda, yaklaşık olarak yarısı, kendi satışlarını şişirmek, müşteri çalmak, korsan program kullanmak, iş görüşmelerinin gizliliğini ihlal etmek ve sahte çekler düzenlemek gibi bir çok gayri ahlâkî davranışlar içine girdiklerini

<sup>186</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 6.

belirtmişlerdir.<sup>187</sup> Bu gayri ahlâki uygulamaların oranları şekil 2 'de gösterilmiştir.



**Şekil 3: Gayri Ahlâki İş Pratikleri ve Bu Pratikleri Kabul Edilebilir Olarak Değerlendiren İş Adamlarının Oranı.**

Şekil 3'teki oran ve semboller, aşağıda ifade edilen uygulamaları göstermektedir.

- Taahhüt edilen mal miktarının zamanında verilmemesi.
- Alicılara ve üreticilere satışlarını şişirerek gösterme.
- Müşteri çalmaya teşebbüs etmek.
- Bilgi korsanlığı yapmak.
- İş görüşmelerinin gizliliğini ihlal eden sorular sormak.
- Sahte çek düzenlemek.
- Ürünleri, satın almaksızın deneme bahanesiyle kullanmak
- Saticılara malı gereğinden fazla övmek

Hisse senedi ve tahvillerin iç satışı (insider trading), rüşvetçilik (Bribery), belgelerin tahrip edilmesi, aldatıcı reklamlar ve kusurlu ürünler, ahlâki standartların çöküşünün ispatı olarak zikredilmiş problemlerdir. Aynı şekilde , çıkar çatışmaları, haksız talepler, sağlığa zarar veren ürünlerin (uyuşturucu maddeler, alkol vs.) illegal satışı, finansal kurumlar tarafından gerçekleştirilen kara para aklama işlemleri gibi faaliyetler oldukça sıradan bir olgu haline gelmiştir.<sup>188</sup>

<sup>187</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 11.

<sup>188</sup> Madsen ve Shafritz, a.g.e., s. 2.

Ahlâkî problemler sadece işletmeler ve iş dünyasıyla sınırlı kalmamakta, bunun yanında müzik endüstrisinde ve spor dünyasında da büyük problemlerle karşılaşmaktadır. Siyasette de çeşitli politikacıların ve bazı yüksek kademedeki bürokratların, ahlâkî zaafı sonucu yüz kızartıcı suçlardan dolayı istifa ettikleri görülmektedir. Özellikle ülkemizde, basına yansıyan ve bir kısmı mahkemelerce teyit edilen ( İLKSAN, İSKİ, Civangate olayları bunlardan bir kaçıdır. ) bir çok ahlâkî usulsüzlük, rüşvet, cinsel taciz ve adam kayırma örneklerini görmek mümkündür.

İster iş dünyası ve işletmelerle ilgili olsun, isterse siyaset, müzik dünyası gibi başka alanlarda olsun çoğu kararlar doğru ya da yanlış, ahlâkî ya da gayri ahlâkî şeklinde değerlendirilmektedir. Özel bir davranış hakkında, bireylerin ya da iş organizasyonlarının neye inandığına bakmaksızın, eğer bir toplum, o davranışı ahlâkî olmayan bir davranış olarak değerlendirirse , bu yargının doğru olup olmadığından bağımsız olarak işletmenin gücü ve onun amaçlarını gerçekleştirebilmesi doğrudan etkilenir. Bu nedenlerden dolayıdır ki, iş ahlâkını anlamak ve ahlâkî sorunların varlığını kabul etmek önemlidir.

İş ahlâkını incelemek çeşitli nedenlerden dolayı önemlidir. Bu önem hem çalışanlar için ve hem de yöneticiler ve organizasyonlar için söz konusudur. Çünkü, çalışan bireyler genel olarak, ahlâkî standartlara göre faaliyette bulunan organizasyonlarda çalışmayı tercih eder. Bu da onlara kendilerini daha iyi hissetmelerini ve çalıştıkları işten tatmin duymalarını sağlar. Konunun yöneticiler açısından önemi ise, kendi çalışanlarının suç teşkil edecek davranışlarını önlemede baş vurdukları bir kaynak olmasındandır. Organizasyonlar da, kendi üyelerine kabul edilebilir veya kabul edilemez davranışların sınırlarını anlayabilmelerine yardımcı olmak için iş ahlâkına baş vururlar.<sup>189</sup> Bu alan, sadece bir bireyin kişisel ahlâkının artması veya azalması sorunu değildir. Birçok insan, bir organizasyonun, ancak güçlü ahlâkî değerlere sahip iyi insanları çalıştırırorsa iyi ve ahlâkî bir organizasyon olabileceğine inanmaktadır.

---

<sup>189</sup> Trevino, Nelson, a.g.e., s. 24.

Bir bireyin kişisel değerleri ve ahlâk felsefesi, ahlâklı karar alma sürecinde etkili olan faktörlerden sadece birisidir. Doğru ahlâkî kurallar, gerçek hayattaki çeşitli durumlarla ilgilidirler ve bazı insanlar günlük hayattaki ahlâkî sorunları işletmelerdekilerden ayırmazlar. Böyle olunca, bizim asıl amacımız, işletme yapısındaki ahlâkî kural ve prensiplerin uygulamaları ile ilgilenmek şeklinde somutlaşır.<sup>190</sup> Bir çok ahlâkî sorun (ailevî sorunlar ve cinsel sorunlar gibi) , işletme yapısından çok bireyin kendi kişisel yaşamında ortaya çıkan karmaşık ahlâkî sorunlardır. Örneğin kürtaj olayı, bir çok bireyin kişisel yaşamında karşılaştığı önemli bir sorundur. Tabii ki böyle bir sorunu işletmelerde görmek olanaksızdır.

Diğer alanlarda olduğu gibi işletme alanıyla ilgili uzmanlar da, bir bireyin iş kabiliyetlerini, maharetlerini etkileyen kişisel ahlâkî sorunlar ile ilgilenmektedir. Normal şartlarda bir işletme, bir bireyin cinsellik ya da iş yeri dışında alkol kullanmak gibi kişisel ahlâkî sorunları üzerine politika ve kurallar ihdas etmez; gerçekte bazı durumlarda, böyle politika ve kurallar illegal de olabilir. Sadece kişinin tercihleri ya da değer yargıları onun işi üzerindeki performansını etkilediği zaman, bireysel ahlâk, iş ile ilgili kararların değerlendirilmesinde önemli bir rol oynar. Benzer şekilde, ırk ve cinsiyet önyargıları, bireysel ahlâkın ilgi alanına girmelerine rağmen, işyerindeki ırk ve cinsiyet ayrımı illegaldir. Bu durum, iş dünyasında var olan önemli bir ahlâkî sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çoğu insanın gözünde iyi bir birey olmak, sağlam kişisel ahlâka sahip olmak şeklinde görünmektedir. Bu durum bir işletme organizasyonunda ortaya çıkan ahlâkî sorunları ele almak için yeterli olmayabilir. İş tecrübesi sınırlı olan bir çok insan hiç beklemediği anlarda kendini çevre kirliliğinin kontrolü, ücret uygulamaları, fiyatlandırma, tanıtım ve ürün kalitesi hakkında karar alıcı pozisyonunda bulabilir. Onların, aileden, dinden veya okullardan almış oldukları değerleri, bu kompleks iş kararları için, kendilerine belirli ilkeler sağlamayabilir. Başka bir deyişle, bir kişinin evdeki, okuldaki veya toplumdaki

---

<sup>190</sup> Loren Falkenberg, Irene Herremans, "Ethical Behaviours in Organization:. . . .", *Journal of Business Ethics*, Haziran1995 , s. 133.

deneyim ve kararları, iş uygulamaları ile ilgili karar ve deneyimlerinden her yönüyle farklı olabilir. Kısacası bireylerin iş ahlâkı kararları dar kapsamlıdır. Onun için belirli bir endüstride uzun yıllar sonucu kazanılmış tecrübeler , bazen neyin kabul edilebilir olduğunun bilinmesine yardımcı olabilir.<sup>191</sup>

İş ahlâkı çalışması, ahlâkî sorunları tanımlayabilmemize yardım ederek, bunların çözümü için kullanışlı yaklaşımlar edinmemize yardım edecektir. Aynı zamanda, böyle bir inceleme, ahlâkî karar alma süreci ve organizasyonlardaki ahlâkî davranışları kontrol yolları hakkında daha fazla bilgi edinmemizi sağlayacaktır. İş ahlâkını inceleyerek, içinde çalıştığımız organizasyonla, sahip olduğumuz kişisel değerler arasındaki çatışmayla nasıl başa çıkacağımızı anlamaya başlayabiliriz.

## II. İŞLETMELERDE AHLÂKİ SORUNLAR

### A- Genel Olarak

Son yıllarda iş ahlâkı konusu üzerine artan bir ilgi vardır. Kitle iletişim araçları, organizasyonlardaki ahlâkî çöküşü haber vererek, bu konuyu bütün kamu oyunun dikkatine sunmuşlardır. Bir çalışan veya yönetici, herhangi bir işletmede çalışmaya başladığı zaman, iş yerinde ayrımcılık, şirket kaynaklarının yerinde kullanılmaması ya da kararsız tüketiciler gibi bir çok ahlâkî ikilemlé karşılaşabilir. Bu ikilemlerin tartışmasına girmeden önce, işletmelerdeki çalışanlarla işverenler arasındaki ilişkilere bakmak faydalı olacaktır. Bugün, çoğu insan, herhangi bir işletmeye girdiğinde, hemen anında bir anlaşma imzalamamakla birlikte; genelde çalışanlarla işverenler arasında, anlaşma ve sözleşmelere dayalı bir ilişki biçimi vardır. Her iki grubun da birbirlerinden bazı beklentileri ve hakları vardır. Örneğin, bir işveren, kendisine kazanç sağlayacak çabalarından dolayı çalışanlara ücret öder, bir organizasyon, üyelerinden, ailenin bir ferdi olarak, sorumluluk bilincine sahip bir şekilde davranmasını, organizasyona ve onun değerlerine bağlılık göstermesini ve istenilmeyen davranışlardan sakınmasını beklemektedir. Diğer taraftan, bir çalışan, işteki performansı için sadece ücret istemez; fakat aynı zamanda, bir nebze de olsa

---

<sup>191</sup> Ferrell ve Freadrich, a.g.e., s. 14.

adalet ve doğruluğu beklemektedir. Aynı şekilde çoğu insan, işverenlerin kendilerine nezaket ölçüleri dahilinde davranmalarını ve uygun bir çalışma ortamı sağlamalarını ummaktadır.<sup>192</sup> İşte bütün bu karşılıklı beklentilere, belirli ahlâki standartlara göre karşılık verilmeyince, işletmelerde ahlâki sorunlar ortaya çıkmaya başlamaktadır.

İnsanlar, ahlâki kararları sadece ahlâki bir boyutu olan özel bir durum ya da sorunla karşılaştıkları zaman alırlar. Böylece, iş ahlâkının anlaşılmasına yönelik atılacak ilk adım, ahlâki sorunların farkına varılmasını sağlamaktır. Bir ahlâki sorun, ahlâki ya da gayri ahlâki veya doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmekte olan çeşitli davranışlar arasından, bir birey ya da organizasyonun seçimini gerektiren durum veya problemdir.<sup>193</sup>

Ahlâki sorunlar, genellikle bireylerin kişisel ahlâk felsefeleri ve değerleri ile, içinde çalıştıkları organizasyonun tutum ve değerleri arasındaki çatışmadan dolayı ortaya çıkmaktadır. İşletme veya iş alemi bir çok ahlâki çatışmalara sahne olmaktadır. Ayrıca ahlâki sorunlar, bir işletmenin varmak istediği örgütsel amaçları ile onun çalışanlarının kişisel amaçları arasındaki çatışmadan da kaynaklanabilir. Benzer şekilde tüketicilerin kaliteli ve güvenli mallara olan istekleri ile üreticilerin yeterli miktarda kazanç elde etme arzuları uyuşmayabilir. Bir yöneticinin hoşuna giden özel (akraba, arkadaş gibi ) çalışanları kiralama arzusu, bir organizasyonun en iyi niteliklere sahip adayları çalıştırma isteğiyle çatışabilir veya toplumun azınlık grubu üyeleri ve kadınlara eşit fırsat tanıma arzusuyla da çatışabilir. Çalışma ya da işlerin özellikleri veya organizasyonun kültürü de ahlâki sorunlar yaratabilir. Tanımlanmış herhangi bir ahlâki sorun varsa, bireyler ve organizasyonlar onları nasıl çözmeleri gerektiğine karar vermelidir.<sup>194</sup> Bu tür çözümler sonucu oluşan kriterler, işletme dünyasında sık sık ortaya çıkan ahlâki sorunlar ile olan tanışıklık, bu sorunlar ortaya çıktığında, onların belirlenmesi ve çözülmesinde bize yardım edebilir.

---

<sup>192</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 47.

<sup>193</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 25.

<sup>194</sup> Nancy B. Kurland, " Ethics, Incentives, and Conflict of interest: . . . ", **Journal of business Ethics**, Şubat 1995, s. 465.

## **B- Ahlâkî Sorunların Sınıflandırılması**

Araştırmalar, genellikle işletmelerde karşılaşılan, bir çok ahlâkî soruna ilişkin sağlıklı bir bakış açısı geliştirmemize katkıda bulunmaktadır. Ahlâkî sorunları çözme veya tanımlamaya yönelik atılacak olumlu bir adım, iş organizasyonları ile ilgili sorunları tasnif etmektir. Ahlâki sorunlar, çıkar çatışmaları, haberleşmeler, örgüt içi ilişkiler ve doğruluk gibi başlıklar altında incelenebilir. Bu sınıflandırma tamamiyle kapsayıcı olmamakla birlikte, yine de karar alıcıların karşılaştığı bazı önemli ahlâkî sorunların sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesine katkıda bulunabilir.

### **1. Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Ahlâki Sorunlar**

İnsanlar genellikle bir organizasyonda, gerek yönetim kademelerinde ve gerekse alt kademelerde, sürekli olarak organizasyonun çıkarlarıyla çatışma halinde olan kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için uzun süre çalışmazlar. Çalışan ile organizasyon arasında sürekli bir karşıtlık vardır. Örneğin çalışan istediği bir şekilde giyinmek istiyorsa, organizasyon başka bir şekilde giyinmesini ister, çalışan öğleye yakın bir zamanda işe gitmeyi isterken ; işletme, onun saat 8'de işletmede hazır bulunmasını bekler veya çalışan normal şartların üstünde bir ücret ister, buna mukabil işletme daha düşük bir ücret ödemeyi tercih eder. Kısacası çalışanların değer ve tutumları ile organizasyonun değer ve tutumları farklıdır. Çalışanların özerklik ve kendi kendini tamamlamaya yönelik çabaları her zaman organizasyonun istediği, çalışanların verimliliği ile uyuşmaz. İşte bu perspektif ve amaç farklılığı çıkar çatışması şeklinde formüle edilmiştir.<sup>195</sup>

Çıkar çatışması, bir bireyin kendisinin kişisel çıkarlarını mı yoksa organizasyonun çıkarlarını mı koruyacağı konusunda tercih yaptığı zaman ortaya çıkar. Yani bireyler kendi bağımsız yargılarını oldukça önemli bir şekilde etkileyebilen bir işte, beklentilerini karşılayamadıkları zaman çıkar çatışması söz konusu olur. Başka bir açıdan baktığımızda, organizasyonlar, çalışanlardan bağımsız yargılarını organizasyon lehine kullanmalarını bekleme hakkına sahip olduklarından, çıkar çatışmaları, çalışanların bağımsız yargılarının tehlikeye

---

<sup>195</sup> Shaw, a.g.e., s. 258.

düştüğü zamanlarda ortaya çıkar. Organizasyona, çalışanların bağımsız yargılarını organizasyonun lehine kullanma hakkını sağlayan birincil kaynak iş anlaşmalarıdır. Bir kişinin emeği ücret karşılığı kiralandığında, o kişi, ödeme karşılığında anlaşmaya bağlı olarak bazı görevler yüklenir. Böylece, çalışanlar, belirli bir zamanda , belirlenmiş bir işi yaparlar ve harcadıkları enerjinin karşılığını da para şeklinde alırlar. Eğer, iş anlaşmalarının içerik ve yapısı yasalara uygunsuz ve çalışanların özgür iradesine dayanıyorsa; o zaman, anlaşmalardan kaynaklanan yükümlülüklerin bizzat kendileri tarafından kabul edilmesi söz konusudur. Her hangi bir çalışma akdinde anlatılmak istenen, çalışanların kendi çıkarları için, firmayı kullanmayacağı düşüncesidir. Tabii ki bireyler, bir firmada çalıştıklarında, kazanç elde etmeye çabalayabilir, fakat kendi kişisel kazançları için anlaşmaya bağlı yükümlülüklerini unutarak firmanın çıkarını, ikincil bir konuma itmemelidir.<sup>196</sup>

Çıkar çatışmaları, fiili olarak var olmakla beraber; potansiyel olarak da bulunabilir. Fiili çıkar çatışması, çalışanların, firmanın lehine uygulamayı kabul ettiği bağımsız yargılarını kendi çıkarlarına izin verecek şekilde kullandıkları zaman söz konusu olur. Potansiyel çıkar çatışması ise, bir çalışanın bağımsız yargı gücünü firmanın lehine kullanması, muhtemelen tehlikeye girdiği zaman ortaya çıkar.<sup>197</sup>

Genel olarak çıkar çatışmaları, açıktan rüşvet ve komisyon almak, gizli rüşvet almak, nüfuz kullanmak, hediyeler almak ve imtiyazlı bilgiler vermek gibi konuları içermektedir.<sup>198</sup>

#### **a) Açıktan Rüşvet ve Komisyonlar**

İşletme dünyasında faaliyet gören insanlar için kurallar, ihlal edilemez ve hafife alınamaz. Fakat bazı koşullar, her hangi bir iş pratiğinde hediyeler kabul etme veya vermenin ahlâkiliğini belirleyebilmek için yardımcı olabilir. Bu koşullar; hediyein değeri, hangi amaçla alındığı ya da verildiği, hangi şartlar

---

<sup>196</sup> Shaw , a.g.e., s. 258-259.

<sup>197</sup> A.g.e, s. 259.

<sup>198</sup> George C. S. Benson, " Conflicts of Interest" akt. , Robert W. McGee, **Business Ethics**, Quroum Books, Westport, 1992, s. 233-234.



altında kabul edildiği, hediye alan kişinin duyarlılık derecesi ve durumunun ne olduğu, bu durumda kabul edilebilen iş pratiklerinin ve şirket politikalarının neler olduğu ve son olarak yasaların konumu şeklinde ifade edilebilir.<sup>199</sup> Örneğin, sosyal yönü ağırlıkta olan bir ortamda icra edilen işlerde, yemek ziyafetlerine daha bir sempatiyle bakılır. Hatta bazı şirketler, yasa ve kurallarda aynı kategoride olmalarına rağmen, bu tür ziyafetleri hediyelerden ayırmışlardır.

Hiçbir şey, açıktan rüşvet ve komisyon almak kadar açık bir çıkar çatışması olarak düşünülemez. Rüşvet, bir kişinin çalışma anlaşmaları ve çalışmanın doğasına uymayan bir davranış performansının karşılığıdır. Yani, bir kişinin görev ve rolüyle birleşmiş açık ya da zımni bir anlayışı içermektedir. Bu anlayışa her zaman kötü bir gözle bakılmıştır. Bu karşılığın para şeklinde olması şart değildir. Paradan başka, hediyeler, ziyafetler, özel ürünler, hizmet ve nüfuzlar şeklinde de olabilir.<sup>200</sup>

#### b) Gizli Rüşvetler

Gizli rüşvet, ziyafet ve hediyeleri içermektedir. İş ortaklarının ve alıcıların hediye ve ziyafetleri, iş dünyasının bilinen yönleridir. Her iki uygulama da çıkar çatışması problemini ortaya çıkarmakta ve çoğunlukla kolay olmayan bir çizgiye yöneltmektedir. Çoğu şirket politikası, çalışanların, tüketici ya da alıcılardan alacakları veya verecekleri hediyelere belirli bir üst tavan (A. B. D. 'de 25 ile 100 dolar arasındadır.) getirmiştir.<sup>201</sup> Anlaşma, ziyafet veya eğlencelerin kabul edilip edilmeyeceğini belirlemek için kullanılan bir kriterdir. Eğer anlaşmada, bu tür ziyafet ve eğlencelere izin verilmemişse, bunları kabul etmek muhtemelen uygun görülmeyecektir.

Bir satıcıdan , kişisel hesabından indirim kabul edilmesi de çıkar çatışması olarak yorumlanmıştır. Bir iskontonun kabul edilip edilmeyeceği belirlendiğinde, kullanılan formül basit olarak şudur. Bütün çalışanlara önerilen

<sup>199</sup> Shaw, a.g.e., s. 269.

<sup>200</sup> Thomas L. Carson, "Bribery and Implicit Arguments: A Reply to Phillips", *Journal of Business Ethics*, Şubat 1987, s123 -124.

<sup>201</sup> Trevino ve Nelson , s. 55

ve şirketle müşterileri arasındaki biçimsel bir anlaşma ise, muhtemelen kabul edilebilir durumdadır.<sup>202</sup>

### c) Nüfuz

Bireylerin diğer önemli kişilerle olan ilişkilerinin bizzat kendisi, bir çıkar çatışmasına neden olabilir. Örneğin bir şirketin reklam alım satım görevini yürütüyorsanız ve sizin kardeşiniz ya da komşunuz bir reklam ajansına sahip ise ; sizin bu firmaya reklam vermeniz çatışma doğuracaktır. Sizi bu firmayı ihalelere davetten alı koymaz, fakat karar almanıza engel olur.

Çıkar çatışmasını bertaraf etmek için, çalışanların, kendilerinin özel çıkarlarını işe yönelik faaliyetlerinden ayırmaları gerekmektedir. Bu konuda dünya genelinde kabul edilen bazı yasaklamalar vardır. Örneğin çalışanlar, kararları sonucu etkilenen insanlardan, özel imtiyazlar, hediyeler, kişisel ödemeler, rüşvet kabul etmemelidir.<sup>203</sup> Böyle olmakla birlikte bir çok ülkede, özellikle bizim ülkemizde rüşvet adeta iş yapmanın bir yolu olarak kabul edilmiştir.

Komisyon problemi daha çok özel sektörde karşılaşılan bir sorundur. Örneğin petrol endüstrisinde komisyon ve rüşvetler, hırsızlıktan daha çok pahalı hale gelmiştir. Bugün artık komisyonlar, büyük miktarda paralar, fahişeler, uyuşturucular ve spor arabaları şeklinde alınıp verilmektedir.<sup>204</sup>

Bir bürokrat bazı imtiyazlar isteyen bir işletmeden rüşvet kabul ettiği zaman, muhtemelen kanunların bazı kısımlarını ya değiştirecektir veya yanlış uygulayacaktır. İşte kamu görevlileri ya da milletvekillerine rüşvet verildiğinde, önemli bir iş ahlâkı sorunu söz konusu olur. Aynı şekilde çıkar çatışması, işletmeler arasındaki tam rekabet engellendiği zaman önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

---

<sup>202</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 56.

<sup>203</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 30.

<sup>204</sup> A.g.e., s. 30.

## 2. Doğruluk ve Dürüstlüğün İhlal Edilmesinden Kaynaklanan Sorunlar

Dürüstlük; güvenilirlik, gerçeklik ve tutarlılığa işaret etmektedir. Doğruluk ise, tarafsız, adil ve doğru olma niteliğidir. Doğruluk ve dürüstlüğün, karar alıcıların genel ahlâkî sıfatlarıyla ilgileri vardır. Kararlı sosyal ilişkiler için esas bir unsur olarak kabul edilmektedir. Ayrıca başarılı ekonomik faaliyetler için de çok önemli bir konuma sahip olduğu, bir çok bilim adamı tarafından ifade edilmiştir. Bu açıdan iş adamları çalışanlardan, uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uymayı beklemektedir.<sup>205</sup>

Çalışanlar, bir taraftan işverenlere ya da organizasyonlara karşı bazı yükümlülüklerle sahip iken, diğer taraftan üçüncü gruplara karşı da bazı yükümlülükleri vardır. Bu üçüncü gruba, iş arkadaşları, tüketiciler, organizasyon tarafından etkilenen dışarıdaki bireyler, devlet ve genel olarak toplum girmektedir. Bir çalışanın, firmalara veya başkalarına karşı olan yükümlülükleri arasındaki çatışmalar, bir çok ahlâkî kararın esasını teşkil etmektedir. Bu çatışmaların giderilmesi için, öncelikle çalışanların üçüncü gruba karşı olan yükümlülüklerinin tanımlanması gerekir. Çalışanların üçüncü gruba karşı üç temel yükümlülüğü söz konusudur. Bunlar, güvenilirlik, zarar vermemek ve doğruluk gibi ahlâkın birincil konuları arasında yer alan yükümlülüklerdir. Aynı şekilde açık sözlülük ve dürüstlük de bu yükümlülükler arasında yer almaktadır.<sup>206</sup>

Bu durumda, işletmelerin her hangi bir biriminde ( muhasebe, üretim, pazarlama vs. ) çalışan elemanlar, kendi alanıyla ilgili faaliyetlerinde üçüncü gruba karşı bazı yükümlülükler taşır. Örneğin bir muhasebeci, isteyenlere doğru bilgileri vermekle, mühendis, ürünü en iyi şekilde dizayn etmekle mükelleftir, pazarlamacının ise, tüketicileri aldatıcı reklamlardan sakınması gerekir. Güvenilirlik, doğruluk ve zarar vermeme çalışanların işverenlere, organizasyona. ve üçüncü gruba karşı bilinen yükümlülük kategorileridir. Fakat asıl önemli olan, çalışanların bu yükümlülükleri nasıl yerine getireceğidir.

---

<sup>205</sup> Larue Tone Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational. . . . .", *Academy of Management Review*, Nisan 1995, s. 397.

<sup>206</sup> Shaw, a.g.e., s. 270.

Örneğin , bir çalışan iş arkadaşının alkol kullanmasından dolayı şirketin zarar görmesini üstlerine rapor etmeli midir? Yoksa çalışma arkadaşlarına sadakat göstererek hiç bir şey söylememeli midir? Aynı şekilde bir sekreter, patronunun başka bir kadınla ilişkisinin olduğunu eşine söylemeli mi, yoksa gizlemeli midir? İfade edilen bu durumların her birinde çalışanlar, bölünmüş bir sadakati uygulamaya yeltenirler. Böyle çatışmaları çözmek pek de kolay değildir. Oldukça spesifik detaylara inmeyi gerektirmektedir.<sup>207</sup>

Bu yükümlülüklerden dolayı çalışanlar, bilerek tüketicilere, alıcılara, çalışanlara ya da rakiplere yalan, baskı veya aldatma yoluyla zarar vermemelidir. Ahlâkî iş ilişkileri doğruluk, dürüstlük, güven ve adalet üzerine kurulmuş olması gerekirken, işletmelerdeki çalışan bireyler, genellikle kendilerinin ekonomik çıkarlarına göre davranır. Satıcılar, güvenli satıcı olmaya çalışmalı ve borç verenler de güvenli, itimada layık borç verenler olmaya çabalamalıdır. Bu beklentilere göre yaşamakta ya da kanun ve standartlara itaat etmekteki başarısızlık, güven ve itimadı yok eder ve iş değişimini sağlamayı imkansız olmazsa bile, güç bir hale getirir.

Doğruluk ve dürüstlük aynı zamanda, üreticilerin kendi ürünleri hakkında ortaya çıkardıkları iddialarla ilgilidir. Son zamanlarda medyada görülen diet uzmanlarının kendi ilaçlarıyla ilgili görüşleri, buna iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Doğruluk ve dürüstlük ile ilgili sorunlar, işin, toplumun kurallarından ziyade kendi kuralları tarafından yönetilen bir "oyun" olarak düşünülmesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Eric Beversluis aşağıdaki nedenlerden dolayı güvenilir olmamanın bir problem olduğunu ileri sürer:

1- İş ilişkileri, kendi kuralları tarafından yönetilen insan ilişkilerinin bir alt grubudur. Bu ilişkiler, bir piyasa toplumunda, rekabet, kârmaksimizasyonu ve örgüt içinde kişisel ilerlemeyi içermektedir.

2- Böylece iş, basketbol ya da boks gibi insanların oynadığı bir "oyun" olarak düşünülebilir.

---

<sup>207</sup> Shaw, a.g.e., s. 71.

3- Bilinen ahlâk kuralları, boks ya da basketbol gibi oyunlarda yapılanları kabul etmez.

4- İş, mantıksal olarak eğer basketbol veya boks gibi bir oyun ise, o zaman doğal ahlâkî kurallar uygulanmaz.<sup>208</sup>

Bu tür bir anlayış, birçok insanda, işte, savaşta ve sporda hiçbir şeyin iyi olmadığı anlayışını doğurmuştur. Gerçekten iş ile savaşı karşılaştıran çeşitli kitaplar yayınlanmıştır. Harvey Mackoy'ın "Köpek balıklarıyla yüzmek" ve Jay Conrad Levinson'un "Gerilla Pazarı" bu tür kitaplardır.<sup>209</sup> İş ile savaş benzerliği mantalitesi, doğruluk ve güvenin işletmelerde gerekli olmadığı fikrini besleyebilir. Dolayısıyla Beverskins işin, basketbol ya da boks gibi bir "oyun" olmadığını ifade etmektedir. Çünkü insanlar ekonomik olarak kendi kendilerine yeterli olmadıklarından, iş oyunundan vazgeçmez. Onun için iş ahlâkı sadece bu "iş oyunu"nda uygulanacak kuralların neler olacağını açıkça ortaya koymakla kalmamalı, aynı zamanda oyundaki gönüllü olmayan katılma yapısına göre de, uygun kurallar geliştirmelidir.

Kuralların eksikliği veya zayıf uygulamaları, ahlâkî olmayan davranışların ortaya çıkmasına sebep olur ve hatta onları cesaretlendirir. McFeely, Wackerle ve Jett, 671 yöneticinin iş ve ahlâk üzerine görüşlerini öğrenmek için yaptığı bir araştırmada, yöneticilerin, ahlâkın başarılı bir kariyer sağlamayı engellediğine inandıklarını ve yöneticilerin yarısından çoğu, başa geçmek için kuralları ihlal etmeleri gerektiğine inandıklarını tespit etmişlerdir.<sup>210</sup>

Birçok insan, küçük bir markette hırsızlığın imkansız olduğunu ve hatta iyi bir şey olmadığını söyler, fakat şirketin, kalem, disket ve bloknot gibi malzemelerini evine kolaylıkla götürür. Bazıları komisyon almayı 'başka herkes aldığı için' anlayışından dolayı kabul edilebilir olarak görmektedir. Eğer işler, satışı, parasal kazancı arttıracak ve kariyeri geliştirecekse, o işi yapmak tamamıyla doğrudur şeklinde bir mantık geliştirilmektedir

---

<sup>208</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 32.

<sup>209</sup> A.g.e.,s. 32-33.

<sup>210</sup> A.g.e., s. 33.

### 3. Haberleşmeden Kaynaklanan Ahlâki Sorunlar

Haberleşme, anlamların, söylenenlerin tasnif edilmesi ve bilginin iletilmesini ifade etmektedir. Bilgilerin, vericiden alıcılara transferini sağlamaktadır.<sup>211</sup> Haberleşmedeki ahlâkî sorunlar, diğer bütün durumlarla beraber, çalışanların çalışma koşulları, ürünlerin güvenilirliği ve kirlenme hakkındaki bilgi ve reklam mesajlarıyla ilgilidir. Yanlış ya da aldatıcı olan haberler, tüketicilerin organizasyona olan güvenini zedeler. Yalan söylemek organizasyonlar içinde güven ve itimadı sarstığından hem içsel ve hem de dışsal haberleşmelerde ortaya çıkan önemli ahlâkî bir sorundur.

Yalan ve aldatıcı reklam haberleşmelerde en önemli konulardır. Ekonomik ve sosyolojik açıdan da oldukça önemli bir konudur. Reklamların kötüye kullanımları, tamamiyle yalan olduğu gizlenmiş gerçeklerden belirsizlik ve abartılmış iddialara kadar bir dizi olumsuzluklardan oluşmaktadır. Mübalağalı iddialar gerçekleşmemiş olan iddialardır. Örneğin belirli bir ağrı kesici ya da öksürük şurubunun piyasada olanların en iyisidir diye ticarî bir iddiada bulunulduğu zaman, söz konusu iddia çoğu zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Bazen, reklam mesajlarının farklılaşan yorumları, genellikle, mahkemelerde çözülen ahlâkî sorunlar ortaya çıkarmıştır.<sup>212</sup>

Reklamlar mesajdaki gizlenmiş gerçekleri kullanarak aldatmış olabilir. Örneğin bir sağlık sigortası poliçesi satmak isteyen bir pazarlamacı, poliçe kapsamına giren çok sayıda hastalık listeleyebilir, fakat bu listede bilinen bazı hastalıkların sigorta edilmesinde başarısız olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, iyi bir satın alma kararı vermek için tüketicilerin ihtiyaç duyduğu bütün bilgileri doğru bir şekilde yansıtmayan reklamlar ve haberlerdeki bu tür mesajlar, tüketicileri hayal kırıklığına uğratmakta ve öfkelenmektedir. Böylece tüketiciler kendilerini aldatılmış hisseder. Ayrıca bu tür mesajlar satıcıların (pazarlamacılar) güvenilirlik ve itibarlarına zarar vermektedir.

Aldatıcı olan bir diğer reklam şekli ise, muğlak ifadeleri içerenlerdir. Gözlemciler, okuyucular ya da dinleyicilerin bu muğlak ifadelerle reklamcının

---

<sup>211</sup> Wehrich ve Koontz, a.g.e., s. 536.

<sup>212</sup> Shaw, a.g.e., s. 336-337.

neyi ifade etmek istediğini anlaması güçtür. Bu kaçamaklı ifadeler doğal olarak muğlaktır ve böylece aldatma veya yanıltma niyetinde olan reklamcılar da cesaretlendirmektedir. Yardım etmek fiili iyi bir örnektir. Engellemeye yardım eder, mücadelede yardım eder, hissetmede yardım eder gibi ifadelerde olduğu gibi. Tüketiciler, böyle reklamlara, ahlâki olmayan reklamlar şeklinde bakabilir, çünkü iyi bir satın alma kararı vermeleri için ihtiyaç duydukları bütün bilgileri bildirmede yeterli değildir. Başka bir ifadeyle tüketiciyi tam olarak aldatmaktadır.<sup>213</sup>

#### **4-Örgütsel İlişkilerde Ahlâki Sorunlar**

Ahlâki sorunların son kategorisi olan örgütsel ilişkiler , örgüt üyelerinin tüketicilere, üreticilere, astlara, üstlere, meslektaşlara ve diğerlerine yönelik davranışlarıyla ilgilidir. Ahlâki çalışanlar, karşılaştıkları yükümlülük, sorumluluk ve ilişkilerde güvenilirliği devam ettirmeye çalışırlar ve başkaları üzerine, onları ahlâki olmayan davranışlara sevk edecek kanuna aykırı ve gereksiz baskı uygulamaktan da sakınırlar. İlişkilerle ilgili bir ahlâki sorun ise intihaldir. Yani bir başkasının çalışmasını, onun izni olmadan ya da herhangi bir bedel ödmeden kendisininmiş gibi sunulması olayı, ilişkiler kapsamına giren bir başka ahlâki sorundur. Örneğin bir müşteri için stratejik bir plan hazırlamakla sorumlu olan bir çalışan, başka bir meslektaşı tarafından diğer bir müşteri için hazırlanan bir planı kopya edebilir. Böyle bir intihal, adaletsiz ve sahtekarlıktır. Bu yüzden her iki çalışan da orijinal planlarını hazırlamalı ve müşteriler, alıcılar kendi ihtiyaçlarına cevap verecek olana ödeme yapmalıdır.<sup>214</sup>

#### **C. Ahlâki Çatışmanın Temel Sebepleri**

Ahlâki sorunlar, çatışmadan dolayı ortaya çıktığından, ahlâki çatışmanın sebeplerini incelemek daha anlamlı olur. İşletme yöneticileri ve çalışanları genellikle, içinde çalıştıkları organizasyonlara karşı görevleri ile kendilerinin ahlâki amaçları arasında bir gerilim yaşamaktadır. Prof. Scott J. Vitell ile Troy A. Festervand bu gerilimin içeriğini açıklamak için işletme yöneticileri üzerinde bir inceleme yapmışlar ve çatışmaların, belirli iş uygulamaları ve iş ilişkileri

---

<sup>213</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 34.

<sup>214</sup> A.g.e. ,s. 35.

sonucu ortaya çıktığını bulmuşlardır. <sup>215</sup>Aşağıdaki tablo söz konusu araştırmacıların çatışmaları üreten ve ahlâkî sorun olarak tanımlanan ilişki tiplerini özetlemektedir. Tabloda da görüldüğü gibi, tüketiciler ile üreticiler arasındaki ilişkiler, listenin başında yer almaktadır. Görünüşte, ahlâkî sorunlar, firmanın kendi çalışanlarıyla olan ilişkilerinden daha çok kendi dışındaki insanlarla olan ilişkilerinde ortaya çıkmaktadır. Tepe yönetimiyle olan ilişkilerden ziyade; daha çok alt kademedeki çalışanlarla olan ilişkiler, çatışmayı doğurmaktadır.

**Tablo I: Şirket Çıkarları İle Kişisel Ahlâk Arasındaki Çatışmalar**

<b>İlgili gruplar</b>	<b>Bazen</b>	<b>Genellikle</b>
Tüketiciler	% 45.6	% 4.4
Üreticiler	% 45.2	% 4.3
Çalışanlar	% 40.0	% 1
Rakipler	% 36.6	% 5.3
Hukukçular	% 33.6	% 2.7
Üst Yöneticiler	% 29.5	% 1
Toptancılar	% 24.3	% 1
Perakendeciler	% 18.9	% 1
Potansiyel Yatırımcılar	% 7.7	% 1

Vitell ve Festervand, değer ve ahlâk felsefelerinden kaynaklanan çatışmaların yanı sıra, ayrıca işletme çıkarları ile bireysel çıkarlar arasındaki çatışmalara neden olarak tanımlamış oldukları bir iş uygulamaları ve ahlâkî çatışmayı üreten durumlar listesini de sunmuşlardır. Onlar, ahlâkî çatışmayı üreten durumları, komisyonlar ve hediyelerin verilmesi, doğruluk ve ayrımcılık, fiyatlandırma uygulamaları ve fiyat hileleri, ahlâkî tahrik etme ve işten çıkarma, iç ve dış haberleşmelerde doğruluk ya da ihdas edilen sözleşme ve anlaşmalarda doğruluk şeklinde tespit etmişlerdir.

<sup>215</sup> Scott J. Vitelli, Troy A. Festervand, " Business Ethics: Conflicts, practices and beliefs of industrial executives", *Journal of Business Ethics*, Şubat, 1987, s. 114.



**Tablo II: Şirket Çıkarları İle Kişisel Ahlâk Çatışmalarının Ortaya Çıktığı Durumlar**

İş Uygulamaları ve Durumlar	Bazen
Hediye ve komisyonların verilmesi	% 29.3
Doğruluk ve ayrımcılık	% 22.4
Tahrik ve işten çıkarmalar	% 18.1
İç haberleşmelerde doğruluk	% 16.5
Dış haberleşmelerde doğruluk	% 7.8
Sözleşme ve anlaşmalarda doğruluk	% 15.5

Bireyler, organizasyonlardan ziyade; daha çok kendi kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek için hediyeler kabul eder ya da önerir. Aynı şekilde çalışanlar, organizasyonların ya da toplumun çıkarlarından daha çok kendi kişisel çıkarlarını korumaya veya geliştirmeye çalıştıkları zamanlarda da, örgüt içi haberleşmeler , çatışmaya neden olabilir. Organizasyonlarda ahlâkî çatışmaya, dışsal haberleşmeden daha fazla, içsel haberleşmeler yol açmaktadır.

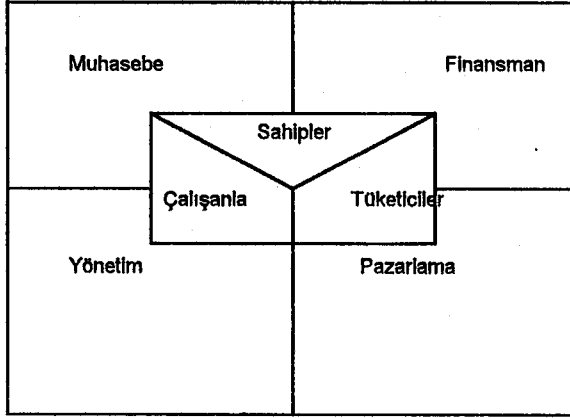
Amerika'daki Ahlâkî Araştırmalar Merkezi tarafından yapılan bir incelemede, yöneticiler kendi endüstrilerinde bertaraf etmeyi istedikleri ahlâkî olmayan uygulamaların olduğunu ifade etmişlerdir. Bu araştırmada, genellikle gayri ahlâki olarak iddia edilen uygulamaları; kalite kontrolü, çıkar çatışmaları, çalışanların hırsızlığı, alkol kullanmak, çevreyi kirletmek ve uyuşturucu kullanmaktır. Diğer bir araştırmasında ise, ahlâkî sorunlar ve çatışmaların akademik tartışma ve incelemelerin bir odak noktası olduğunu göstermiştir. Bu inceleme ve tartışmalar, hem işletmeciler ve hem de uygulamacılar tarafından ahlâkî ilgi alanları olarak kabul edilmiştir..<sup>216</sup>

### **III. İŞLETMELERİN FONKSİYONEL ALANLARI VE KATILIMCILARI İLE İLGİLİ AHLÂKİ SORUNLAR**

İçinde ahlâkî ilgilerin sergilendiği, işletmenin fonksiyonlarını ve ana katılımcılarını incelemek, bize ahlâkî sorunları tanımada ve anlamada yardımcı olacaktır. Katılımcılar, işletme sahipleri, çalışanlar ve tüketicilerdir. Yönetim,

<sup>216</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 28.

pazarlama, muhasebe ve finansman ise herhangi bir işletmede dört temel fonksiyondur. Her bir katılımcı ve fonksiyon ahlâkî sorunları incelenmeye çalışılacaktır. Bu katılımcıları aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi göstermek konunun anlaşılması açısından faydalı olacaktır.



**Şekil 4: Çağdaş İşletme Dünyası**

#### **A. Sahiplerin Ahlâkî Sorumlulukları**

Küçük olsun, büyük olsun çoğu işletmeler, bazı mal ve hizmetleri sağlamak için kendi kaynaklarını ortaya koyan bir kişi ya da bir grup insanın vizyonu ile başlar. İşletme sahipleri ya da bir şirketteki hisse sahipleri (şekil 4'de görülen çemberin içindekiler) işletmeleri kurmak ve geliştirmek için para ve kredi kaynaklarını bulurlar ya da arz edenlerdir. Sahipler, organizasyonları bizzat kendileri yönetir ya da profesyonel yöneticiler kiralayarak şirketi çalıştırabilir. Bir işletmenin yöneticileri, çalıştıkları işletmenin sahiplerine, iş çıkarılarını korumak için hem ahlâkî ve hem de hukuki bir sorumluluğa sahiptir.<sup>217</sup> Bu ahlâkî yükümlülük, şirket sahiplerinin çıkarılarını korumayı ya da en iyi şekilde nasıl geliştirileceği gibi konuları kapsamaktadır. Çıkarların korunması ve geliştirilmesi çabalarının ise kısa vadeli olmaktan ziyade, daha çok uzun vadeli olması istenmektedir.<sup>218</sup> Bu anlayışı Kotter ile Heskett şöyle ifade etmektedir, ". . . yöneticiler ve çalışanlar, şirket sahipleri ve hissedarların sadece yasal çıkarlarıyla ilgilendiklerinde, gerektiğinde fazla mesai de yaparak,

<sup>217</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 35-36.

<sup>218</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 186.

bunu yerine getirmeye çalışır. Bir rekabet endüstrisinde kendi tüketicilerine özen göstererek bunu mümkün kılabilir. Aynı şekilde rekabetin olduğu bir işgücü piyasasında ise tüketicilere hizmet eden çalışanlarına önem vererek söz konusu çıkarların gerçekleşmesini mümkün kılar."<sup>219</sup> Böylece sermayedarlara önem verilerek daha başka önemli sermayedar gruplarının da dikkati çekilmiş olur.

Özellikle şirket birleşmeleri, şirket ele geçirmeler ve bütün hisseleri satın almalar gibi konular ve yöneticilerin şirket sahiplerine olan yükümlülükleri çeşitli ahlâkî sorunlar içermektedir. Örneğin bir işletme, başka bir işletme ya da birey tarafından idare edilme veya satın alınma ihtimali ile karşılaştığı zaman, yöneticilerin mevcut sahiplere olan yükümlülüğü, kendilerinin kişisel çıkar veya amaçlarıyla çatışabilir. Onların örgütlere, şirket sahiplerine veya hissedarlara bağlılığı, sorunlarla karşılaşmalarına sebep olabilir. Bir yönetim takımı, hissedarlar için faydalı olabilecek fakat kendileri için, yönetim güçlerini ve hatta işlerini tehlikeye sokabilecek bir ele geçirme faaliyetine engel olmaya çalışabilir.<sup>220</sup>

Ayrıca ahlâkî sorunlar, şirket sahiplerine işletmenin faaliyetlerine katılmak için müsaade edilmediği zaman ortaya çıkar. Örneğin, bir Amerikan şirket kurucusu ve yatırımcısı T. Boone Pickens Japonya'da oto parçası imalatçısı Koito'nun % 20. 2 oranında hisselerini satın almakta, böylece şirketin en büyük hissedarı konumuna geçmesine rağmen, Koito onun yönetim kuruluna girmesini reddediyor. Buna mukabil şirketin ikinci büyük hissesine sahip Toyota Motor Group'un yönetim kurulunda 3 temsilcisi vardır. Pickens şirket yönetiminde söz sahibi olmak için bir yöneticilik istemektedir. Bu ayrımcılığın adalete aykırı olduğuna inandığı için ahlâkî ve hukuki bir mücadele başlatmıştır. Böylece ahlâkî sorunlar bazen, büyük şirketlerdeki sahiplik ile yönetimin ayrılmasından kaynaklandığını görmekteyiz. .

İşletme sahipleri aynı zamanda topluma karşı bir yükümlülüğe sahiptir. Bir çok işletme sahibi çevre sorunları ile ilgilenmektedir, fakat onun hem işletme

---

<sup>219</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 186

<sup>220</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 36.

ile bir ilgisini görmez hem de uygulandığı takdirde kendisi için oldukça pahalıya mal olacağından, çevresel yasaları önemsememekte ya da bertaraf etmeyi istemektedir.

İşletme sahipleri, eğer toplumun ya da kendi tüketicilerinin ahlâki sorunlarını dikkate almazlarsa, kendi anlayış eksikliklerinin bedelini dikkate değer düşük satışlarla ödeyebilir. Hatta kendi endüstrilerindeki dikkate değer standartlar bile, başkaları tarafından ahlâki değerden yoksun olarak kabul edilebilir. Geçmişte tartışılmış yasal uygulamalar arasında, aşağıdaki üç durum hukuk uzmanları tarafından ahlâki olarak değerlendirilmektedir.

1- Çalışma saatlerinin karşılığı için kesilen küsuratlı faturaların yuvarlaklaştırılması. 2- Özellikle iyi bir çalışma performansı sonucu, faturaya ekstra bir miktar ekleyerek bir bahşış talep etmek. 3- Fazla olmasına bakılmaksızın , ne kadar çok yükleneceğinin kaba bir yöntemini belirleyen hata testleri geliştirmek.<sup>221</sup>

## **B. Çalışanlara Yönelik Ahlâki Sorunlar**

Çalışanlar, organizasyonlarda işleri bizzat icra edenlerdir. Çalışanların işverenlere, organizasyona ve kendi meslektaşlarına karşı bir takım ahlâki yükümlülükleri vardır. Aynı şekilde çalışanların da , başkaları tarafından saygı duyulması ve ihlal edilmemesi gereken bazı hakları söz konusudur. Bu haklar, mahremiyet hakkı, vicdan özgürlüğü ve konuşma hakkı ve katılma hakkı şeklinde ifade edilmektedir.

### **1. Mahremiyet Hakkı**

Mahremiyet hakkı, bireyin yalnız başına kalma hakkı olarak ifade edilmektedir. Burada asıl önemli olan, bir bireyin başkasının müdahale edemeyeceği özel alanı üzerinde durulmasıdır. Daha dar bir çerçevede bu hak, bireylerin kendi kendileri hakkında ne tür bilgileri ifşa edeceklerini belirleyen bir hak olarak ifade edilmiştir. Ancak son yıllarda meydana gelen teknolojik gelişmeler, bu hakkın korunmasını güçleştirmiştir. Elektronik gözetleme aletleri, kompütürize

---

<sup>221</sup> Ferrell ve Fraeedrich, a.g.e., s. 36-37.

olmuş hırsızlık metotları ve oldukça küçük hacimli dinlenme cihazlarının varlığı, mahrem alanın korunmasını oldukça zorlaştırmıştır. Bunlarla birlikte bir diğer neden ise, yöneticilerin çalışanlara sürekli bir şüphe ile bakmaları ve onlar hakkında bilgi edinme çabaları da bu hakkın korunmasını zedelemektedir.<sup>222</sup>

Endüstriyel psikolojideki gelişmeler, bir çalışanın özel aile hayatı ve kişilik özellikleri ile işteki performansı ve verimliliği arasındaki ilişkileri tartışma konusu yapmıştır. Bu tartışmalar sonucu, iki tür mahremiyetin söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Birincisi, bir bireyin düşüncelerini, niyetlerini, kişisel inanç ve değerlerini, his ve arzularını içeren psikolojik mahremiyettir. Kısacası bir bireyin iç hayatı ile ilgili mahremiyettir. İkincisi ise, bireyin fiziksel aktiviteleriyle ilgili mahremiyettir. İnsanların iç alemleri, kendilerinin fiziksel davranış ve ifadeleri tarafından dışarıya yansıdığından, fiziki mahremiyet psikolojik mahremiyetin korunmasında önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>223</sup>

## 2. Vicdan Özgürlüğü Hakkı

Her hangi bir şirket, faaliyetlerini yürütürken, şirketin çalışanlarından birisi, şirketin faaliyetleri dolayısıyla topluma zarar verdiğini düşünebilir. Şirket eğer sağlıklı olmayan ürünler pazarlıyor, çevreyi kirletiyor veya yasaları ihlal ediyorsa; bunu ilk öğrenenler elbette ki şirketteki çalışanlar olacaktır. Bu durumda, Şirketteki çalışan, şirketin olumsuz faaliyetlerinden dolayı yöneticileri uyararak dikkatleri bu konuya yöneltmesini ahlâki bir yükümlülük olarak kabul edebilir. Eğer şirket yönetimi, söz konusu sorunlar hakkında her hangi bir girişimde bulunmazsa; çalışanın yasal olarak dayanabileceği elverişli bir dayanağı yoktur. Çalışan sorunu şirket dışındaki bir hükümet birimine götürdüğünde, ya ağır para cezalarına çarptırılır ya da işten atılır. İşte bir çok bilim adamı, bu davranışın, bir bireyin vicdan özgürlüğü hakkının ihlal edilmesi şeklinde yorumlamıştır. Çünkü burada şirket bireyin kişisel ahlâki inançlarını ihlal eden bir davranışta bulunmuştur.<sup>224</sup>

---

<sup>222</sup> Velasquez, a.g.e., s. 376.

<sup>223</sup> A. g. e. , s. 377.

<sup>224</sup> A.g.e., s. 380.

Acaba bu hak nereden kaynaklanmaktadır? şeklinde bir soruyla karşılaşılabılır. Bu soruya Velasquez şu ifadelerle cevap vermektedir: " Vicdan özgürlüğü hakkı, bireylerin bağlı olduğu ahlâki ve dini inançlarına olan ilgilerinden kaynaklanmaktadır. Ahlâki ve dini inançlara sahip olan bireyler, bunları mutlak bağlayıcılar olarak görür ve bunları ancak çok büyük psikolojik bedeller ödeyerek ihlal edebilirler. <sup>225</sup> Dolayısıyla vicdan özgürlüğü hakkı, bireylerin vicdani olarak yanlış olduğuna inandıkları şirket faaliyetlerine katkıda bulunmaya zorlanmamaları için gerekli olan bu ilgileri korur. Ancak bu tür bir hakkın yasal dayanakları yoktur. Yasal dayanağın yokluğundan dolayı, bir çok bilim adamı şirketlerin olumsuz faaliyetlerini kamuoyuna bildiren çalışanların davranışlarını desteklemiştir.

### 3. Katılma Hakkı

Bir demokraside, karar alma sürecinin iki özelliği vardır. Birincisi, grupları etkileyen kararlar yine grup üyelerinin çoğunluğu tarafından alınır; ikincisi ise, kararlar tamamiyle açık ve özgür bir tartışmadan sonra alınmalıdır. Bu karar alma sürecine hem bütün grup üyeleri katılabilir, hem de temsilcileri vasıtasıyla katılabilir. Demokrasiyi temelde siyasi iktidarın değişimine ilişkin prosedürel bir kavram olarak algılayan yaklaşımın aksine, "katılımcı demokrasi" yi öngören bu anlayıştan hareketle bir çok bilim adamı, demokrasinin bu ideallerinin bir şirkette de uygulanmasını amaçlamıştır. Organizasyonlarda çalışan bireylere, organizasyonun karar alma süreçlerine katılmalarına müsaade edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Böylece ilk adım olarak da, çalışanların kendilerini etkileyen bir kararın yine kendileri tarafından açık ve özgür bir şekilde tartışması yapılmadan alınmaması gerektiğini önermiştir. Bunun sağlanması için de, çalışanlarla işverenler ya da yöneticiler arasında açık bir haberleşmenin sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanlara danışmayı cesaretlendirecek bir iş ortamının tesis edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Çalışanlara, eleştirilerini özgürce yapabilmeleri ve kendilerini etkileyen kararlar hakkında doğru bilgilere ulaşabilmeleri

---

<sup>225</sup> Velasquez, a.g.e., s. 381.

sağlanmalıdır. Yeri geldiğinde önerilerde bulunmalı ve hatta gerekirse protesto edebilme fırsatı tanınmalıdır.<sup>226</sup>

Bir işletmede çalışanların yukarıda ifade ettiğimiz ahlâki haklarını belirttikten sonra; şimdi bu hakların ihlal edilmesi veya başka nedenler sonucu işletmelerdeki çalışanlarda görülen muhtemel ahlâki sorunları inceleyeceğiz.

#### 4. İşletmeyi Kamuoyuna Şikayet Etme

Şikayet hakkı, bir çalışanın, bir işveren ya da organizasyonun gayri ahlâki veya yasal olmayan davranışları hakkında kamuoyuna bilgi vermesi olarak ifade edilmektedir. Bu konuyu Profesör Norman Bowie şöyle ifade etmektedir. "Bir jurnalcı, herhangi bir kurumun çalışanı ya da memurudur. Bu kurum kar amaçlı olabilir veya olmayabilir. Çalışan şirketin, faaliyetleriyle üçüncü gruplara zarar verdiğini, insan haklarını ihlal ettiğini düşünerek bu durumu kamuoyuna duyurması ve bu doğrultuda belirlenmiş kurumun amaçlarına karşı gelmesidir."<sup>227</sup> Aksi bir durum ise, bütün bu ihlallerin firmanın yasal hakkı olarak kabul edilmesidir. Böyle kabul edildiğinde, bireylerin kamuoyunu bilgilendirme hakkı sınırlandırılmış olur.

Bowie, 1990'lardaki kamuoyunu bilgilendirme tartışmaları ile 1960'lardaki "sivil itaatsizlik" tartışmaları arasında bir paralellik olduğuna işaret etmektedir. Bu dönemde insanlar, diğer ahlâki yükümlülükleri engellediği için, yasalara itaati reddetmişlerdi. Jurnalciler ise, kamuya zarar verdiği için firmaya ya da işverenlerine göstermeleri gereken sadakatten vazgeçmişlerdir.<sup>228</sup>

Ayrıca Bowie, kamuoyunu bilgilendirmenin ahlâkiliğini sorgulamak için ya da bir durumun bilgilendirilmeye konu olabilmesi için hangi şartların değerlendirilmesi gerektiğini şu sorularla ifade etmiştir: Bilgilendirme, haklı ahlâki güdülerden mi kaynaklanmaktadır? Özel durumlar haricinde, kamuoyuna gitmeden önce diğer bütün kanallar (örneğin işletmeye gitmek gibi) kullanılmış mıdır? Jurnalleyen (bilgilendiren) kişi, olmuş ya da olacak olan gayri ahlâki ve

<sup>226</sup> Velasquez, a.g.e., s. 382.

<sup>227</sup> Bowie ve Duska, a.g.e., s. 72.

<sup>228</sup> A.g.e., s. 73.

yasal olmayan davranışları kanıtlayabilecek midir? Ne tür ahlâki ihlallerin olduğunu biliyor mu? Bu ihlaller, özel birilerine yönelik olarak mı yapılmıştır?<sup>229</sup> Dolayısıyla, her hangi bir çalışan bir tehlike sezindiği an, yukarıdaki soruları da dikkate alarak bir değerlendirme yaptıktan sonra harekete geçmelidir. L. Klebe ve Nelson'da, benzer bir değerlendirmeyi farklı ifadelerle yapmaktadır. Sonuçların önem derecesi, davranışın zararlı olduğuna yönelik sosyal uzlaşma, etkilerinin olabilirliği, zaman açısından yakınlığı, zararın mağdurlara olan yakınlığı ve etkilerinin yoğunluğu gibi daha çok hakkında bilgi verilecek durumun özellikleri açısından konuya yaklaşmışlardır.<sup>230</sup>

Çalışanlar, gayri ahlâki olarak kabul ettikleri faaliyetler hakkında kararlar almak zorunda kalabilir. Örneğin bir kalite kontrol uzmanı, kendi bölümüyle ilgili olumsuzluk ve problemleri, üstüne olumsuz rapor ettiğinde, taciz edilir, yıldırılır veya alay edilirse, burada ahlâkî bir sorun var demektir. İşlerin iyi gitmediği ve kalite kontrol hattında sorun olduğu halde, uzmandan olumlu raporlar vermesini istemek, onu ahlâkî bir ikilemde bırakır. İşverenler, aynı zamanda çalışanlardan yalan söylemelerini isteyebilir. Mesela bir şirket, uzmanlarından kötü ürünlerinin kusurunu örtmek veya uluslararası finansal piyasalarda kredi bulmak için kötü kredi durumunu saklamalarını talep edebilir. Bu hem tüketicileri yanıltmak ve hem de üçüncü şahıs yatırımcıları aldatmak açısından önemli bir ahlâkî sorun teşkil etmektedir.<sup>231</sup>

### **5-Çalışanların Hırsızlık Yapması**

Çalışanların hırsızlık yapması, şirketlerin ilgilenmek zorunda kaldıkları diğer bir önemli ahlâki sorundur. Çalışanların hırsızlığı, genellikle ufak tefek eşyaları kapsamaktadır. Bunlar, küçük araçlar, ofis malzemeleri, kağıt, kalem ve bloknotlardan oluşan değeri nispeten düşük eşyalardır. Bu tür hırsızlıklar daha çok alt kademeler de görülmektedir. Daha üst kademede yani yönetsel düzeyde ise, hırsızlık, " beyaz yakalı suçlar " olarak da bilinen, zimmete para geçirme, emanetlerin ya da sorunlu malların kullanılmasında sahtekarlık

---

<sup>229</sup> Bowie ve Duska, a.g.e., s. 74.

<sup>230</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 135-136.

<sup>231</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 39.



yapmak ve sahte imza atmak şeklinde görülmektedir.<sup>232</sup> Daha önce de ifade edildiği gibi, çalışanların, anlaşmalara bağlı olarak, kendi emek güçleri karşılığında belirli bir gelir elde etmeleri söz konusudur. Dolayısıyla içinde çalıştıkları işletmenin kaynaklarını ve araçlarını sadece işletmenin yasal amaçları doğrultusunda kullanabilir. Çalışanlar, bazen bu kaynakları kendileri için ek bir kazanç sağlamak için kullanabilir veya işletmenin araçlarını kendilerinininkiyle değiştirmeye yeltenebilir. İşte bu tür davranışlar işletmelerde karşılaştığımız diğer bir hırsızlık türüdür.

Bu şekilde yapılan hırsızlıklarda, ahlâki bir değerlendirme yapmak kolaydır. Fakat bazı durumlarda olayın ahlâki boyutunu değerlendirmek oldukça güçtür. Özellikle teknolojik açıdan gelişmiş araçlar yardımıyla yapılan modern hırsızlık şeklini ahlâki olarak değerlendirmek çok zordur. Bu tür hırsızlıklar, çeşitli bilgilendirme yöntemlerini içeren hırsızlıklardır. Bilgisayarlar vasıtasıyla yapılan bilgi hırsızlığı ile ticari gizliliği ifşa etme davranışı bu alana girmektedir.<sup>233</sup>

Komputürize hırsızlıklarda, bazı şirketlerin bilgi bankalarına (data banks) bilgisayarlar vasıtasıyla girilerek, oradaki bilgilerin kopya edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. İzin alınmadan böyle bir şekilde yapılan kopyalama işlemi, bilginin çalınması kapsamına girmekte ve gayri ahlâki bir davranış olarak düşünülmektedir. Bu tür olaylar son yıllarda gelişen "Bilgi Teknolojisi" alanında oldukça sık görülmeye başlandı. Hatta uluslararası bir sorun olarak gündemimize girmiş oldu.

Ticari gizlilik ise, bir şirketin kamuya açık olmayan bilgilerini içermektedir. Bunlar, şirketin sahip olduğu faaliyet süreçleri, teknolojiler, gelecek plan ve politikaları veya kayıtları gibi, şirkete piyasada rekabet edebilme gücü sağlayan bilgilerdir. Bu bilgi, teknoloji ve planlar şirket tarafından geliştirildiği için başkaları tarafından her hangi bir bedel ödenmeden kullanılması hem yasal değildir ve hem de gayri ahlâki bir davranıştır. Zaten bu

---

<sup>232</sup> Velasquez, a.g.e., s. 361.

<sup>233</sup> A.g.e., s. 362.

bilgilerin çalışanlar tarafından başka şirketlere verilmesi yasal olarak yasaklanmıştır.<sup>234</sup>

## 6-Cinsel Taciz

Her hangi bir işletmede hırsızlık, sahtekarlık, mahremiyet hakkına tecavüz gibi, cinsel taciz de karşımıza çıkan önemli bir ahlâki sorundur. Cinsel taciz iddiaları, geçen yirmi yıl zarfında cins ayrımının bertaraf edilmesi çabalarında etkili bir husus olarak ortaya çıkmıştır. Hatta bu ifade ABD' deki Sivil Haklar Bildirgesinin 7. başlığı altında yer almıştır. Ancak, cinsel tacizin işyerlerindeki cinsiyet ayrımı şeklinde dar bir çerçevede sınırlandırılması doğru bir yaklaşım değildir. Cinsel taciz, işyerlerindeki cinsiyet ayrımını da içine alacak şekilde başka konuları da içermektedir.<sup>235</sup>

Cinsel tacizin kurbanları kadınlar kadar erkekler de olabilir. Böyle olmakla birlikte, burada odak noktası kadındır. Çünkü cinsel tacizden en çok kadınlar etkilenmektedirler ve genellikle erkekler taciz eden konumundadır.<sup>236</sup> Birleşik Devletler Evliliği Koruma İdaresi, kadın çalışanların %42' sinin cinsel tacize uğradığını ifade etmiştir. Ayrıca özel sektörde yapılan bir araştırmada ise kadınların % 62' sinin her hangi bir ofiste cinsel tacize uğradığı tespit edilmiştir.<sup>237</sup> Zaman zaman kız öğrencilerin okullarda yöneticiler tarafından cinsel tacize uğradığı yazılı ve görsel medyada da görülmektedir.

İş hayatında önemli bir sorun olarak karşımıza çıkan cinsel taciz neyi ifade etmektedir ve hangi davranışları içermektedir? W. Shaw'a göre cinsel taciz, cinsel içgüdüye dayalı nahoş cinsel teklifler, cinsel münasebet kurma talebi veya diğer sözlü ya da fiziki davranışlardan oluşur.<sup>238</sup> Bu tecavüzleri, kusurları ispatlamak oldukça güçtür. Bu konuyla ilgili çeşitli görüşler vardır. Bunlardan birisi, olaya, taciz edenin bakış açısından bakılması; bir diğeri, hem taciz edenin ve hem de taciz edilen kurbanın bakış açısından ve son olarak,

---

<sup>234</sup> Velasquez, a.g.e., s. 363.

<sup>235</sup> Deborah L. Wells, Beverly J. Kracher, "Justice, Sexual Harassment, and the Reasonable Victim Standard", *Journal of Business Ethics*, Mayıs 1993, s. 424.

<sup>236</sup> A.g. m., s. 427.

<sup>237</sup> Shaw, a.g.e., s. 304.

<sup>238</sup> A.g.e., s. 305.

sadece taciz edilen kurbanın bakış açısından olaya bakılmasıdır.<sup>239</sup> Ancak yine de tecavüzlerin belirlenmesinde mağdurun tepkisi ve şikayeti dikkate alınır.<sup>240</sup>

Cinsel taciz pratiklerine, bir çalışanın boyun eğmesi, genelde üç şekilde söz konusu olmaktadır. Birinci şekli, işveren ya da yöneticinin, çalışanı işe alma şartı olarak, kapalı veya açık bir cinsel istekte bulunmasıdır. Bu istek cinsel tacizin en kaba şeklidir. Doğrudan bir cinsel ilişki teklifi söz konusudur. İkinci şekli, çalışanı etkileyen işletme içi yetkilerin kullanılarak çalışanın bu tür bir davranışa boyun eğdirilmesidir. Bu tür bir taciz şu cümle ile özetlenebilir: "Eğer benimle yatarsan, seni oldukça hızlı bir şekilde terfi ettiririm." Böyle teklifler genellikle imalı davranışları içerir ve samimi teklifler gibi değildir. Üçüncü ve en yaygın şekli ise, genellikle iş yerlerinde çalışan kadınlara yönelik cinsel taciz türleridir. Genelde, cinsel imalar, şehvetli ve aşıkane bakışlar, kadının vücudu, elbiseleri ve davranışları hakkında cinsel işaretler, gereksiz yere sürtünmeler ve dokunmalar veya diğer fiziksel davranışlar şeklinde görülen tacizlerdir.<sup>241</sup> İşletmelerdeki bu türden ahlâki sorunlar, çalışanlarda özellikle de kadın çalışanlarda iş tatminsizliği, çalışanlardaki potansiyel yetenek ve kabiliyetlerin kullanılamaması ve çalışanın işletmeye olan sadakatinin zayıflamasına neden olur.

Böyle durumlar, çalışanların çözümlenmesi gereken ahlâki sorunları olarak ortaya çıkar. Eğer çalışanlar bu tür davranışları açıkça konuştuklarında ya da protesto ettiklerinde, işlerini kaybetme korkusuyla karşı karşıya kalacaklarsa, sorunlar iyice şiddetlenir.

Şirketlerin, ahlâkın önemini anladıkları ve ayrıntılı sistemlerle, ilgili problemleri çözmeye kalkıştıkları durumlar da vardır. Eğer böyle sistemler, şirketlerin güvenilirlik anlayışları üzerine dayanmıyorsa; o zaman onlar da, problemin bir parçası olurlar. Bu duruma en iyi örnek olarak General Elektrik Şirketi verilmektedir. Bu şirket geçen bir kaç yılda oldukça kötü skandallar yaşadı. Bu problemi çözmek için ayrıntılı bir iş ahlâki programı gerçekleştirdi ve

---

<sup>239</sup> Wells ve Kracher, a.g.e., s. 427.

<sup>240</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 53

<sup>241</sup> Wells ve Kracher, a.g.e., s. 323-324.

yaklaşık olarak 70 milyon dolar harcama yaptı. Fakat çalışanlar bu programı benimsemediler ve bu programı uygulamaya sokan üstlerden nefret etmeye başladılar. Sonuçta sorunları düzeltmek için oluşturulan sistemin kendisi sorun olmaya başladı.<sup>242</sup>

### C- Tüketicilere Yönelik Ahlâki Sorunlar

Hiç bir işletme veya organizasyon, tüketiciler onun ürünlerini almadıkça, uzun ömürlü olamaz. Bu yüzden, herhangi bir şirketin en temel görevi, kendi tüketicilerini tatmin etmektir. Böyle yaparak işletmeler, tüketicilerin neye ihtiyaç duyduklarını ve ne istediklerini öğrenmeye çalışır. Bundan sonra da tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri üretmeye başlar.

Tüketicileri tatmin etmeye çalışmak, işletmelerin, sadece tüketicilerin mevcut ihtiyaçlarını değil, fakat aynı zamanda onların uzun vadeli arzularını da göz önünde bulundurmalarını gerektirir. Örneğin insanlar, kendi evlerinde ve otomobillerinde, verimli ve düşük maliyetli güç enerjisini kullanmalarına rağmen, enerjinin hava ve suyu kirletmesini, yaban hayvanları öldürmesini ya da çocuklarda ölüm ve hastalıklara sebep olmasını istemez. Tüketiciler, aynı zamanda düşük fiyatlarla ve yüksek kalitede besleyici gıda maddelerini de talep eder, fakat onlar, doğal yaşama zarar verecek ya da yaban hayvanlarını öldürecek gıda maddeleri üreticilerine de pek iyi bir gözle bakmaz.<sup>243</sup>

"Tüketici her zaman haklıdır" ifadesini sık sık duyarız. Aynı şekilde, bir çok şirket, bu anlayışı kendi şirketlerinin kültür dokusu içinde bir slogan olarak benimsemiştir. Fakat kusursuz tüketici hizmetleri, bozuk bir malın iadesinden ya da hoş bir tüketici hizmet temsilciliği sağlamaktan daha önemli olmaktadır. Kusursuz tüketici hizmeti aynı zamanda uygun bir fiyattan sağlam ve kaliteli bir mal ve hizmet sağlamak anlamına da gelir. Bu sağlanırken, tüketicinin mahremiyeti de ihlal edilmemelidir.<sup>244</sup> Kısacası, tüketiciye hizmet edilirken bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar, gizlilik, ürünün sağlamlığı, reklamda doğruluk ve özel itimada dayanan sorumluluklar gibi geniş bir alanı kapsar.

<sup>242</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 39.

<sup>243</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 41.

<sup>244</sup> A.g.e., s. 57.

## 1. Gizlilik

Gizlilik en temel bir tüketici hakkıdır. Gizlilik ve tüketiciyi bilgilendirmeyi gerçekleştirme yükümlülüğü, genellikle finansal bilgileri korumanın ötesine gider. Aynı zamanda gizlilik, kazançlar, birleşmeler, yeniden yerleşmeler, işten çıkarmalar ya da bir yöneticinin sağlık ve evlilik problemleri ile ilgili bilgilerde kesin bir güveni sağlamak anlamındadır. Bazı endüstrilerde gizlilik, genel olarak şirketlerin kendi çalışanlarının bir tüketiciyle ilişki kurmasını men eden önemli bir sorundur. Finansal hizmet endüstrilerinde bunun genel pratiği, bilgi vermektен kaçınmaktır.<sup>245</sup>

Firmaya ait finansal bilgiler kadar, tüketicilerle ilgili bazı bilgilerin de gizli tutulması gerekir. Bu konuyla ilgili üçüncü gruplardan bazı talepler gelebilir. Örneğin bir raportör ya da alıcı, tüketici trendleri hakkında sizden bir takım bilgiler isteyebilir. Tüketicilerin mahremiyetini korumak için üçüncü bir grupla özel şirketleri veya bireyleri tartışmak kesinlikle kabul edilmemelidir. Aynı şekilde üçüncü gruplara, tüketicileri tanımlama imkanı verecek her hangi bir bilgi sağlanmamalıdır. Eğer bilgi sağlanmak istenirse, özellikle bu işle ilgilenen şirketlerden faydalanılmalıdır. Sağlanan bilgiler ise, her hangi bir tüketicinin tanımlanmasına yol açmamalıdır

## 2. Ürünün Sağlamlığı

Diğer bir tüketici hakkı ise, ürünün sağlamlığı ve güvenilirliği ile ilgilidir. Bu özellik, şirketlerin unvanlarını ciddi bir şekilde etkileyecek önemli bir konudur. Ürünün güvenilirliği, sadece tüketici güveni hakkında istenen bir sorumluluk değildir, fakat aynı zamanda bir şirketin bütün ilgilerinin aktif olarak tüketicilerin refahı için olduğunu da göstermesidir. Bir ürünün güvenilirliği, kullanılan bir üründe bulunan kusur veya tehlikenin derecesine işaret etmektedir. Bu risk ve tehlikenin boyutu, ürünü kullanan alıcıların kabul edilebilirlik sınırlarına bağlıdır. Eğer bir ürünü tüketiciler kullandığında, ondan istedikleri faydayı sağlıyorsa ve onun taşıdığı kusur ve tehlikeler tüketiciler tarafından bilinen ve " kabul edilebilir " ya da " uygun " olarak

---

<sup>245</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 58

değerlendiriliyorsa, bu ürün güvenilirdir.<sup>246</sup> Burada ürünü satan üretici ya da satıcı, kendi ürününün bazı kusurları olduğunu açık olarak söylemesi ve alıcılarında bu kusurları bildikleri halde, hür iradeleriyle onu kabul etmeleri söz konusudur. Yani, ürünün kusur ve tehlike derecesini kabul edilebilir olarak görmektedir.

1994'de büyük bir finans firması, bireysel yatırımcılara problemlili ortaklıkların hisselerini sattığı için suçlanmıştı. Bunun üzerine, şirket sadece basında tekrarlanan suçlamalara katlanmakla kalmadı, bunun yanında büyük miktarda para cezaları da ödedi. Böylece şirketin unvanı da önemli ölçüde yıprandı. Bu durumlarda kamuoyu, mahkemeler ve medya, ürün ve hizmetin güvenilirliğinin önemli bir tüketici hakkı olduğunu ifade etmişlerdir.

### 3. Reklamlarda Doğruluk

Günümüzde, toplumları sosyolojik ve ekonomik olarak etkileyen önemli unsurlardan birisi reklamdır. Toplumlarda, kültürün bir parçası haline gelerek, insanın yaşam şeklini etkileyecek boyutlara ulaşmıştır. Aynı şekilde ekonomide de büyük bir kazanç sektörü haline gelmiştir. Şirketler reklam için büyük miktarlarda paralar harcamaktadır ve böylece reklamcılık şirketleri de büyük miktarlarda paralar kazanmaktadır. Örneğin son yıllarda ABD'nin uluslararası firmalarından McDonalds 649 milyon dolar, PepsiCo 704 milyon dolar, Philip Morris 1 milyar 558 milyon ve Procter & Gamble ise 1 milyar 387 milyon dolar reklam için harcama yapmışlardır.<sup>247</sup>

Reklam bir bilgilendirme şekli ve reklamcı ise bilgiyi veren kişi ya da kurum olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamadaki bilgilendirme fonksiyonu tüketicilere yöneliktir.<sup>248</sup> Genelde reklamlar, tüketicilere mal ve hizmetlerle ilgili bilgileri sunmak gibi bir işlevi yerine getirmeleri gerekirken; gerçek hayatta ise reklamlar çok az bir bilgiyi nakledebilirler. Tüketicilere daha çok kafiyeli ya da şiirsel söylemler ve cazibeli hayaller önerirler. Bunu yaparken de çeşitli

<sup>246</sup> Velasquez, a.g.e., s. 276-278.

<sup>247</sup> Shaw, a.g.e., s. 336.

<sup>248</sup> Velasquez, a.g.e., s. 290.

aldatma teknikleri kullanırlar. Shaw, bu teknikleri belirsizlik, gerçekleri gizlemek, mübalağa (abartma ) ve psikolojik cazibe şeklinde sıralamaktadır.<sup>249</sup>

Sonuç olarak işletmeler, en temel tüketici hakkı olan, alınıp - satılan mal ve hizmetler hakkında doğru bilgileri verme gibi bir yükümlülüğe sahiptirler. Dolayısıyla bir ürün ve hizmet hakkında doğruyu söyleme konusundaki başarısızlık, bir organizasyon için mahvedici olabilir. Aynı şekilde şirket çalışanları içinde de büyük problemlere neden olabilir.

#### 4. Özel İtimada Dayanan Sorumluluklar

Bankacılık, muhasebecilik, avukatlık, din adamlığı ve tıp gibi uzmanlık isteyen meslekler tüketicilere karşı özel bir itimadı gerektiren alanlardır. Bu meslekler genel anlamda, kendi müşterileri hakkındaki bilgileri saklayan ve duygulara hitap eden uygulamacılar anlamında "itimat" mesleği olarak bilinir. Yazarlar ve adli sistemler, bu özel yükümlülükleri kabul etmiş bu mesleklerin ahlâk kodlarını ayrıntılarıyla açıklamışlardır.<sup>250</sup>

Bütün bu ifade ettiklerimiz ahlâki sorunlardır, çünkü bunlar, doğruluk ve dürüstlikle birlikte düşünülmektedir. Güvenin bu esasları olmaksızın başkalarına saygı ve tüketici ilişkileri devam edemez. Bir müşteri ya da tüketicuyu kaybetmenin en çok bilinen yolu dürüstlük, güvenilirlik ve kaliteli bir ürün ve hizmet gibi temel tüketici haklarını ihlal etmektir. Onun için işletmelerin bu konulara özellikle dikkat etmeleri gerekmektedir.

Bu nedenlerden dolayı, bir çok tüketici, kutup ayılarının avlanmasını ve fok balıklarının katledilerek derilerinden üretilen ürünleri boykot etmektedir. Benzer şekilde, kamuoyundaki tepkiler sonucu, büyük kozmetik şirketleri hayvanlar üzerindeki deneylerini bırakmışlardır. Tüketicuyu koruma organizasyonları, insanlar ve çevre için zararlı ve gayri ahlâki faaliyetlerin işletmeler tarafından terk edilmesi konusunda oldukça başarılı olmuşlardır. Genelde işletmeler kendi müşterilerini tatmin etmeyi istemektedir. Ayrıca,

---

<sup>249</sup> Shaw, a.g.e., s. 336.

<sup>250</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s. 59.

müşterilerle ilgili olan değişiklik taleplerini tatmin etmeye istekli olur ve olumsuz kamuoyu ve boykotların zararlarından sakınmaya çalışır.

Böyle olmakla beraber son yıllarda bazı çevresel sorunlar, ahlâki bir yapı içinde tartışılmaktadır. Örneğın orman avlanmalarına karşı toplumlar duyarlı olmaya başlamıştır. Benzer şekilde, nesli tükenmekte olan hayvan türlerinin korunmasıyla ilgili problemler mevcuttur. Dolayısıyla işadamları gelecekte bunun gibi ahlâkî sorunlarla karşılaşacaklar ve bu sorunların çözümü de oldukça zor olacaktır.

#### **D- Finansman**

Bir işletmenin sahipleri, işletmenin faaliyetleri için finansman kaynakları sağlamakla sorumludur. Şekil 4'te görüldüğü gibi işletme sahipliği ile finansman aynı katmanda yer alır. İşletme sahipleri finansal kaynakları kendi öz kaynaklarından, arkadaşlarından veya akrabalarından ya da çeşitli finansal kuruluşlardan ödünç olarak sağlamak durumundadır. Ayrıca başka ortaklar ya da hissedarlar olarak da kaynak sağlayabilir. Konumuz açısından önemli olan, elde edilmiş veya dağıtılmış kaynaklarda ahlâkî ve hukukî sorunların nasıl ortaya çıktığıdır.

Kazanılmış paranın ahlâkîliği son yıllarda malî piyasalarda önemli bir sorun olmuştur. Mali piyasalarda bir on yıllık dönemde, 2-3 trilyon dolardan daha çok usulsüzlük ve fiyat sabitleştirmelerinin rutin hale geldiği rapor edilmiştir.<sup>251</sup>

Diğer finansal sorunlar, şirketlerin finansal durumunun yönetim birimleri, mevcut ve potansiyel yatırımcılar ve diğer ilgili gruplara nasıl rapor edildiği ile ilgilidir. Finansal belgeler; yatırımcılar veya milyarlarca dolarlık harcamayı gerektiren yatırımlar için karar verecek başka gruplara önemli bilgiler sağlamaktadır. Eğer bu belgeler doğru bilgileri içermezlerse, kasıtlı olup olmamasına bakılmaksızın, davalar ve büyük miktarda para cezaları ile sonuçlanabilir. İşletmelere imtiyazların tanınması hızlı bir şekilde

---

<sup>251</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 37.



genişletilmiştir. Ancak bu imtiyazların iyi kullanılmadığı ve bütün hisselerin elde edilmesi çabalarına dönüştüğü grlmştir. Diğer bir sorun da büyük şirketlerdeki zimmete geçirme olaylarıdır. Bu tür ahlâkî olmayan finansal pratikler yüzünden bir çok şirket iflas etmiştir.

Finansal karar almada tartışmalı bir alan da, şirketlerin insan haklarının ihlal edildiği ülkelere yatırım yapıp yapmayacağıdır. Örneğin bir çok insan, devlet ve niversiteler, Güney Afrika'da iş yapan şirketlerdeki hisselerini, devam eden ırkçılık problemlerine karşılık protesto amacıyla satmışlardır. Bu bir finansal sorundur. Çünkü çoğu insan tarafından kabul edilmeyen ırkçı politikaları uygulayan bir ülkede yatırım yapmak, şirketlere büyük sorunlar doğurabilir. Benzer şekilde, Anonim şirketlerin "sosyal sorumluluğu" güncel bir konudur. Bu şirketlerin yöneticileri, bu şirketin hisselerini, nükleer silah üreticilerine, toksik gaz ve endüstriyel kirlilik yaratan üreticilere ve yönetimde azınlıklara yer tanımayan şirketlere satmaktan sakınır. Böyle rnler üreten firmalar için, ek finansal kaynak sağlamaya teşebbüs ettikleri zaman ahlâkî sorunlar ortaya çıkabilir. Diğer bir finans sorunu ise, uyuşturucu ticaretinde, mevduat sahibinin alakasını örtmek için saklanan büyük nakit mevduatlarının olup olmadığının bilinmesinden, bankaların sorumlu kabul edilip edilmeyeceği ile ilgilidir. Toplumun, güçlü uyuşturucu ile ilgili yasa ihtiyaı ile bankaların kendi müşterilerinin gizliğini koruma düşünceleri çatışabilir.<sup>252</sup>

### **E- Yönetim**

Yönetimin ncelikli amacı, örgüt çalışanlarının aktivitelerini organize etmek, yönlendirmek, planlamak ve kontrol ederek örgütsel amaçlara ulaştırmaktır. şekil 4'de yönetim ile çalışanlar aynı katmanda yer almaktadır, çünkü yöneticiler, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanları organize ve motive etmektedir. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesini emrettiklerinden ve çalışanlara yol gösterdiklerinden dolayı, yöneticiler bir organizasyonda var olan ahlâkî sorunları doğrudan etkilemektedir.

---

<sup>252</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 38.

Yönetim aynı zamanda, çalışanların disiplini, ayrımcılık, sağlık, güvenlik, gizlilik, çalışanların kazançları, iş yerinde alkol ve uyuşturucu kullanma, organizasyonların çevresel etkileri, kendini geliştirme, hayat tarzı ve değerler, ahlâk kodları, yerel topluluklar ile ilişkiler, fabrika kapatmalar ve işten çıkarmalar ile ilişkili olan ahlâkî sorunları çözmek durumundadır.<sup>253</sup> Böyle sorunlara çözüm aranmadığı zaman, çalışanlar ve topluluklar genellikle aksine tepki göstermektedir.

Yöneticiler dikkatli bir şekilde, hem organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme sorumluluğunu, hem onları kiralayan hissedar ya da şirket sahiplerine karşı sorumluluğu ve hem de emri altındaki çalışanlara karşı olan sorumluluklarını dengelemelidir. Toplumun insani ve sosyal gerçekliklerini dikkate alarak, bu sorunları çözecek teknikler geliştirmekle sorumludur.<sup>254</sup> Buna ilaveten yöneticiler, toplumun, azınlıkları istihdam etme, çevreyi koruma, güvenli ürünler ve güvenli çalışma koşulları sağlama gibi isteklerine uymalıdır. Örneğin son yıllarda ırk, din, sakatlık ya da cinsiyet konusundaki ayrımcılık nedeniyle, davacılara cezayı gerektiren tazminat hakkı sağlayan sivil haklar bildirgesi değişiklikleri kabul edilmiştir. Bu değişiklikler daha çok kadın ve azınlıkların yükselmesini cesaretlendirmiştir.

Yöneticiler için potansiyel ahlâkî sorunların diğer alanı, kamuoyunun kişisel dokunulmazlık ve bilgiyi koruma haklarıdır. Bilgi, daha çok bilgisayarlarda saklandığından ve bu bilgiler satılmış olduğundan, bir çok tüketici haklarını koruma dernekleri, kişilik dokunulmazlığı haklarının ihlalleri ile ilgilenmişlerdir. Toplum, işletme sahipleri ve çalışanların istekleri arasında, dikkate değer bir ahlâkî denge kurmak, bugünün yöneticileri için oldukça önemli bir sorundur.

## **F- Pazarlama**

Pazarlama ve tüketiciler Şekil 4'de görüldüğü gibi aynı katmanda yer almaktadır. Çünkü bütün pazarlama faaliyetleri tüketici tatmini üzerinde

---

<sup>253</sup> Madsen ve Shafritz, a.g.e., s. 3.

<sup>254</sup> Josep M. Lozano, "Ethics and Management", *Journal of Business Ethics*, Haziran 1996, s. 232.

odaklanır. Pazarlama, tüketicileri tatmin edecek mal ve hizmetleri sağlamak için planlanmış faaliyetleri ifade etmektedir. Tüketicilerin ne istediğini öğrenmek için pazarlama araştırması önemli bir yoldur ve pazarlamacılar ilk olarak bilgileri toplamakla işe başlar. Böylece pazarlamacılar ürünler geliştirir, bu ürünlerin ürün fiyatını, tanıtılmasını, nerede ve ne zaman tüketicilerce satın alınacaksa, oralara dağıtılmasını sağlar. Ahlâkî sorunlar, daha çok ürünlerin güvenilirliği, reklam ve satışı, fiyatlandırılması ve dağıtım kanalları ile ilişkilerde ortaya çıkmaktadır.

Ürünlerin bizzat kendileri ahlâkî bir sorun yaratır. Örneğin Laromi Şirketinin ürettiği plastik su bardakları bir çok çocuğun ölümüne ya da zarar görmesine neden olmuştu. Bazı şirketler, uç noktalarda arz- talep anlayışını benimsemektedir. Örneğin ABD'de faaliyette bulunan Johnson&Johnson Şirketi yeni kanser ilacı Ergamisol'u alır. Ergamisol'un bir hastaya maliyeti yıllık 1250 ile 1500 dolar arasındadır.<sup>255</sup> Ahlâkî problem fiyat etiketi ile ilgilidir. Çünkü Ergamisol, koyunlarda kurt düşürücü ilaç olarak 30 yıldır kullanılan Levamisal ile aynıdır. Ancak maliyetleri çok farklıdır. Söz konusu şirket ilacın fiyatını araştırmaların maliyetine bağlıyor. Fakat kanser uzmanı Dr. Charls G. Moertel bu görüşü kabul etmemekte ve şunu söylemektedir: "Eski bir ilacın yeni bir kullanımını bulmak, bir fiyat yükselmesini meşrulaştırmayan bir yardım şeklidir." Bunu da "Kanser ilâçları tüketim malları gibi değildir" şeklinde ifade etmektedir. Çünkü tüketim mallarında, birini beğenmezseniz, onu ikame eden diğer birini seçebilirsiniz. Fakat ilaçta böyle bir ikame şansımız yoktur.<sup>256</sup>

Pazarlamada ortaya çıkan bir başka ahlâkî sorun, tüketicilere danışmanlık yapan, çeşitli finansal araçlar satan ve finansal plânlamacılara büyük kazançlar sağlayan uygulamalardır.

### **G- Muhasebe**

Muhasebe alanı, geçen 20 yılda önemli bir şekilde değişmiştir. Meslek, bir kulüp anlayışını benimsemiştir ve bu kulüplerde kişiler, rekabetle ilgili

---

<sup>255</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 42

<sup>256</sup> A.g. e. , s. 42.

olmayan tasdikli kamu muhasebecileri olur. Bu sertifikalı kamu muhasebecileri, şimdi artan ahlâkî baskıların konusu olmuştur. Çünkü bu muhasebeciler, teknolojik yeniliklerden dolayı ayrıntılı fatura düzenleme yöntemlerinin geliştiği, sürelerin önemli ölçüde kısaldığı ve rekabetin arttığı bir ortamda kendi maharetlerini ya da kısa vadedeki sonuçlarını reklam etmektedirler. Muhasebeciler üzerindeki baskılar, şu alanlardan oluşmaktadır. Bunlar, zaman, indirilmiş ücretler, değişen tahminler için alıcıların talepleri ya da düşük vergi ödemeleri ve artan rekabettir. Böyle baskılardan dolayı bazı muhasebe firmaları, finansal problemlerle yüz yüze gelmişlerdir.<sup>257</sup>

Günlük hayatta muhasebecilerin yüz yüze geldiği diğer sorunlar ise, kabul edilen komisyonlar, şartlı ücretler, fonla yüklü bilgileri kopya etmek kadar; izlenen karmaşık kural ve düzenlemelerdir. Bir muhasebecinin yaşamını, doğru olarak yorumlaması gereken bilgiler ve kurallar doldurmaktadır.

Sonuç olarak, muhasebeciler kamu çıkarlarını ve kendi müşterilerine karşı sorumluluklarını yerine getirmek için güçlü bir ahlâk koduna itaat etmelidir. Kodlar aynı zamanda, doğruluk, objektiflik, bağımsızlık ve gerekli olan itina kavramlarını da tartışır. Son olarak kurallar, bir muhasebecinin faaliyet alanını ve ahlâkî olarak sunması gereken hizmetlerin yapısını belirlemektedir. Şunu da belirtmeliyiz ki, farklı tip muhasebeciler için, farklı türden sorunlar söz konusu olabilir.

Ahlâkî sorunlar doğuracak bir çok durum ve ilişkiyi tanımlamış olmamıza rağmen, pratikte, spesifik ahlâkî sorunları belirlemek oldukça güçtür. Ahlâkî sorunların teşhisinde başarısızlık, bir organizasyonda büyük bir tehlikedir. Bu tehlike durumu, özellikle işletme, doğruluğun ve dürüstlüğün birincil kurallarının uygulanmadığı bir oyundaki gibi davranırsa, söz konusu olur. Bazen insanlar organizasyon amaçlarını ya da kazançlarını arttırmak veya kendi faydalarını maksimize etmek için sadece ahlâka aykırı olanı değil, aynı zamanda illegal olan şeyleri yapmaya izin verecek görüşleri de benimseyebilirler.

---

<sup>257</sup> A.g.e., s. 42-43.

Spesifik bir durum ya da davranışın ahlâkî bir boyut taşıyıp taşımadığını belirmenin yolu, işletmedeki diğer bireylere bu davranış ve durum hakkında kendilerini nasıl hissettiklerini ve onaylayıp onaylamayacaklarını sormaktır. Diğer bir yol ise, organizasyonların aktivitelerine özel politikalar uygulayıp uygulamadıklarını belirlemektir. Bir davranış, organizasyonunun çoğu üyeleri tarafından tasvip edilmiş ve endüstride de gelenek haline gelmişse, bu davranış ahlâkîdir. Bir sorun, durum ya da davranış örgüt içinde ve dışında bir çok grup arasında açık tartışmalara konu olmayabilir veya ahlâkî bir problem arz etmeyebilir. Örneğin bir işletmede planlamacılar veya mühendisler, ürünleriyle ilgili herhangi bir değişiklik düşündükleri zaman, sadece kendi aralarında bir mütabakata varmaları yetmez. Onlar öncelikle maksimum bir güvenliği bekleyen kamuoyunun arzularını hesaba katmak zorundadır. Planlamacı ve mühendisler açısından olayın ahlâkî bir niteliği olmayabilir. Ancak kamuoyu onların tam aksini düşünebilir.<sup>258</sup>

Öncelikle bir birey, ahlâkî bir karar alma aşamasına geldiği zaman, ahlâkî bir sorunun varolduğunu ve bunun başkalarıyla açık olarak tartışılması gerektiğini kabul etmesi gerekir. Ne zaman insanlar, meslektaşları ya da üstleriyle birlikte gerçekleştirdikleri bir faaliyetle ilgili olarak tartışamayacaklarına inanmışlarsa, o zaman ahlâkî bir sorunun varlığı muhtemeldir.

Şimdiye kadar anlatılanlarla bir iş organizasyonunda ortaya çıkabilecek bazı ahlâkî problemlerin farkına varılması sağlanmaya çalışıldı. Belirli davranışların ahlâkî ya da gayri ahlâkî olup olmadıklarını belirleme çabasına girilmedi. Sadece ahlâkî bir tartışma ya da değerlendirmeye tabi olabilecek sorunların neler olabileceği hakkında değerlendirmeler yapıldı. Böylece ahlâkî bir durum veya problemde, kararların ahlâkî etkisini belirlemek için yapılacak araştırmalara da bir katkı sağlama çabası güdüldü.. Çünkü iş dünyası dinamik olduğundan, her zaman yeni ahlâkî sorunlar ve durumlar ortaya çıkabilir.

---

<sup>258</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s. 43-44.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE AHLAKİ KARAR ALMA YAPISI

#### I. AHLAKİ KARAR ALMA YAPISI

Ahlâki karar alma, iş ahlâkı literatüründe, üzerinde önemle durulan konulardan birisidir. Bilim adamlarının bir kısmı, yöneticilerin ahlâki karar alma sürecini açıklamak için çeşitli teorik modeller geliştirmeye çalışmışlardır. Bunlar, Trevino'nun durumsal bireysel ilişkiler modelinden, Ferrell ve Gresham'ın ihtimaller yapısı ve Jones'un ahlâki yoğunluk modeline kadar uzanır. Bu modellerden herhangi biri, ahlâki karar alma sürecinin deneysel incelemesini gerçekleştirmek için bir temel olabilir.<sup>259</sup>

Bu teorik modeller genel olarak, kural koyucu ve tasvir edici yaklaşımlar şeklinde kategorize edilmektedir. Yani bir bireyin ahlâki karar alma davranışını ya tasdik ederler veya tasvir ederler. Tanımlayıcı yaklaşım, kaynağını felsefeden almaktadır ve insanlara karar alma araçları (ahlâki tercihler hakkında düşünme yolları) sağlamaktadır. Vicdanlı bir birey olarak neyin yapılması gerektiğini açıklar. Kısacası ahlâki tercihler hakkında açık bir şekilde düşünmeyi sağlamaktadır. Aynı şekilde bu yaklaşım, mümkün olan en iyi ahlâki kararı almada bireylere yardım etmek için planlanmıştır.<sup>260</sup>

Böyle olmakla birlikte, insanların her zaman en iyi kararları alamadıkları bilinmektedir. Tanımlar her zaman dikkate alınmamaktadır. Onun için, insan aklının gerçekten nasıl çalıştığını ve insanların gerçekten nasıl karar aldıklarını anlamak faydalı olacaktır. Bu konuya, kural koyucu veya tanımlayıcı bir yaklaşımdan ziyade daha çok psikolojik bir yaklaşımın açıklık getirebileceği ifade edilmektedir. Psikolojik yaklaşım, Psikolojik araştırmalara dayanır ve insanın gerçekte nasıl ahlâki kararlar aldığını tanımlar. Daha çok, mümkün olan en iyi kararları almamızı sağlayan zihinsel eğilimler, temayüller ve sınırlamalar

---

<sup>259</sup> Robert C. Ford, Woodrow D. Richardson, "Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature" *Journal of Business Ethics*, Mart 1994, s.205.

<sup>260</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s.65

üzerine yoğunlaşır. Eğer bu her iki yaklaşım birlikte değerlendirilirse, ancak o zaman ahlâki bir karar alma süreci geliştirilmiş olur.<sup>261</sup>

Şimdi bu yaklaşımlar sırasıyla incelenecektir. Öncelikli olarak tasvir edici ve kural koyucu yaklaşımları kısaca açıklamaya çalışacağız. Daha sonra Psikolojik yaklaşımı tartışacağız.

### **A- Tanımlayıcı Yaklaşımlar**

Felsefeciler son yüz yıl içerisinde, yoğun bir şekilde ahlaki karar alma süreci ile uğraşmışlardır. Bu uğraşları sonucu, insanlara, ahlâki kararlar almalarına yol gösterecek bazı prensipler ortaya çıkmıştır. Bu prensipler, sonuçlar üzerine yoğunlaşmak, görev, yükümlülük ve ilkeler üzerinde yoğunlaşmak, doğruluk üzerinde yoğunlaşmak şeklinde ifade edilmiştir.

#### **1. Sonuçlar Üzerine Yoğunlaşmak**

Felsefe teorilerinin bir kısmı, gayeciler olarak kategorize edilmiştir. Neyin doğru ya da yanlış olduğuna karar verilmesi gerektiğinde, gayeci teoriler, davranış ya da kararın sonuç veya neticeleri ya da semereleri üzerine dikkatleri yoğunlaştırmaktadır. Onlar için kararın kendisinin iyi olup olmaması, adil olup olmaması önemli değildir. Önemli olan sonucun iyi ya da kötü olmasıdır.<sup>262</sup> En önemli gayeci teorilerden birisi faydacılıktır. Fayda prensibine göre, bir ahlâki karar, toplum için kazançları maksimize etmeli ve zararları minimize etmelidir. Önemli olan kötüye göre iyi sonuçların net dengesidir. Bir faydacı, ahlâki bir soruna, alternatif davranışları ve onların sonuçlarını tanımlayarak yaklaşır.<sup>263</sup> Faydacılığın bu yaklaşımı zaman içinde; "Çok sayıda toplum üyelerine en yüksek faydayı sağlamak..." şeklini almıştır. Böyle olmakla birlikte, faydacılığın bazı sorunları vardır. Bunlardan birincisi, karar ya da davranışlardan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen bütün bireyler açısından sonuçların hepsini değerlendirmek için gerekli bilgiyi elde etmek çok zordur. İkincisi ise, toplumdaki azınlık gruplarının haklarının, çoğunluğun faydası için feda edilmiş

<sup>261</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s.65.

<sup>262</sup> Darly, a.g.e., s.10

<sup>263</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s.67

olmasıdır.<sup>264</sup> Ayrıca, sadece sonuçlar üzerinde yoğunlaştığından, davranışların icra edilmesine vesile olan güdüler ve niyetler göz ardı edilmektedir.<sup>265</sup>

Bu sakıncalarının yanında, faydacı yaklaşım değişik nedenlerden dolayı, işletmelerde, ahlâki karar alma süreci için çok önemli bir konuma sahiptir. Birincisi, faydacı düşünce, günümüz işletme ve ekonomi literatürünün temelini oluşturmaktadır. İkincisi ise, iyi bir ahlâki karar almak için çok önemli olan, birinin karar ya da davranışlarının sonuçlarını dikkate almamıza imkan sağlar. Gerçekten, işletmelerdeki ahlâki karar alma araştırmaları, yöneticilerin genel olarak faydacı bir yaklaşıma dayandıklarını göstermiştir.

## 2. Görev, Yükümlülük ve İlkeler Üzerinde Yoğunlaşmak

Greek toplumunun bir ürünü olan yaklaşım, deontolojik yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, sonuçlardan ziyade; daha çok, görev, yükümlülük ve ilkeleri dikkate alır. Deontolojistler, doğrunun ne olduğu hakkındaki kararlarını, doğruluk, dürüstlük, taahhütlerin yerine getirilmesi, haklar (güvenlik, mahremiyet) adalet ve kişilere ve mülkiyete saygı gibi geniş ve soyut evrensel prensiplere dayandırır. Bazı deontolojist yaklaşımlara göre bazı ahlâki prensipler, sonuçlarına bakılmaksızın, bağlayıcıdır. Bu yüzden, bazı davranışlar, sonuçları iyi olsalar bile, yanlış olarak kabul edilmelidir. Diğer bir deyişle, bir deontolojist "doğru" olan şeyi yapma üzerine yoğunlaşır, buna mukabil, bir utilitarian, toplumsal refahı maksimize edecek şeyi yapma üzerinde yoğunlaşır.<sup>266</sup>

Bir kısım deontolojik teoriler, yükümlülük ve ilkelerden ziyade; daha çok "haklar" üzerinde durmaktadır. Haklar anlayışı kavramı, eski bir klasik Greek düşüncesi olan "doğal yasa (natural law)" dan kaynaklanan "doğal haklar"a kadar geriye gider. Haklar, devletin vatandaşların mahremiyet ve kendi mutluluğunu arama haklarına karışmasını sınırlandırma gibi "negatif haklar" olarak düşünülebilir. Ya da, bireylerin sağlık ve güvenlik hakkı gibi daha çok pozitif bir terim olarak düşünülebilir. Bir grubun hakları, genel olarak, diğer bir

<sup>264</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s.67.

<sup>265</sup> Darly ve Wenneman, a.g.e., s.15-16

<sup>266</sup> MacIntyre, a.g.e., s.190-196.



grubun yükümlülüklerine bağlanmıştır. Eğer bir işçinin, sağlıklı bir iş ortamı hakkı olduğunu kabul ediyorsak, o zaman işletme, bu hakkı korumakla yükümlüdür.<sup>267</sup> Bütün bu anlatılanlardan sonra aklımıza şöyle bir soru gelebilir. Bu kural, prensip ya da haklar neye göre belirlenecek? Bu konuda; genel olarak kutsal metinlere baş vurulmaktadır. Batı geleneğinde, kutsal kitaplarından alınan "Altın Kurallar" (Golden Rule) veya "On emir" yükümlülük, ödev, hak ve kurallar için önemli bir kaynak teşkil etmektedir.<sup>268</sup> Müslüman toplumlarda bu hak ve yükümlülükler, Kur'an-ı Kerim ve Hz. Muhammed'in sözlü ve fiili pratikleri kaynaklık etmektedir.

Deontolojik yaklaşımda iki önemli problem vardır. Birincisi, evrensellik prensibi, bir kişinin yükümlülüğünü belirlemek için tek başına yeterli olmayabilir. Bir kural ya da meselenin evrensel olarak görünmesi mümkündür. Ancak bir kuralın evrensel olup olmayacağı, davranışların nasıl tanımlanmış olduğu veya davranışın gerçekleşme şartlarının nasıl detaylı bir şekilde anlatılmış olduğuna bağlıdır. İkincisi, bazı durumlarda, iki yükümlülüğün çatışması söz konusu olabilir. Örneğin, bir iş adamı, topluma karşı olan yükümlülüğü ile, şirkete karşı olan yükümlülüğü arasında bir çatışma yaşayabilir. İşte bu çatışmanın nasıl çözüleceği sorun teşkil etmektedir.<sup>269</sup>

### 3. Dürüstlük (Erdem) Üzerinde Yoğunlaşmak

Erdem ahlâkı, ahlâki davranışın bizzat kendisinden ziyade, daha çok ahlâki davranışı sergileyen, bireyin dürüstlüğü üzerinde durmaktadır. Erdem ahlâkı, Aristo ile başlayan felsefi bir gelenek olmasına rağmen, çağdaş ahlâkçılarının bir kısmı (özellikle iş ahlâkçıları), onu ahlâki düşüncenin baş tarafına koymuşlardır.<sup>270</sup>

Erdem ahlâkı bakış açısı, öncelikle bireyin karakteri, güduları ve niyetlerini dikkate alır. Tabii bu durumda, kural, prensip veya sonuçların

---

<sup>267</sup> D.T.Armentano, "Are Anti Competitive Practices Unethical" edit., Robert W. Mc Gee" **Business Ethics**, Quorum Books, Westport, 1992, s.107-

<sup>268</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s.68.

<sup>269</sup> Darly ve Wenneman, a.g.e., s.16

<sup>270</sup> Larue Tone Hosmer "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philasophical "Ethics" **Academy of Management Review**, 1995. s.396

bütünüyle göz ardı edildiği anlamına gelmez. Fakat bunlar bireyin karakter ve dürüstlüğüne belirleyen yapı içerisinde dikkate alınmaktadır. Örneğin, bir bireyin karakteri, doğruluk, kurallara bağlılık ya da sonuçlara göre belirlenmiş olabilir. Erdem ahlâkında, karakter, bir bireyin içinde yaşadığı topluluk ile birlikte düşünmek önemlidir. Topluluk içinde bireyler, kararlar aldıkları zaman muhtemelen sırasıyla, ailesinden, iş arkadaşlarından mensubu olduğu dini gruptan etkilenecektir. Bu yüzden karakter tahliline dayalı bir yaklaşım önem kazanmaktadır.<sup>271</sup>

Erdem ahlâkı, iyi gelişmiş davranış kuralları ve standartlarına sahip bir meslek topluluğunda çalışan bir bireyin ahlâkını belirlemede özellikle etkili olabilir. Örneğin, profesyonel muhasebecilik mesleğinde, erdemli bir muhasebeci olmak, mesleki sorumluluk kuralına bağlı olmayı gerektirir. Aynı durum diğer meslekler içinde geçerlidir. Her mesleğin erdemli kişileri, o mesleğin, mesleki kural ve standartlarına bağlı hareket edenlerdir.<sup>272</sup>

Erdem ahlâkı yaklaşımının avantajı, deontolojik ve utilitarian yaklaşımların her durumda kullandıkları, doğrunun ne olduğuna dair karar verme çabalarının karmaşık süreçlerine girmeksizin, karar alıcıların, toplumun ilgili standartlarına dayanmasını öngörmektedir. Varsayımlar, toplumun böyle bir düşünce yapısına hali hazırda sahip olduğudur. Ancak, toplum her zaman böyle bir düşünce yapısına sahip olmayabilir veya yanlış bir düşünceye de sahip olabilir. İşletmelerde erdem ahlâkının kullanılabilirliği sınırlıdır, ayrıca bir çok işletme alanında, standartların ne olacağına dair tam bir anlaşma yoktur. Yani bütün işletme yöneticilerinin takip edeceği evrensel bir davranış kodu da yoktur. Çünkü nitelikler ya da karakterler kültürden kültüre değişiklik arz etmektedir.<sup>273</sup>

Bunlar, ahlâki sorunların çözümünde uygulanabilecek felsefi yaklaşımlardan bir kaçıdır. Yaklaşımlar önemli olmakla birlikte, işletme yöneticileri için pratik faydalar sağlamak açısından yetersizdir. Onun için pratik

---

<sup>271</sup> Beabout, Darly ve Wenneman, a.g.e., s.13

<sup>272</sup> Trevine ve Nelson, a.g.e. s.70

<sup>273</sup> Beabout, Darly ve Wenneman, a.g.e., s.16-17

faydalara yönelik yaklaşımların geliştirilmesi gerekir. Aynı şekilde bu yaklaşımların her birinin bir takım eksiklikleri söz konusudur. Hiç biri tek başına her durumda, sağlıklı çözüm önerileri sağlayacak konumda değildir. Bu eksikliğin giderilmesi için, Trevino ve Nelson bütün bu teorileri de kapsayacak şekilde, sekiz aşamalı bir yaklaşım önermektedir. Ancak, bu aşamaların incelemesine başlamadan önce, şöyle bir uyarıda bulunmaktadır. Bu sekiz adım, kesinlikle kusurlu doğrusal bir karar sürecini önerir. Oysa ahlâki karar alma genellikle doğrusal değildir.<sup>274</sup> Bu uyarılara rağmen yine de sorunları çözmede yardımcı olacaktır. Şimdi bu aşamalar sırasıyla incelenecektir.

## **B- İşletmelerde Sağlıklı Ahlâki Karar Almanın Aşamaları**

### **1. Durumları (Gerçekleri) Anlamak**

Hiçbir felsefi yaklaşım, bize gerçekleri veya durumları anlamamızı söylemez. Fakat , bu önemli adımların tamamlanmış olduğunu varsayarlar. Bir çok insanın bilgilere sahip olmaksızın çözümlere nasıl gittiği, bizim için sürpriz olabilir. Kendi kendimize, bu durumlar nasıl oldu? Benim bildiğim tarihsel bilgiler var mıdır? Mevcut durumla ilgili bildiğim bilgiler var mıdır? gibi sorular sorarız.

Bilgi toplama, genellikle söylenmesi kolay ve yapılması oldukça külfetli bir iştir. Bir çok ahlâki tercihler belirsizlikler içerdiğinden, onların gerçekleştirilmeleri sorun teşkil etmektedir. Bilgiler mevcut olmayabilir. Ancak bütün bu sınırlamalara rağmen, sağlıklı bir kararın alınması için, bir olayla ilgili, bizim bilgimiz dışında olan gerçeklere ve bulgulara ulaşması gerekir.

### **2. Ahlâki Sorunları Tanımlamak**

Bir çoğumuz, ahlaki sorunlara, bilinçsizce bir tepki gösteririz. Tepkilerimizin nedenleri ve sorunlar üzerinde düşünmeksizin hemen çözümler üretmeye çalışırız. Aynı şekilde, herhangi bir ahlâki ikilemdeki çatışma noktalarını ya da sorunları tanımlamadan çözüm üretmeye kalkışırız. Bu durumda, ahlâki bir karar alma şansımızı kaybetmiş oluruz.

---

<sup>274</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s.70.

Bu yüzden sağlıklı bir ahlâki kararın alınabilmesi için Trevino ve Nelson, öncelikle mevcut problemin çatışma noktalarının tanımlanmasını ve ahlâki unsurlar içerip içermediğinin belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde çatışma noktaları gayeci ve ödevci yaklaşımlar arasındaki çatışmalara kadar geriye gittiğini belirtmişlerdir. Bu durumu "Eğer doğru söylenirse (vaadini gerçekleştirme prensibine uygun olarak) kötü sonuçlar doğurabilir." şeklinde ifade edilmiştir.<sup>275</sup> Burada kurallar ile sonuçların çatışması sözkonusudur.

### 3. Etkilenen Grupları Belirlemek

Gayeci (sonuçcu) ve ödevci düşüncelerin her ikisi, kararlardan etkilenmiş grupları tanımlama yeteneğine sahiptir. Gayeci anlayış, bir bireyin karşılaştığı bütün zarar ve faydaların hepsini belirlemeyi ister. Deontolojistler ise, kimin hakları ihlal edilmiş veya kimin ( problemlili olan durumda ) davranış için bir yükümlülüğe sahip olduğunu bilmek ister.

Başkalarının gözüyle durumları görmüş olmak, önemli bir moral anlayış maharetidir. Lawrence Kohlberg bu yeteneği, rol yüklenmek olarak adlandırmaktadır. İnsanlar olarak bizler, genellikle herhangi bir durumdan etkilenmiş bütün grupları belirlemek için, elde edilmiş bilgilerin ötesinde düşünürüz. Onun için doğrudan doğruya durumlardan etkilenmiş bireylerden başlamak genellikle faydalı olur ve o zaman şirketle ilgisi olan büyük gruplarla ilgili bilgileri devamlı olarak genişler. Bu gruplar, çalışanlar, yerel topluluklar, şirketin diğer geri kalanları ve genelde toplumu kapsamaktadır. Bunları daha önce kısaca, işletmenin katılımcıları olarak ifade etmiştik. Katılımcılar, sahipler, yöneticiler, tüketiciler, çalışanlar, üreticiler, topluluklar, devlet, doğal çevre ve hissedarlardan oluşmaktadır. İşletmelerde ahlâki karar alma konteksinde, kararlardan etkilenen katılımcıların tespit edilmesi gerekir ve nasıl etkilenmiş olduklarının da belirlenmesi gerekir. Burada mümkün olduğu kadar çok parametrelili düşünmek faydalı olur.

Katılımcılar belirlendikten sonra, rol yapmak, farklı katılımcıların bakış açısından sorunları daha kolay görmeye yardım edebilir. Kendi departmanında,

---

<sup>275</sup> Trevine ve Nelson, a.g.e., s.71

bireylerin ilgili rollerini ciddi şekilde oynadıkları şaşırtıcı olabilir. Aynı şekilde bu basit uygulamalar üzerine temellenmiş bakış açılarının nasıl değiştiği de sürpriz olabilir. Varmak istediğiniz karar nedir? Yada aynı durumda başkasının yerinde olsaydınız ne yapardınız? Bu adım, daha çok kutsal metinlerde olan anlayışı içermektedir. Bu anlayış, kısaca "Başkalarına, senin başkalarından beklediğin şekilde, davran" şeklinde özetlenebilir.<sup>276</sup> Yukarıda da ifade edildiği gibi, bu aşamada karar alınırken karardan etkilenen kişi yada grupların iyi tesbit edilmesi gerekir ve karar alıcı kendisini, karardan etkilenenlerin yerine koyarak, yani rol yüklenerek durumu bir daha tetkik etmesi faydalı olacaktır.

#### 4. Sonuçların Belirlenmesi

Etkilenen gruplar belirlendikten sonra, bu grupların herbiri için potansiyel sonuçlar üzerinde düşünmek gerekir. Bu aşama önemli ölçüde, sonuççu yaklaşımdan kaynaklanmıştır. Mümkün olan bütün sonuçları belirlemek zordur. Fakat, yine de özellikle olumsuz sonuçlara sahip ve gerçekleşme ihtimali nisbeten yüksek olan sonuçları belirlemeye çalışmak çok önemlidir. Aynı şekilde belirli bir karar ve davranıştan kimin zarar görmüş olacağına da tesbit edilmesi gerekir. Burada da karşımıza sonucun iyi ya da kötü olduğunu belirlemenin neye göre yapılacağı sorunu çıkmaktadır. Sonuçların iyilik ya da kötülüğü hangi noktalarda ve ne dereceye kadar kabul edilebilir bir pozisyonda olur. Bu sorunların nisbeten giderilmesi için Trevino ve Nelson sonuçları çeşitli açılardan değerlendirmişlerdir. Bunları, kısa vadeli ve uzun vadeli sonuçlar, sembolik sonuçlar ve sır saklamanın sonuçları şeklinde ifade etmişlerdir.

**a) Kısa vadeli sonuçlar:** İşletme kararlarında, kısa vadeli veya uzun vadeli sonuçlara göre düşünmek sonuçların değerlendirilmesi açısından çok önemlidir. Örneğin işletmelerde, uzun vadede durumlar ve yöneticiler değişse bile pozisyonunuzu koruyacağınızdan emin misiniz? Bu durumda, şirketin uzun dönemdeki menfaati ile çalışanların işten çıkarılmaktan dolayı zarar gören menfaatleri çatışmaktadır. Şirketin kapanmasının sonuçları ile çalışanların işten atılmasının sonuçları arasında mukayese yapılır. Böylece hangisinin kabul edilebilir olacağına karar verilir.

---

<sup>276</sup> Trevino ve Nelson, s.72.

**b) Sembolik sonuçlar:** İşletmelerde, bir diğer önemli konu, bir davranışın potansiyel sembolik sonuçları hakkında düşünmektir. Her karar veya davranış bir şeye işaret eden bir mesaj verir. Onun için, belirli bir karar ve davranışla verilen mesaj nedir? Verilen mesaj yanlış anlaşılırsa ne olacak? gibi sorunların dikkatli bir şekilde tetkik edilmesi gerekir.

**c) Sır Saklamanın Sonuçları :** Eğer bir karar, bazı olumsuz tepkilerden sakınmak için gizlice alınmışsa, o kararın kamu oyuna duyurulmasından sonraki potansiyel sonuçları üzerinde düşünmek önemlidir. Örneğin bir tütün fabrikasının, sigara içmenin sağlığa zararlı olduğu gerçeğini kamu oyunundan gizlemişse, kamu oyunun haklarını ihlal etmiş olur. Gerçeğin öğrenilmesinden sonra olabilecek muhtemel sonuçlara da katlanması gerekir. Bu durum da, şirkete karşı oluşacak olumsuz tepkilerin hangi kategoride değerlendirileceği önem arz etmektedir.<sup>277</sup>

## 5. Yükümlülüklerin Belirlenmesi

İşletmelerdeki yükümlülükler, işveren ve çalışanlar açısından farklılıklar arz etmektedir. İşverenlerin çalışanlara karşı ücret vermek, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sağlamak, özel alanına saygı göstermek gibi yükümlülükleri vardır. Aynı şekilde çalışanların da işverene karşı; ücret karşılığında enerjisini işe harcamak, işverenine sadakat göstermek ve işverenlerin çıkarlarını gözetmek gibi yükümlülükleri söz konusudur. Bunun yanında çalışanların, çalışma arkadaşlarına karşı bazı yükümlülükleri vardır. Bunlar vefa, sadakat, bağlılık gibi yükümlülüklerdir. Bu yükümlülükler, değerler, prensipler, karakter veya sonuçlara göre belirlenir. İşte asıl sorun, çalışanın, işverene karşı olan yükümlülüğü ile çalışma arkadaşlarına karşı olan yükümlülüklerinin çatıştığı noktada söz konusu olmaktadır. Burada, işçi-işveren ilişkilerinde, güven ve taahhütlerini gerçekleştirme ile sadakat ve dayanışma gibi değerlerin çatışması söz konusudur. Onun için bu değerlerin dikkatli bir şekilde tahlil edilmesi gerekir.

---

<sup>277</sup> Trerino ve Nelson, a.g.e., s.73.

## 6. Karakter ve Dürüstlüğün Dikkate Alınması

Ahlâki bir ikilemde ne yapılması gerektiği ile ilgili düşünülduğünde, kişinin bağlı bulunduğu topluluğun ya da grubun ne tür karar şekillerini dikkate aldığını belirlemeye yardımcı olabilir. Bu durumda ilgili topluluğu tahlil ederek işe başlanabilir. O zaman, topluluk üyelerinin dikkate alınan karar ya da davranışlarının nasıl değerlendirilmesi gerektiği belirlenebilir.

Trevino ve Nelson, bu tür bir yaklaşımın, özellikle hızlı kararlar almaya ihtiyaç duyulduğu zaman, öneminin arttığını ifade etmektedir ve şöyle bir örnek durumu açıklamaktadır: "Sizin işletmenizden birisinin bir tüketiciye, sizin şirketin ürünlerinden birinin güvenilirliğinin yanlış anlatıldığını söylediğini farz edin, hemen yarınki gazetede yayınlanması için tüketiciler ile olan konuşmalarınızın detaylarını gösteren nasıl bir makale yazacağınızı hayal edersiniz. Başkalarının, konuşmanın detaylarını okuması sizi rahatlatabilir mi? Sıkıntı duymaksızın ifşa ettiğiniz faaliyet ve konuşmalarınızın olduğu durumlarda böyle bir şekilde davranmak, işletme için idealdir."<sup>278</sup>

## 7. Potansiyel Davranışlar Hakkında Yaratıcı Düşünmek

Son bir karar almadan önce, gereksiz yere köşeye sıkışmamaya dikkat edilmesi gerekir. Örneğin önümüzde sadece, "a" ya da "b" gibi iki seçeneğin olduğunu farz edelim. Bu durumda Jack Edwards, bu iki seçenek üzerinde yoğunlaşmakla beraber, muhtemelen "c" gibi başka bir seçeneğin de var olduğunu ifade etmiştir.<sup>279</sup> Onun için karşılaşılan herhangi bir ahlâki ikilemde mümkün olduğu kadar çok parametrelili düşünmek ve bu parametreler ışığında değişik seçenekler geliştirmek, ikilemin çözümünde faydalı olacaktır.

## 8. Kendinizi Gözden Geçirmek

Bu aşamada, ahlâki bir ikilemle karşılaşıldığının farkına varıldığında, bu durumla ilgili toplanan oldukça rasyonel bir bilgi ve değerlendirme süreci

<sup>278</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s.75.

<sup>279</sup> A.g.e., s.75.

üzerinde önemle durulur. Fakat kendinizi unutmayınız. Muhakeme ya da sezgi, iyi bir kararın alınması için bir kaynak olarak önem kazanıyor. Ahlâki tercihlerde, eğer sizin iç aleminiz sizi rahatsız ediyorsa, muhtemelen, bir şeyin doğru olmadığı anlamı ortaya çıkar. Gerçekten, bir ahlaki sorunla karşılaştığınızı sadece ifade etmeniz yeterli olabilir, bu bir karar ya da davranış tarafından etkilenmiş olanlar için, başkalarının duygularını anlamının bir kaynağı olabilir. Bu yüzden kendi iç aleminize yönelmeniz yararlı olur. Gerçi bu yönelme, kendiniz için kararlar almanıza izin vermez. Bir kere ahlâki bir sorunla karşılaştığınızı öğrendikten sonra, gelişmiş rasyonel karar alma araçları kullanırsınız. Bu araçlar karar almanıza yol gösterirler.<sup>280</sup>

## II. PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLAR

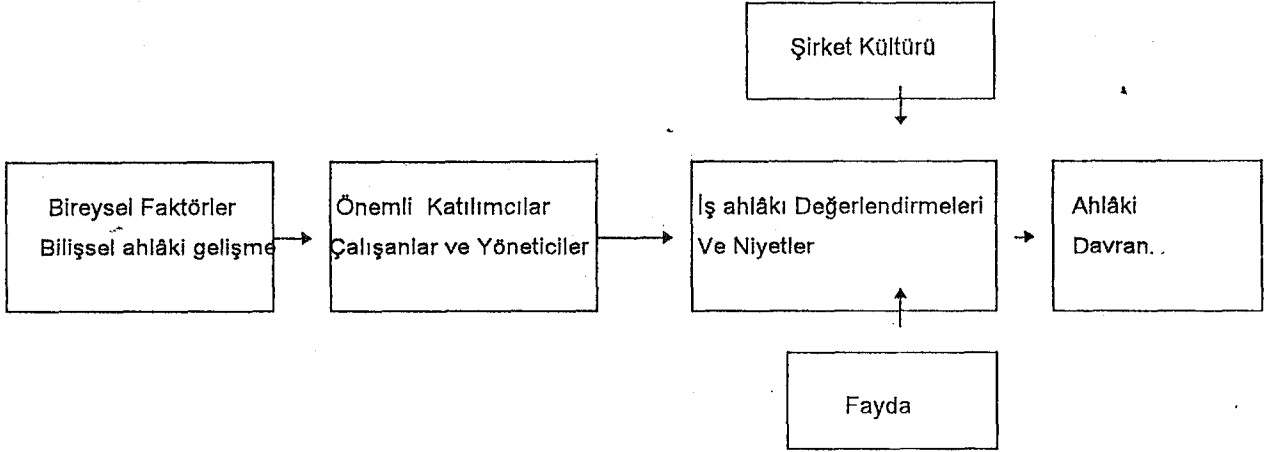
Tasvir edici ve kural koyucu yaklaşımlarda, daha çok felsefeciler tarafından geliştirilen teorilerden faydalanılmaktadır. Bu teoriler, ahlâki sorunlarla karşılaştıklarında, bireylerin bunları çözmede ne yapmaları gerektiğine karar vermeleri için yardım etmeyi amaçlamıştır. Ancak yinede insanlar her zaman en iyi kararları alamamışlardır. Burada, daha çok bireysel ahlâki karar almanın psikolojisi üzerinde yoğunlaşılacaktır. Bireyler herhangi bir durumda ne yapmalıdırlar? gibi soruları tartışmanın yerine, daha çok, ahlâki ikilemlere karşılık vermede bireylerin gerçekten ne yaptıkları veya nasıl düşündüklerini belirleyen bilişsel süreçler ya da bireysel farklılıkları içeren psikolojik faktörler tartışılacaktır.

Örgütsel bir iş grubu yapısı içinde, çoğu bireyler, örgütsel baskılardan bağımsız olarak ahlâki sorunlarla ilgili karar alma özgürlüğüne sahip değiller. Ahlâki karar alma yapısının temel unsurları, bilişsel (Gognitive) ahlâki gelişme gibi bireysel faktörler, önemli başkaları, örgütsel kültür ve faydayı içermektedir. Bu faktörlerin hepsinin birbiriyle ilişkisi vardır ve bunlar ahlâki ya da gayri ahlâki davranış sonucunda, işletmenin ahlâki değerlerini ve niyetlerini etkilerler. Ahlâki karar alma yapısını aşağıdaki gibi şematize etmek de mümkündür.

---

<sup>280</sup> A.g.e., s.75.





**Şekil 6 : İşletmede Ahlâki Karar Alma Yapısı**

#### **A- Bireysel Faktörler Veya Bilişsel Moral Gelişme**

Bu başlık altında, öncelikli olarak bilişsel ahlâki gelişme sürecini tanımlayan bir model incelenmektedir. Bu model, Psikolog Lawrence Kohlberg'in geliştirdiği altı aşamalı bir modeldir. Ancak bu model, özellikle işletmeler için geliştirilmiş bir model değildir. Kohlberg'in bilişsel ahlâki gelişme modeline göre, farklı insanlar, benzer ahlâki durumlarda, farklı kararlar alırlar, çünkü onlar farklı bilişsel moral gelişme aşamalarına sahiptir.

Ahlâki davranış için en iyi açıklamalar, Lawrence Kohlberg'in moral anlayış araştırmalarından kaynaklanan bireysel özellikler üzerine dayanmıştır. Bireyler ahlâki olarak davrandıklarında, var olan bütün davranış süreçleri arasından, ahlâki olarak doğru olan davranış sürecinin ne olduğuna karar vermelidirler ve ahlâki olarak doğru olan yolu tercih etmelidir. <sup>281</sup> Kohlberg, bireylerin şimdi sıralanacak altı aşamalı bir gelişmeyi izlediğini ifade etmiştir. Şimdi bu aşamalar sırasıyla incelemeye çalışılacaktır.

<sup>281</sup> Trevino ve Nelson, a.g.e., s.88.

## **1. Ceza Ve Boyun Eğme Evresi**

Bu aşamada birey, doğruyu, kurallara ve otoriteye harfi harfine itaat etme olarak tanımlar. Bu aşamadaki bir birey, kuralları belirleyenlerin fiziki gücüne göre iyi veya kötünün kurallarına ve nitelendirmelerine karşılık verecektir. Doğru ve yanlış, herhangi bir yüksek düzende ya da felsefede birleşmemiştir. Fakat, daha çok güç sahibi bir kişi ile birleşmiştir. Bu evre genellikle küçük çocuğun gelişmesi ile bir tutulmaktadır.

## **2. Bireyin Faydalı Amaç Ve Değişim Evresi**

Bu aşamada birey, doğruyu, kendi ihtiyaçlarına hizmet etmek olarak tanımlar. Aynı şekilde bu aşamada bireyler, uzun süre sadece belirli kurallar ya da otorite biçimlerinin esasları üzerine ahlâki karar almazlar; aksine bireyler şimdi davranışlarını onun doğruluk esasına göre değerlendirir.

## **3. Kişilerarası Karşılıklı Beklentiler, İlişkiler Ve Benzeyiş**

Bu aşamada birey kendisinden ziyade başkaları üzerinde önemle durur, motivasyon (güdü) hala kurallara itaat etmekten kaynaklanmasına rağmen, bireyler başkalarının refahını göz önünde bulundurmaktadır.

## **4. Sosyal Sistem Ve Vicdanlılığın Korunması Evresi**

Bu aşamada bir birey, kendisinin topluma karşı olan yükümlülüklerini göz önünde bulundurarak, doğrunun ne olduğunu belirler. Yükümlülük, sosyal düzenin devamlılığını sağlamak için otorite ve saygı gibi temel unsurlara yöneliktir. Hayat ya da hayatın varlığı toplumdaki yerine göre değerlendirilmektedir.

## **5. Öncelikli Haklar, Sosyal Sözleşme Ve Fayda Evresi**

Beşinci aşamada bir birey, temel haklar, değerler ve yasal toplum sözleşmelerini desteklemekle ilgilenmektedir. Bu evre içinde bireyler, başka gruplara karşı bir görev, taahhüt ya da bir "sosyal sözleşme" anlayışını hissederler ve bazı durumlarda yasal ve ahlâki bakış açılarının çatışabilir olduğunu kabul ederler. Bu evredeki bireyler, bu tür çatışmaları azaltmak için

kendi kararlarını, faydaların rasyonel ve kapsayıcı bir hesaplamasına dayandırmaktadır. Bu evrede insanlar, sosyal sözleşme, fayda teorisi ve bireysel haklar teorilerinin çeşitli bakış açılarını oluşturmaya çalışır.

## 6. Evrensel Ahlâki Prensipler Aşaması

Bu aşamadaki bir birey, doğrunun, herkesin itaat etmesi gereken evrensel ahlâki prensipler tarafından belirlendiğine inanır. Aynı şekilde bu aşamada bireyler, evrensel olan devredilemez bazı hakların olduğuna inanırlar. Bu haklar, yasalar ya da sosyal sözleşmeler, belirli bir toplumun yasaları ya da geleneklerinden dolayı değil; fakat daha çok evrensellik anlayışına dayandıkları için geçerlidir. Adalet, eşitlik ve insan hakları ile ilgili düzenlemeler, dünyada evrensel olarak kabul edilen örnek ilkelere dir.<sup>282</sup>

Kohlberg'in altı aşamasını, üç kategoride ifade etmek mümkündür. Birincisi, öncelikle birey, kendi hali hazırdaki çıkarları ile ilgilenmektedir ve buna bağlı olarak da dışsal ödül ve cezalara dikkat eder. İkinci kategoride, bir birey, doğruyu, toplumun genelinin ya da bazı önemli referans gruplarının iyi davranış beklentilerini karşılamak olarak tanımlar. Sonuç olarak, üçüncü kategoride, birey, doğruyu, kuralların, yasaların veya grup ya da bireylerin otoritesinin ötesinde bir değer olarak görmektedir.<sup>283</sup> Kohlberg'in modeli, bir bireyin moral gelişme düzeyi, onun ahlâki bir soruna karşı olan anlayış ve tepkilerini etkilediğini ifade etmektedir.

Kısacası, Kohlberg'in bilişsel (Cognitive) moral gelişme modeli, bazı insanların ahlâki inanç ve değerlerinin niçin değişebildiğini açıklamaya yardımcı olduğundan dolayı, işletmelerdeki ahlâki karar alma yapılarını anlamada önemli bir unsurdur. Bu modele göre, bireyler, moral gelişme aşamalarına bağlı olarak gelişirler, zamanla, eğitim, deneyim ve yaşları ilerledikçe, bunlara bağlı olarak değerlerinde ve ahlâki davranışlarında da değişimler söz konusu olmaktadır.

---

<sup>282</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s.97-98.

<sup>283</sup> Trerino ve Nelson, a.g.e., s.89-90.

## B- Diğer Önemli Katılımcılar

Katılımcılar, bir organizasyonda önemli etkileri olan gruplardır. İş arkadaşları, yöneticiler ve işçiler bu gruba dahil edilmektedir. Bu önemli gruplar, çalışanlara, belirsiz işlerle ilgili günlük uğraşlarında onlara yardım ederler ve onlara resmi ya da gayri resmi şekillerde danışmanlık ve bilgi sağlarlar. Bir yönetici, işletmede çalışma anında icra edilmiş olan faaliyetlerle ilgili direktifler verebilir. Fakat onun olmadığı zamanlarda, bir çalışma arkadaşı, bazı emir biçimlerinde ya da tartışmalı konularda iş arkadaşlarına yardım edebilir. Çeşitli araştırmalar, karar alma yapısında, diğer faktörlerden daha çok, önemli katılımcı grupların, çalışanın günlük uğraşları ile ilgili kararlarda önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çalışma grupları, aynı zamanda örgüt kültürüne ve faydanın belirlenmesine de katkıda bulunur.

Bu kategori, kavramsal olarak, bireysel faktörlerden farklı olan, bir durumsal güçler çeşitliliğini kapsamaktadır. Bu güçler, bireyleri ahlâki karar almaya teşvik etmek ya da alıkoymakla ilgisi olan durumsal baskıları göstermektedir. Bu yüzden, Ford ve Richardson'a göre, bu kategori, referans grupları, yöneticilerin uygulamaları, örgütsel kültür, endüstri normları ve bütün sosyal değerleri kapsamaktadır.<sup>284</sup>

### 1. Çalışma Arkadaşı Gurubunun Etkisi

Bu konuyla ilgili Mary-Zey - Ferrell'in yaptığı ampirik çalışmada, ahlâki bir duruma karşılık vermenin, çalışma arkadaşlarının inanç anlayışları ve bireyin ahlâki davranışının en iyi koruyucuları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Zey - Perrel ve Ferrell'in birlikte yaptığı başka bir çalışmada ise "...bu koruyucu ilişkinin, kendi arkadaşlarıyla daha az ilişkileri olan yöneticiler için kabul edilmeyeceğini..." vurgulamışlardır. Aynı şekilde bu çalışmaları sonucunda şöyle bir sonuca varmışlardır."Bireylerin kendileriyle aynı konumda olan çalışma arkadaşlarından etkilenme düzeyinin, kendilerinin bu arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin yoğunluk ve sıklığıyla ilişkisi olduğu şeklinde bir düşünceye yol açmıştır."<sup>285</sup>

<sup>284</sup> Ford ve Richardson, a.g.e., s.212.

<sup>285</sup> Ford ve Richardson, a.g.m., s.212.

Kısacası, kişiyle aynı konumda olan çalışma arkadaşlarının doğrudan etkisi, kişinin onlarla olan ilişkilerinin yoğunluk ve sıklığına bağlıdır. Çalışanlar, kendilerinin ahlâki inanç ve karar alma davranışlarında arkadaşlarından, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden, daha çok ahlâklı olarak görmektedir.

## 2. Tepe Yönetimin Etkisi

Diğer önemli bir etki ise, karar alıcılar üzerinde tepe yönetiminin kullanmış olduğu gücün etkisidir. Tepe yönetiminin davranışları, karar alıcıları çeşitli şekillerde etkiler. Birinci olarak, tepe yönetiminin davranışları, arzu edilen davranış için bir model ya da referans olarak hizmet edebilir. İkinci olarak, tepe yönetiminin neyi ödüllendireceği ya da neyi cezalandıracağına yönelik tutumu çalışan birey davranışı etkilemektedir. Bu konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve bunların içinden dikkate değer olanlarından birisi Posner ve Schmit'in yaptığı araştırmadır. Bu araştırmaya göre, "..... yöneticiler, kendi ahlâki davranışlarının, doğrudan kendi üstlerinin ahlâki davranışlarına dayandığını ifade etmişlerdir."<sup>286</sup> Bu araştırmalardan da anlaşıldığı gibi, tepe yönetimi, bireylerin ahlâki karar almalarında oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

**Ödüller ve cezalar** :Bu konuyla ilgili yapılan bütün araştırmalar, karar alıcı bireylerin ahlâki davranışları ile ödüller arasında bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Eğer tepe yönetimi, grup etkisinin özel bir durumunu dikkate alırsa, o zaman tepe yönetiminin etkisiyle ilgili bulgular, çalışma arkadaşları etkisinin önemiyle ilgili bulguları genişletir. Kısacası bir bireyin ahlâki inançları ve karar alma davranışı tepe yönetiminin inançlarıyla önemli bir şekilde uygunluk arz etmektedir.<sup>287</sup>

**Davranış kuralları**:Bir davranış kuralının varlığı ya da ahlâki davranış üzerine şirket politikasının ifade edilmesi, önemli ölçüde ahlâki davranış ile ilgili bulunmuştur. Eğer tepe yönetimi, aynı konumdaki çalışanlar veya grup etkisinin

---

<sup>286</sup> A.g.e., s.212

<sup>287</sup> A.g.e., s. 216

özel bir durumu olarak düşünülürse, o zaman bir davranış kuralının varlığı ya da yokluğu, tepe yönetiminin ahlâki davranış için desteklediği özel bir durum olarak düşünülmektedir. Yani şirket davranış kuralları, ahlâki davranış için tepe yönetiminin temsilcileri gibi bir fonksiyon icra etmektedir.<sup>288</sup>

Sonuç olarak, bir şirketin davranış kurallarının varlığı, bir bireyin ahlâki inanç ve karar alma davranışı üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahiptir. Şirket kurallarının varlığı ve tepe yönetimin kurallara bağlılık ve ihlaller için ödül ve cezaları kullanması, ahlâki inanç ve karar almayı geliştirecektir.

### C- Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir değerler seti, inançlar, amaçlar, normlar veya organizasyonun bir parçası olan çalışanların problem çözme şekilleri olarak tanımlanmaktadır. Yani, örgüt kültürü, ahlâki karar almada, yol gösterici kuralları içermektedir. Ayrıca, organizasyonun ahlâki iklimi de, örgüt kültürünün önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürü, organizasyonun üyelerine geniş bir davranış alanı sağlayan kuralları içerirken; ahlâki iklim ise, organizasyonların ahlâki bir vicdana sahip olup olmayacaklarını belirler. Şirket kültürünün ahlâki iklim unsuru, sorunların ahlâki ya da ahlâk dışı olup olmadığını belirlemek için kullanılan özellikler ya da karar süreçleri olarak düşünülebilir. Şirketin ahlâk kuralları tepe yönetiminin ahlâki sorunlar ile ilgili davranışları, ahlâki politikalar, çalışma arkadaşlarının etkisi, gayri ahlâki iklim kavramı tarafından bütünüyle ele geçirilmişlerdir. Örgütsel kültür ve onun sonucu olan ahlâki iklim, kararların ahlâki boyutunun kabulü, alternatiflerin ortaya çıkması ve bireyin bilişsel moral gelişmesi ile doğrudan ilişkilidir.<sup>289</sup>

Örgüt kültürü ve ahlâki iklimin bu yönü, bir organizasyon içinde ahlâki kararların belirlenmesinde anahtar bir rol oynayan önemli grupların olduğu fikriyle zımni bir örtüşmenin olduğunu göstermektedir. Ahlâki iklim kavramı, bireyin bilişsel moral gelişmesi, önemli başka gruplar ve elverişli durumlar gibi tüm faktörlerini bileşimi sonucunda oluşur.

<sup>288</sup> Ford ve Richardson, a.g. e., s.216

<sup>289</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s.101

#### D- Elverişli Durumlar

Elverişli durum, ahlâki ya da gayri ahlâki davranışı sınırlandıran ya da izin veren şartları tanımlayan bir kavramdır. Belirli şartlardan kaynaklanan elverişli durumlar, hem ödüllerin elde edilmesini sağlar ve hem de davranış engellerini ortadan kaldırmaktadır. İçsel ödüllere örnek olarak, iyilik hisleri ve diğergâm faaliyetler icra edilerek genelleşmiş kişisel değerler verilebilir. Dışsal ödüller ise, sosyal çevrede bir bireyin başkalarından almayı umduğu şeylere işaret etmektedir. Ödüller, bireyleri bir dereceye kadar sosyal kabule, statülere veya takdire sevk ettiği için dışsaldır.<sup>290</sup>

Ayrıca Ferrell ve Fraedrich, davranış için engelleri ortadan kaldıran koşula örnek olarak, alıcılardan büyük hediyeler alan çalışanları cezalandırmayan bir şirket politikasını vermektedir. Böyle bir politikanın sonucunu da şöyle ifade etmektedirler, "..... bu tür davranışların cezalandırılmaması, gayri ahlâki davranış için elverişli bir durum yaratmaktadır, çünkü bazı bireyler, sonuçlara dikkat etmeksizin davranabilmektedir."<sup>291</sup>

Elverişli durumlar, bir bireyin hali hazırdaki iş yapısıdır. Mevcut iş yapısı, yöneticilerin çalışanları etkilemek için kullandıkları motive edici araçları içermektedir. Bu araçlar, ücret artışları, tatiller ve terfi şeklinde olabilir. Bir organizasyonda, gayri ahlâki davranış için elverişli ortamlar, yönetim tarafından gereği gibi tatbik edilen biçimsel (resmi) kurallar politikalar ve ilkeler vasıtasıyla bertaraf edilebilir. Örneğin bankalar, tasarruf ve kaynak sağlayan kurumlar ve sigorta şirketleri gibi finansal şirketler, bireyleri gayri ahlâki davranışlara sevk edecek elverişli ortamları ortadan kaldırmak için dikkatle hazırlanmış kurallar seti veya prosedürler geliştirmişlerdir. Kısacası gayri ahlâki davranış için elverişli ortamlar, kural ve kodların yerinde ve kararlı bir uygulaması olmaksızın bertaraf edilemezler.

---

<sup>290</sup> Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s.102

<sup>291</sup> , A.g.e., 102.

## **E- İş Ahlâkı Değerlendirmeleri Ve Niyetler**

Ahlâki ikilemler, karar alma kurallarının genelde belirsiz ya da çatışmalı olduğu problem çözme işlerini içermektedir. Ahlâki bir kararın sonuçları, genellikle kesin değildir. Doğru bir kararı alıp almadığımızı bize her zaman söyleyecek kimse de yoktur. Maalesef, ahlâki ikilemleri çözmek için sihirli bir formül ya da kullanışlı bir bilgisayar programı da yoktur. Çoğu iş adamı, iyi insanlar olsalar bile, yine de ahlâki hatalar yapacaklardır. Bireyin kendi kararları için sorumluluk yüklenme yeteneği veya eleştirel düşünce için hiç bir bedel de yoktur. Bir bireyin niyetleri ve son kararları, karar almada son adımlardır. Ne zaman niyetler ve davranışlar ile ahlâki yargılar uygun değilse, o zaman kişi kendini suçlu hisseder. Onun için ahlâki karar almada kişilerin niyetleri ile ahlâki yargılar arasındaki uygunluğun dikkate alınması, ahlâki bir davranış için hayati bir önem arz etmektedir.

## **F- Ahlâki Karar Alma Yapısını Kullanarak Ahlâki Kararlar Geliştirmek**

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, ahlâki karar alma yapısı, bir iş kararının ahlâki mi yoksa gayri ahlâki mi olduğunu bize söylemez. Aynı şekilde anlatılanlar, doğru ya da yanlışın ne olduğunu söylemenin de mümkün olmadığını göstermiştir. Bunların yerine, daha alınmamış bir ahlâki karara bizi hazırlamaya yönelik bir çaba söz konusudur. Ayrıca tipik olarak karar alma süreçlerinin genel bir bakış açısını ve ahlâki kararları etkileyen faktörlerin neler olduğunu göstermektedir. Karar alma yapısı, iş organizasyonlarında tipik ahlâki karar alma süreci hakkında bilgi sağlamayı amaçlamış, fakat, nasıl karar alınacağına yönelik bir ip ucu vermemiştir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### JAPON İŞLETMECİLİK GELENEĞİ

#### I. JAPON İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

##### A- Taika Reformları Ve Sonrası

Meiji Devrimine (1867-68) kadar, Japonya, Çin kültürünün etkisi altındaydı. Hem Çin'den ve hem de Kore'den doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmekteydi. Bu dönemde Japonya, Çin kültüründen bir çok özellikler transfer etti. Ancak transfer ettiği bu kültürel özellikleri olduğu gibi değil; aksine, onları kendi kültürel potasında eriterek bilgilenme ve medenileşme sürecine katkıda bulunacak hale getirdi. Aynı süreç, Meiji Devriminden sonraki Japonya ile Batı arasında yaşandı. Japonya, Batıdan bilim ve teknoloji ithal ederek ve bunu kendi kültür potasında eriterek ekonomik ve sosyal gelişmesini gerçekleştirmeye çalıştı.<sup>292</sup>

Japonya, kültürel alanda olduğu gibi dini alanda da Çin ve Kore'den etkilenmiştir. Özellikle Budizm, Konfüçyanizm ve Taoizm 6. Yüz Yılda Kore ve Çin'den Japonya'ya geçmiştir. Bu dönemde Japonya'da, İmparatorluk ailesinden ayrı Muraji ve Omi adında iki büyük aile grubu (clans) vardı. Muraji ailesi, imparatorluk ailesine miras yoluyla gelen bir derebeylikti ve İmparatorlara dini işlerde, dini ve resmi törenlerin gerçekleştirilmesinde yardım ederlerdi. Önceleri kendi bağımsız bölgesinde egemen olan Omi ailesi ise, sonradan İmparatorluk yönetimine bağlanmıştır.<sup>293</sup>

6. Yüzyıl süresince, bu iki büyük aile ile birlikte ayrıca Soga ve Monobe gibi iki soylu aile de vardı. İmparatorluk tahtının varisleri genellikle bu iki aile içinden çıkmaktaydı. Onun için bu durum soylu aileleri, politik ve ekonomik açıdan güçlerini arttırma çabasına yöneltmiştir. Bu politik rekabet Budizmi savunan Omi klanı ile anti-Budist olan Muraji klanları arasında da bir çok sürtüşmelere neden olmuştur. Ayrıca her iki aile de imparatorluk tahtı için bir

<sup>292</sup> Edwin O. Reischauer, *The Japanese Today*, Harvard College, 1988, s.42-43.

<sup>293</sup> Michio Morishima, *Why has Japan Succeeded?*, Cambridge University Press, 1988, s.20.

çok muhtemel adayı öldürmüştür. Sonunda Monobe'nin kesin ölümüyle bu iki klan arasındaki iç savaş son bulmuştur. Bundan sonra, Soga İmparatorluk ailesinin prensi seçilerek İmparator olmuştur. İmparatorluk ailesi ve tahtı sürekli değişiyordu. Kararsız ve değişken bir durum söz konusuydu. Soga ailesinden Umako 592'de öldürülünce tahta imparatoriçe Suiko geçti. İmparatoriçe Suiiko'dan sonra tahta, Japon toplumunun gelişmesinde önemli bir rol oynamış Prens Shotoku Taishi (574-622) geçti. Taishi, Çin'in yönetim ve hukuk sisteminden faydalanarak, İmparatorluk yönetimini modernleştirmeye başladı. Bu doğrultuda ilk olarak 12 aşamalı bir terfi sistemi oluşturdu ve yedi maddelik bir anayasa yayınladı. Bu sistem ve kurallara göre bürokrasi yeniden oluşturuldu ve belli bir düzene tabi kıldı. Böylece yeni terfi sistemiyle bütünleşecek bir kamu hizmetleri yasası geliştirdi. Aynı dönemde Taishi, Çin siyaset felsefesini, kendi toplumunun geleneğine uygun bir formda Japonya'ya taşıdı.<sup>294</sup>

Japon ruhu ve Batı teknolojisi ( Wa-kon Yo-sai ) Meiji Devrimi sonrası Japon sloganıydı. Benzer şekilde Taishi döneminde de Çin'in düşünce prensipleri ve pratik yetenekleri ile Japon ruhunun birleştirilmesi söz konusuydu. Bu görüş doğrultusunda Çin felsefesinin "olumsuz" yönleri reddedilmiş ve "olumlu" yönleri ise gereği gibi alınmıştır. Böyle yaparak Taishi, Japon halkının eğitim seviyesini önemli ölçüde Çin standartlarına yükseltmiştir. Bütün bunlarla birlikte, Japonya'da ulusal bir ruh hala açık olarak şekillenmemişti. Ancak bir felsefi düşünce olarak bu dönemde başladığı söylenebilir .Bu dönemde İmparatorluk tahtına kutsal bir anlam yüklenildi ve böylece devlet örgütlenmesi katı esaslar üzerine inşa edildi. Ayrıca, Taishi, "muhafazakarlık" ve "bağlılık" (sadakət) anlayışlarının geliştirilmesinde de önemli bir rol oynamıştır.<sup>295</sup>

Taishi'nin politik alana ilişkin yeniliklerinin yanında sosyal alana ilişkin de önemli bazı atılımlar yapmıştır. Bunlardan birincisi, Japon toplumunu oluşturan komünal toplulukların (Wa) temel prensiplerinin esasını teşkil eden,

<sup>294</sup> Morishima, a.g.e., s.22-23.

<sup>295</sup> Reischauer, a.g.e., s.43-46.

üyeler arasındaki uyum (harmony) anlayışını geliştirmesidir. Toplumun veya grubun üyeleri arasında uyum geliştirildiği için toplumu ve onun üyelerini ilgilendiren her konu üzerinde tartışmak serbest bir hale gelmiştir. Dolayısıyla diktatörlük ortadan kaldırılmıştır. İkinci önemli bir gelişme ise, Budizm propagandasını yaygınlaştırarak bireylerin moral seviyelerini yükselten bir ahlâk kodu geliştirmeye çalışmasıdır.<sup>296</sup>

Taishi'nin Japon toplum modeli, İmparatorlar, bireysel çalışanlar ve halktan oluşmaktadır. Bu oluşumdaki her gruba yönelik davranış kuralları önermiştir. Çalışma hayatına yönelik kuralları ise şöyle sıralanmaktadır. 1- Çalışanlar, imparatorluk emirlerine itaat etmelidir. 2- Çalışanlar, yasa ve emirlerin esasını teşkil eden adetlere uymalıdır. 3- Çalışanlar, doğruluğun esası olan hüsnüniyetle (içtenlikle) saygı göstermelidir. 4- Kişisel hevesleri doğrultusunda değil; aksine kamu yararı doğrultusunda davranmalıdır. 5- Rüşvet kabul etmemelidir. 6- Gerekli yerlere eleman seçiminde liyakati dikkate almalıdır. 7- İşe zamanında gitmelidir. 8- İş kurallarına göre icra etmeli ve kamu hizmetlerini gereği gibi yerine getirmelidir. 10- Daha iyi durumda olan iş arkadaşlarını kıskanmamalıdır. 11- Çalışma sezonunda (o dönemde bu sezon pirinç hasadı mevsimidir) tembellikten kaçınmalıdır.<sup>297</sup> Kabul edilen bu kurallar, bir bütün olarak Konfüçyanist bir bakış açısını da kapsamaktadır. Burada ifade edilen, uyumun erdemi, sadakat, güvenilirlik, bağlılık, adetlere uyma, iyi niyetlilik ve doğruluk gibi ifadeler, Budizm'den daha çok Konfüçyanist bir bakış açısını yansıtmaktadır.

Sonuç olarak Taishi döneminde (6. yüzyıl), nispeten gelişmiş bir kültürel yapıya sahip olan Çin'e bir yöneliş söz konusudur. Bu yöneliş konusunda, Japon aydınları arasında iki farklı bakış açısı gelişmişti. Birinci grup, Japonya'nın kapılarını Çin'e açması gerektiğini ve iki ülke arasında kültür alışverişinde bulunulmasının faydalı olacağına inanmaktaydı. İkinci grup ise, bu ülkenin kültürü tarafından (özellikle Budizm'den) kirletilmekten korunmak için kapıların tamamen kapatılması gerektiğini savunuyorlardı. Bu durum, Meiji

<sup>296</sup> Morishima, a.g.e., s.25.

<sup>297</sup> A.g.e., s. 25.

Devrimi'nin başladığı dönemlerdeki Batıya karşı oluşan ikili anlayışla büyük oranda benzeşmektedir.<sup>298</sup>

Shotoku Taishi'nin ölümünden 20 yıl sonra Soga ailesi dağıldı. Bu dönemde Taishi'nin Çin'e araştırmalar için gönderdiği öğrenciler ülkeye geri döndüler. Bu dönemde Çin'de de Tang hanedanlığında gelişen ve genişleyen yeni bir imparatorluk kurulmuştu. Bu hanedan, aydınlanma politikalarının doğal destekleyicisi gibi davranmaktaydı ve yönetimlerin, hukuki ve ahlâki kodlar oluşturmaları gerektiğini iddia etmekteydi. Sonuç olarak, 645'de, devrimci Prens Naka no Oe (son imparator Tenchi) ve Nakatomi no Kamatari (Son Fujiwara Kamatari) bir darbe yaparak o dönemde Soga klanının başı olan Soga Iruka'yı öldürdüler. Tang İmparatorluğu'nun yönetimine benzer merkezileşmiş bir idari güç sistemini kurmada başarılı oldular. İşte 645-649 tarihleri arasındaki bu çabalar, Taika Reformu olarak adlandırılmaktadır. Bu reform, Shotoku Taishi'nin siyasal doktrinleri üzerine temellenmiş aristokrasi tarafından yapılan bir devrimdi.<sup>299</sup>

Taika reformunun temel amacı, kabile reislerini bölgelerden ayırmaktı. 7.yüz yıl Japonya'sı gibi bir tarım ülkesinde, tarım alanlarının devlet tarafından vatandaşlar arasında eşit bir şekilde dağıtıldığında, hiç kimsenin başkalarının imtiyazlı olmasını kabul edemeyeceğine inanan yeni rejim, ülkenin tarım alanlarını iki eşit paya böldü. Bu payların her biri daha sonra Çin toprak sisteminde olduğu gibi, dokuz eşit parsel bölünmekteydi. Bir arazi parçasında sekiz kişi çalışmaktaydı ve bunların her birine, kendileri için işleyebilecekleri bir parsel sağlanmıştı. Bu sekiz kişinin hepsi birlikte geri kalan parseli devlet için işlemektedirler. Bu sistem vasıtasıyla kabile reisleri, sahip oldukları özel toprakları kaybettiler ve devletin merkezi ya da yerel idarecileri ve yöneticileri olarak tayin edildiler. Böylece ilk olarak, güçlü bir merkezi yönetim altında milliyetçi bölgesel bir sistem, sosyalist bir ekonomi ile kurulmuş oldu.<sup>300</sup>

---

<sup>298</sup> Morishima, a.g.e., s. 27-28.

<sup>299</sup> A.g.e., s. 29.

<sup>300</sup> Reischauer, a.g.e., s. 45-46.

Toprağın devletleştirilmesi sayesinde (en azından ilke olarak), insanlar yasal ve daha çok ekonomik olarak eşit oldular. Sadece İmparatorlar özel bir pozisyonda kabul edilmişlerdi. Bir ideal olarak bu sistem tabii ki yeni değildi. Daha önce Taishi tarafından ifade edilmesine rağmen uygulama imkanı olmamıştı. Taika reformları, imparatorluk pozisyonunu uzun süre korumuş olması bakımından, uzun vadede çok başarılı bir reformdu.<sup>301</sup>

Taika reformlarından sonra, ortaya çıkan politik mücadelelere rağmen, kurumsal yapı hızlı bir şekilde gelişmeye devam etti. Kapsayıcı ve detaylı hukuk ve ahlâk kuralları ortaya çıktı. Böylece Japonya hukukla yönetilen bir ülke konumuna girdi. Cezai, idari, medeni ve ticari yasaları içeren Taiho kuralları (701) yaklaşık olarak 11. yüz yıla kadar etkisini devam ettirdi. Bu durum 1885'de modern Bakanlar Kurulunun oluşmasına kadar etkili bir şekilde devam etti. Konfüçyanizm, hukuk, ahlâk ve eğitim sistemlerinin gelişmesinde önemli ölçüde etkili olmuş ve daha sonraki bütün dönemlerde davranışın ahlâki prensipleri olarak toplum hayatına yerleşmiştir.<sup>302</sup> Japonya'da Konfüçyanizm ideolojisi, bir devlet ideolojisi olarak uygulanmıştır. Örneğin Taishi döneminde yayınlanan anayasal maddeler ve İmparatorluk emirleri, tamamıyla Konfüçyanist bir bakış açısını yansıtmaktadırlar. Birbirini takip eden yönetimler, halkı, hüsnüniyet, doğruluk, sadakat, geleneklere saygı, bilgelik (hikmet) ve güvenilirlik gibi Konfüçyan erdemlere göre hayatlarını düzenlemeye teşvik etmiş; buna karşılık Taoizm saf haliyle Japonya'ya yerleşmemiş, daha çok Şintoizm şekline bürünerek gelişmiştir.<sup>303</sup>

7. yüz yılda da Japonlar, Konfüçyan düşüncelere dayanan bir yönetim anlayışını kabul ettiler. Konfüçyanizme göre daha az rasyonel ve oldukça mitsel bir yapısı olan Taoizm'i ise, İmparatorluk ailesinin kutsallığını halka kabul ettirmek için benimsendi. Kısacası, pratik hayatın işleyişine ait kuralları Konfüçyanist anlayış tarafından belirlenirken; duygu ve his alemine yönelik anlayışı da Taoizm ve onun Japon versiyonu olan Şintoizm belirlemiştir. Örneğin çalışma hayatına yönelik davranış kuralları, Konfüçyanizm'den

---

<sup>301</sup> Morishima, a.g.e., s.29-30.

<sup>302</sup> A.g.e., s. 32.

<sup>303</sup> A.g.e., s.34-36.

esinlenerek düzenlenirken, ulusal bir ruhun geliştirilmesi (Japonizm) için ise, Şintoizmden faydalanılmıştır. Ulusal bir ruhun geliştirilmesi çabaları, özellikle Tokugawa döneminde Batılılara karşı girişilen mücadeleler ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Japonya'da Şintoizm İmparatorluk ailesi için öncelikli bir dindir. Halk arasında, köy festivalleri, evlilik törenleri ve ölüm zamanı seramonileri gibi çeşitli olaylar vasıtasıyla yaşatılmaktadır.<sup>304</sup>

Konfüçyanizm'in, yönetim alanına yönelik sağlamış olduğu politik felsefeye karşılık, bu dönemde Budizm esas olarak sıkıntıda olan insanlara hem maddi ve hem de manevi olarak yardım etmekle ilgilenmekteydi. Konfüçyanizm kendini geliştirme koruma ve sadakat gibi erdemler üzerinde dururken, Budizm, insanoğlunun en önemli özelliği olarak kabul ettiği bütün yaşayan canlı yaratıklara karşı merhametli olmaya işaret etmekteydi. Budizm'in aktif olduğu dönemlerde, kötü durumda olanlara yardım, hastanelerin işletilmesi, çeşitli hayırsever yardımlar, inşa ve sulama işleri gibi çeşitli sosyal çalışma biçimleri dikkati çekmiştir. Bu faaliyetler, yönetimlerin çeşitli refah programları yüklenmelerini sağlamıştır.

Japonya'da iyi organize olmuş ilk yönetim olan Taishi yönetimi, Budizmin yayılmasını sağlamıştır. Hatta çıkarmış olduğu yasalarından birisi de, halkın Buda, Budizm ve Budistlere saygılı olmaları gerektiği şeklindedir. Özellikle Nara döneminde (790-794), Budizm devletin koruması altındaydı. Ne zaman Budizm devlet yönetiminde etkili olmaya başladı, o zamana kadar imparatorluk ailesinin dini olan Şintoizm şekline dönüşen Taoizm, Budist bakış açısından yeniden yorumlandı. Şintoizm, Budizmin yeni bir kolu olarak algılanmaya başlandı. Budizm yönetime yeterince nüfuz etmeye başladıktan sonra, "Kutsal toprak"lar doktrinine yol açarak Japonlaştı.<sup>305</sup>

Genelde dinin ve özelde ise Budizmin etkisi, Oda Nobunaga (1534-82) diktatörlük döneminde azalmaya başladı. O nispeten rasyonalist bir liderdi. Bir çok savaş taktiği, yeni politik düşünceler ve oldukça genişleyen bir ticari yapıyı geliştirdi. Aynı zamanda soylular hanedanlığını kaldırdı, Budist tapınaklarını

---

<sup>304</sup> Morishima, a.g.e., s.38.

<sup>305</sup> A.g.e., s.39.

yıktı ve bunların yerine Taika reformlarından yüzyıl sonraki şekliyle gelişmiş bir feodalizmi yerleştirdi. Bu yeni sistemde Nobunaga Lordları (Daimyo) ve onların savaşılarını (Samuraylar) bir tımandan bir diğerine tayin etmek için belli bir düzen geliştirdi. Aynı şeyi bürokratlar için uyguladı. Dolayısıyla böyle modern bir feodalizm, iyi eğitim görmüş bir samuraylar sınıfının varlığını zorunlu kılıyordu. Samuraylar yeni tımarlarında, lordlarının emrine tâbiydiler. Belli bir toprak parçasıyla ilişkilendirilen köylüler ise, sadece üretim yapmakla ilgilenmekteydiler. Böylece samuraylar tamamiyle üretici olmayan bir yönetici sınıf haline gelmişti. Nobunaga'nın askerlerle çiftçileri birbirinden ayırma düşüncesi, halefleri olan Toyotomi Hideyoshi (1536-98) ile Tokugawa Iyasu (1542-1616) tarafından geliştirildi ve tamamlandı. Bu durum, Meiji devrimine kadar devam etti.

## **B- Tokugawa Dönemi**

Tokugawa Dönemi Modern Japon İşletme yönetimi incelendiğinde, temel bir gerçeği göz ardı etmemek gerekir. Bu gerçek ise geçmişle olan bağına dikkate almaktır. Çağdaş Japon işletme yönetim sisteminin yakın bir incelemesi, geleneksel geçmişten miras alınan değer ve ideolojinin açık etkilerini ortaya çıkarır. Onun için Tokugawa döneminin anlaşılması, Japon geleneği içinde, modern Japon endüstrisi ve işletme yönetim sistemine sağlıklı bir perspektiften bakmak için önemlidir.

Japonya iki yüz yıl gibi bir izolasyon döneminden sonra dünya ile ilişkiler kurmaya başladığında, diğer milletlere göre kendi gücünün yetersizliğini görmeye başlamıştır. Hükümetin yol göstericiliği ve İmparator Meiji'nin liderliği sayesinde Japonya, kısmen kendi kaynaklarına da dayanarak dışarıdaki yeni teknolojilere ulaşmıştır. Batılı ülkeler Japonya'dan kapılarını kendilerine açmasını ve aynı zamanda kendi ekonomisini ve küçük endüstri kuruluşlarını korumaktan da vazgeçmesini talep etmekteydiler. Bu dönemde güçlü bir orduya sahip olmak, uluslararası sömürge toplumunda hayatta kalabilmenin tek yolu olarak görülmekteydi. Japonlar, 19. yüzyılın sonlarına doğru, tarım ekonomisinden endüstrileşmeye doğru bir geçişi yaşadı. 1905'e kadar 30 milyon nüfusu ile küçük Japonya, ekonomik ve endüstriyel güç olarak belirli

bir seviyeye gelmiş ve hatta Çin ve (1894-95) Rusya (1904-05) gibi nispeten güçlü ülkelerin bile önüne geçmiştir. Avrupa'da İkinci Dünya Savaşı'nın başladığı dönemde Japonya, Asya'da önemli bir askeri ve endüstriyel güçtü. 1868'deki Meiji Restorasyonu, tartışmasız olarak çok etkiliydi, fakat imparator Meiji'nin dinamik yol göstericiliği altında yapılan reformların başarılı olmasında Meiji öncesi Tokugawa döneminin büyük bir payı vardır. Bu dönemin geleneksel tarih anlayışı ilkel, statik ve feodal olmasına rağmen, Japonya'nın modernleşmesinde önemli bir hazırlayıcı rol oynadığı herkes tarafından kabul edilmektedir.<sup>306</sup>

Tokugawa feodalizmi, 17. yüzyılın başlangıcına kadar geri gider. Bu dönemde Tokugawa leyasu, bütün rakiplerini yendi ve Shogun'lar sırasında ilk yerini aldı. O'nun esas ilgisi, aile hegemonyasının ikame edilmesi ve politik gücün merkezileşmesi gibi iki temel özelliği ciddi bir şekilde yerleştirerek, rejim için istenen kararlı bir toplum oluşturmaya yönelikti. Tokugawa Feodalizmi ya da merkezi feodalizm, 250 bölgesel lordu kapsayan ulusu idare etmiştir. Merkezi Feodalizm, bu lord ya da daimyolardan emin olmak için onları tamamiyle Şoguna bağlamıştı. Lord ya da daimyoların her birinin belirli dönemlerde ailesini Tokyo'ya (eskiden Edo olarak bilinirdi) yerleştirmesi zorunlu kılınmış ve takip eden yıllarda ise bizzat kendi bölgesinde yaşamasına izin verilmiştir. Böylece aileleri, onların olumsuz davranışlarına karşılık bir teminat olarak değerlendirilmiştir.<sup>307</sup> Tokugawa rejimi, bilinçli ödül ve cezalar dağıtarak ve kontrol için en ince detaylarına kadar belirlenmiş sağlıklı uygulamalar vasıtasıyla feodal beyleri önemli ölçüde kontrol altına almıştır.

Shogun'lar, babadan oğula geçen ayrıntılı bir statü hiyerarşisine göre nüfusu sınıflandırarak, yasal olarak değişmez sabit bir toplum oluşturmaya çabaladılar. İmparatorluk Ailesi ve saray soylularının aşağısında sırasıyla, savaşçılar (samuraylar), çiftçiler, sanatkarlar ve tüccarlar olmak üzere dört sınıf yer almaktadır. En ayrıcalıklı sınıf ise, eğitilmiş, askeri eğitim almış, sosyal statüleri, politik gücü ve şerefi olan samuraylardı. Samuraylar, halk

---

<sup>306</sup> Reischauer, a.g.e., s.73-77.

<sup>307</sup> Arthur M. Whitehill, **Japanese Management: Tradition and Transition**, Routledge, New York, 1991, s.3.



tabakasından geniş bir uçurumla ayrılmaktaydı. Halk tabakası ise, kendi verimliliklerine göre sınıflandırılırdı. Önemli bir nokta da tüccarların en alt sırayı almalarıydı. Çünkü onların verimli olmayan işlerle meşgul oldukları düşünülmekte ve malların bir yerden başka bir yere nakledilmesinden başka hiçbir şey gerçekleştirmediklerine inanılmaktaydı.<sup>308</sup>

Sonuç olarak bu ticaret erbabı grup, birbirine bağlı bir topluluk geliştirmişti. Bu gelişme, feodal dönemi takip eden yıllarda, Japonya'nın endüstriyel gelişmesinin başlangıcı olarak değerlendirilen bir alt yapı oluşturmuştur. Oluşturulan bu topluluklar, davranış kurallarının belirlenmesi ve finansal kurumların desteklenmesine de büyük katkılar yapmıştır. Dolayısıyla tüccarlar sınıfının artan güçleri oranında kendi sosyal statüleri de nisbi olarak artmıştır.

Böylece her bir sosyal grup içinde, bireyler, başkalarıyla olan ilişkilerinde nerede duracaklarını açık olarak bilirlerdi. Aynı şekilde kendisinin toplumdaki statüsü, meşgul olduğu işi, yaşı, cinsiyeti, medeni hali ve zenginliği tarafından açık olarak belirlenmişti. Kişinin kendi statüsüne olan saygısı, Boşido olarak bilinen geleneksel samurayların davranış kuralları tarafından güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Bu kural altında samurayın kendi durumuna tam ve sürekli bir sadakat göstermesi istenmektedir. Ailedeki konumu dolayısıyla Konfüçyanizmin bu değerleri, modern Japon işletme yönetimine bir çok yönde etkide bulunmuştur.<sup>309</sup> Bireyin sınıfı veya alt sınıfı, politik statüleri ve sorumlulukları belirleyen ayrıntılı hazırlanmış farklı kurallar seti tarafından sınırlandırılmıştır. Shogunlar, her bir üyeyi sosyal olarak tanımlayarak ve onun davranışını kontrol ederek, sağlıklı birimler halinde bir bütün olarak toplumu organize etmeye çalışmışlardır.<sup>310</sup>

İki yüz yıldan daha uzun bir süre, Japonya bilerek kendisini dünyadaki gelişmelerden izole etmişti. Avrupa'daki büyük teknolojik ilerlemelere rağmen, Shogunlar statükonun devamını sağlamak için dış dünya ile bütün ilişki

<sup>308</sup> Bhaskar Chatterjee, *Japanese Management*, Pvt. Ltd., New Delhi, 1990, s.6.

<sup>309</sup> Catterjee s.7-8.

<sup>310</sup> A.g.e., s. 6.

şekillerini yasaklamışlardı. Bu izolasyon döneminde Japonya'da güçlü bir ulusal kimlik gelişti. Topluma, bir düzen ve denge anlayışı yerleşti. Böylece her bir birey, bu düzenli toplumda kendisinin kabul edilmiş "uygun yerini" bilmekteydi.<sup>311</sup> Tokugawa Şogunları kendi kapalı toplumunu kurmada ve devam ettirmede, sosyal sistemi sıkı bir şekilde kontrol edebilecek ideolojik yapıya sahip olan Konfüçyanizm'den faydalanmışlardı. Konfüçyanizm, toplumun oluşmasında bazı temel dinamik ilişkilerin dikkate alınmasını önermekte ve her biri için uygun etkileşimler tanımlamaktadır. Bu temel ilişkiler; baba ve oğul arasında uyum, büyük ve küçük kardeşler arasındaki üstünlük ve arkadaşlar arasındaki güven, şeklinde ifade edilmiştir.<sup>312</sup> Uyum, güven, saygı, sadakat (bağlılık) ve üstünlük gibi erdemler, günümüzdeki modern Japon İşletme yöneticiliğinde oldukça önemli faaliyet normlarıdır. Bu faaliyet normları Konfüçyanizm'in öz değerleridirler.<sup>313</sup>

Tokugawa, Japonya'nın sıkı ve hiyerarşik olarak organize edilmiş toplumunda, otoriter kontrol ve itaat üzerinde önemli bir şekilde durarak, iki önemli anlayışı öne çıkarmıştır. Bunlar "On" (iyilik yapmak) ve "Giri" (misliyle ödemek) dir. İyilikseverlik sadece şefkatlilik ya da sempatici olmayı sağlayan bir anlayış değil, aynı zamanda, en üstün statülerin biçimsel belirlenmesini sağlayan bir anlayıştır. Giri ise, belirlenmiş bir zaman dilimi içinde kabul edilmiş yardımlara, aynı miktarla geri ödeyebilme yükümlülüğüne işaret etmektedir. Ayrıca "Ninjo" ya da samurayların kendilerini disipline etme kabiliyetinden yoksun halk tabakalarını, kısıtlayıcı normlardan kurtaran duyguları ön plana çıkaran insanın his dünyası anlayışı da bu bakış açısını besleyen önemli faktörlerden birisidir.<sup>314</sup>

Davranışa yönelik kurallara, gönüllü olarak, hayret verecek bir derecede itaat edilmiştir ve dinsel tasdik ya da ahlâkın evrensel bir kuralı için geleneksel

---

<sup>311</sup> Kunio Odaka, Excerpted from **Japanese Management**, edit: Subhash Durlabhji and Norton E. Marks, **Japanese Business: Cultural Perspectives**, State University Of New York Press, 1993, s. 21.

<sup>312</sup> Reischauer, a.g.e., s. 75.

<sup>313</sup> Whitehill, a.g.e., s. 6-7.

<sup>314</sup> Edward T. Hall and Mildred R. Hall, **The Vocabulary of Human Relationships in Japan**, edit: Subhash Durlabhji and Norton E. Marks, **Japanese Business**, New York 1993, s. 103-105.

Japon toplumunun tepkisi "ayıplama" veya "utanç" kavramlarıdır. Utanç veya ayıplama, oldukça ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş ahlâk kodlarını güçlendirmekte ve bireyleri belirli davranış kurallarına sıkı bir şekilde bağlı olmalarını teşvik etmektedir. Ayıplama, iki-yönlüdür, birincisi kişisel utanç, ikincisi ise grup ayıplamasıdır.<sup>315</sup>

Geleneksel Japonya, genellikle kollektiviteye dayalı bir toplum olarak nitelendirilmiştir. Bu kollektivite içinde, bireylerin bağımsız birer varlık olarak yer edinebilmeleri oldukça güçtür. Gerçekten geleneksel Japonya'da, temel politik, ekonomik ve sosyal birimler kollektiftirler ve kollektivitenin norm ve standartları, grubun her üyesi için düşünce ve davranışın esaslarını belirlemeye hizmet etmiştir. En somut şekliyle, genellikle pirinç ekimi ya da hasadında görülen bu kollektivist anlayışa göre her bireyin mutluluğu, dahil olduğu ailenin büyüklüğü ve bütünlüğü tarafından belirlenmektedir. Aynı şekilde her bir ailenin üstünlüğü ise, diğer aile birlikleri ile yapacağı işbirliği ile mümkün olmaktadır. Kısacası kollektivizm, Tokugawa dönemi Japonya'sında hayatın önemli bir gerçeği olmuştur. Bununla birlikte "bizim grup" tanımlamasının insanları bazen kendi grupları ya da köyleri dışındaki insanlara karşı derin bir şüphe ve düşmanlığa yönelttiği de bilinen bir gerçektir.

Kollektivite oryantasyonunun önemli bir başka yönü, grubun liderine bağlılık ve sevgidir. İçsel uyumun varlığı, bu kollektivitedeki ihtilaflar ya da grubunun başarı şansını bozacak herhangi bir üyedeki zorba tavırlı hırsın önlenmesi açısından çok önemlidir. Grup yapısından veya grup liderine bağlılıkta kastedilen, her bir bireyin karşılaşmış olduğu normlarla birlikte, o bireylerin anlam dünyasını şekillendiren hisleridir. Bu hissediş ise, bireyin hiyerarşide kendi statüsü ile uyumlu davranışlar sergilemesini sağlamaktadır.<sup>316</sup>

Geleneksel Japon toplumunda, temel kollektif birim aile olduğundan, ailenin ayrılmaz bir yönü olarak "le" kavramı ortaya çıkmıştır. Gerçekten kendiliğinden oluşan aile ( evlilik yoluyla oluşan aile ) "le" e ( suni olarak oluşan aile ) göre üstünlük kazanmış olsa bile; yine de bu suni aile olgusu kuvvetli bir

---

<sup>315</sup> Hall, a.g.e., s. 106.

<sup>316</sup> Catterjee, a.g.e., s. 8.

şekilde korunmuştur ve biyolojik ve sosyal bir birim olarak ailenin refahı ve amaçları bu "IE" ortaklığına bağlanmıştır. Grup ya da organizasyon faaliyetleri için esas yapı ailelerdir. Ne zaman bireysel bağlam dışında bir faaliyet birlikte icra edilirse, onlar suni ya da taklit edilmiş bir akraba grubu içinde organize olurlar. Geleneksel Japon toplumunun bu yönü, kendi kendine yeterli bir grup içinde, tam bir işbirliği ve uyum ruhu geliştirerek diğer doğal birliktelikler gibi sürekli birlikte yaşamayı sağlamaktadır. Bu da Modern Japon İşletme sistemi üzerinde büyük etkiler yapmıştır.<sup>317</sup>

Tokugawa ekonomisi, esas olarak tarım üzerine dayanmaktaydı ve geniş, üretici olmayan imtiyazlı sınıfı besleyen ana ekonomik yük, köylülerin sırtında idi. Tokugawa döneminin barışçıl ve kararlı dönemi, ticari faaliyetlerin büyümesini cesaretlendirdi. Büyük ticaret merkezi şehirler ve tüccarlar sınıfı ortaya çıktı. Bu sınıf düşük sosyal statülerine rağmen, genişleyen bir güce ulaşmaya başladılar ve yavaş yavaş gelişerek ayrıntılı olarak düzenlenmiş bir ticari sistemi ve finansal kurumları geliştirdiler. Ayrıca monopolistik bir sistem oluşturarak ve kendileri için oldukça katı ahlâki kodlar ve davranışlar icat ederek, sınıf dayanışmalarını geliştirdiler. Ticari faaliyetlerin öneminin artması sonucu, tüccarlardan başarılı olanların bir kısmı feodal otoriteler üzerine büyük baskılar yapmaya başladılar. Büyüyen endüstrileşme, sınıf esaslı Tokugawa feodal sistemini zayıflatmaya başladı. Hem köylüler ve hem de samuraylar sınıfının geçimi, büyük ölçüde tüccarlar sınıfı tarafından finanse edilmekteydi.

Tokugawalar dönemi boyunca, üzerinde önemle durulan noktalardan biri; toplumun, samuraylar, çiftçiler, sanatkarlar ve tüccarlar şeklinde sınıflara bölünmesiydi. Hatta Japon toplumu, Konfüçyan bir feodal sistem görünümü arz etmekteydi. Bu dönemde Konfüçyan davranış kurallarının, Japon çiftçileri, sanatçıları ve iş adamları için uygulanamaz bir düşünce olduğu kanısı yaygındı. Bu kurallar, sadece samurayların lordlarına itaat etmeleri için gereklidiler. Bu dönemde samuraylardan, sadakat, doğruluk ve güvenilirlik gibi ahlaki erdemler bakımından üstün olmaları beklenmekteydi. Dolayısıyla samuraylar, ahlaki eğitimlerinden dolayı, yönetici sınıfı olarak şeref sahibiydiler; fakat maddi

---

<sup>317</sup> Durlabhji ve Marks, a.g.e., s.20.

yaşamları çok zayıftı. Öte yandan sıradan halk, Konfüçyan ahlâk pratiklerini uygulamadıkları için hakir görülmesine rağmen sadece kendi çıkarlarını ve arzularını gerçekleştirmeye çalıştıklarından samuraylara göre daha zengindiler. Tokugawa toplumunun ahlâki sorumlulukları, eğitilmiş samuraylar ile eğitilmemiş halk arasında eşit olarak paylaşılmamıştı. Konfüçyan seçkincilik, bir grupta etkili olmuştu ve diğer grupta ise nisbeten bir kuralsızlık hakimdi. Bir tarafta eğitimsiz zengin çiftçiler ve tüccarlar, diğer tarafta ise yüksek eğitimli fakir samuraylar toplumdaki paradoksal ilişkinin önemli bir göstergesiydi. Fakat bu durum sadece kısa bir dönem devam edebildi. Samurayların varlıklı grupların mali yardımına ihtiyaçları vardı. Zengin çiftçiler ve tüccarlar kendi boş zamanlarını okuyarak ve tiyatroya giderek değerlendiriyorlardı. Onlarda Konfüçyanizm'e olduğu kadar batı eğitimine de bir ilgi görülmeye başladı. Aşamalı olarak samuray sınıfının Konfüçyan ahlak üzerindeki tekeline son verdiler. Tüccar ve çiftçiler aynı zamanda kendi işveren ve patronlarına sadakati elden bırakmamışlardır ve kendi arkadaş ve tüketicilerine karşı da güvenilir olmuşlardır. Tokugawa döneminin ortalarına doğru, büyük toprak sahipleri ve büyük ölçekli mağazaların ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu kesimler samurayların yaptığı gibi kendilerinin de efendilerine bağlı olmaları gerektiği düşüncesini kolaylıkla benimsediler. Böylece "Boşhido" nun (samurayların ahlâkı) ticari hayata yerleşmesi söz konusu olmaya başladı.<sup>318</sup>

Bu durum, Tokugawa rejiminin temellerini oluşturan kast sistemi üzerinde çeşitli etkiler yaptı. Bundan sonra insanlar, samuraylar gibi, tüccarlar sınıfına da saygı göstermeye başladılar, sınıflar arasındaki bölünme gerçek önemini kaybetti ve samuraylarla zengin eğitim görmüş çiftçiler ve tüccarlar arasında arkadaşlık ve karşılıklı saygı gelişti. Böyle olmakla birlikte Japonya'daki burjuvazi Avrupa'daki gibi saldırgan ve ilerlemeci değildi. Yönetime karşı, iş yapmak için özgürlük ya da serbestlik taleplerinden dolayı hiç mücadele etmedi. Meiji devrimi süresince hareket ettirici bir güç de olmadı. Hatta bazı büyük tüccarlar (iş adamları), Meiji yönetimi tarafından gerçekleştirilen yeniliklere karşı tepkisel bir tutum takındılar. Yine de, şimdiki

---

<sup>318</sup> Morishima, a.g.e., s. 50.

işletme geleneği açısından, geçmişte üretici sektörler içinde ortaya çıkmış ve samuraylar gibi aynı davranış kurallarını takip eden güçlü bir tüccar grubunun varlığını görmek çok önemlidir.

Şintoizm ve Konfüçyanizm'in etkilerinden dolayı, Japon halkı, atalarına sevgi, efendisinin (amirinin) faydası için, bireyin kendisini koruması ve toplumun diğer üyeleriyle uyumlu olmak gibi özelliklere büyük önem vermişlerdi. Bu ilkeler üzerinde şekillenen geleneksel ve kapalı toplum yüzünden, Tokugawa döneminde hem sosyal ve hem de teknolojik yenilikler büyük bir hevesle ve istekle karşılanmadı. Aynı şekilde bireyler, işletmelerde yükselmek için nadiren rekabet ederlerdi ve işletmeler arasındaki ekonomik rekabet sert değildi. Popüler ahlâkın vaizleri, tasarruflu olmayı, sade bir şekilde yaşamayı ve dürüstlüğü savunmaktaydılar. Fakat, kazanç elde etmenin, kazanç için açgözlülüğünden farklı olduğunu da ifade ediyorlardı. Dolayısıyla işletmelerde doğru bir şekilde çalışmanın gerekliliği, ahlâki ilke halini alıyordu. üzerinde önemle durmuşlardır. Bu dönemde bir kaç işadamı kendi işletmelerinde bir takım yenilikler yaparak zengin oldular. Ancak yine de bütün Tokugawa dönemi boyunca toplum bir bütün olarak muhafazakar, ataerkil ve anti- bireyciydi. Japonlar, bu dönemin sonunda kendi ülkelerindeki teknolojik gelişme ile Batı'daki gelişme arasındaki uçurumu görünce, değişimin gerekli olduğuna inandılar ve Batı ekonomisiyle nasıl rekabet edeceklerinin yollarını araştırmaya koyuldular.

Tokugawa döneminin önemli bir özelliği de, bölgeler arası rekabetin varlığıydı. Bölgeler ve bu bölgelerdeki önemli ticaret merkezleri ise, Kanto bölgesinde Tokyo ve Kansai bölgesinde Osaka'ydı. Bu rekabet 1600'lerin ilk başlarına kadar geri gider. Tokugawa diğer şogunları kendisine bağladıktan sonra hiç vakit kaybetmeden Tokyo'da başkentini kurdu ve ülkenin politik merkezi Kansai'den Kanto'ya kaydı. Osaka Tokugawa öncesi dönemde Japonya'nın ticaret merkeziydi. İşlek bir limanıyla şehir ticari faaliyetlerin ve büyüyen tekstil endüstrisinin merkeziydi. Ayrıca büyük pirinç ambarlarının bulunduğu bir yerdi. Politik gücün Tokyo'ya kaymasıyla birlikte, işletme faaliyetlerinin yönü de doğuya doğru kaymaya başladı. Böylece Osaka'nın

monopolistik yapısı bozuldu ve Tokyo ekonomisi hızlı bir büyüme dönemi yaşadı. Hem yönetimin ve hem de işletmelerin bu bölgeye kayması, toplumun bu iki kesimi arasında kapalı bir ilişkiler ağının gelişmesine yol açtı. Osaka'daki işadamları hükümetle herhangi bir bağ kurmayı reddettiler ve kendi faaliyetlerinde daha özgür olmayı seçtiler. Bu durumu Masaki Nakajima şöyle ifade etmektedir." Osaka tüccarları, Tokyo'daki işadamlarının aksine, liberalizme inanmışlardı ve hükümet müdahalelerini küçümsemişlerdi. Osaka işadamları, çalışkanlığın en çok dikkate değer ahlâk olduğuna inanıyorlardı."<sup>319</sup> İşte bugünkü Japonya'da mevcut hükümet-endüstri ilişkisinin temelleri bu dönemde atıldı.

### C- Meiji Dönemi

Meiji öncesi gelişmeler, Meiji'nin endüstrileşme politikasının temel anlayışına katkıda bulunmuştur. Tokugawa döneminde oluşan güçlü bir kendi kimliğini tanıma düşüncesi ve homojenlik, Japon halkında bir dayanışma ruhu geliştirmiştir. Bu ruh ilk dönemin çarpıcı gelişmesine büyük oranda katkı yapmıştır. Öyleki, toplumda statükoyu devam ettirmek için Tokugawa yönetimi tarafından alınan tedbirler bile, dinamik gelişmelerin seyrini durdurmada başarısız olmuştur. Şogunlar, bu dönemde mali sıkıntı içine düşmüşlerdi ve 18. yüzyılın ortalarında, gerçek güç feodal beylerden kademeli olarak başarılı tüccar sınıfına doğru kaymıştı. Genel ekonomik hoşnutsuzluk, Japonların geleneğinde bir dalgalanmaya yol açan dini ve politik hareketlere yol açmıştır. Şintoizm, kutsal bir ulus olarak Japonya'nın eşsizliğini ve İmparatorunun yüceliğini yerleştirmeye çalışmıştır. Fakat bütün bu çabalara rağmen yine de Şogunlar döneminin sona ermesi engellenememiştir.<sup>320</sup>

Meiji döneminin endüstrileşme çabaları temel bazı özelliklere sahiptir. Bu özelliklerden birincisi, endüstrileşmenin ulusal güvenlik için başlatılmış olmasıdır. İkincisi, Japonya endüstrileşmesinin ilk safhaları hükümetler tarafından geliştirilmiş ve idare edilmiştir. Üçüncüsü, başlatılan endüstriyel faaliyetlerde feodal liderlik, büyük ölçüde batı teknolojisi ve yabancı

<sup>319</sup> Witehill, a.g.e., s. 9.

<sup>320</sup> Catterjee, a.g.e., s. 9.

danışmanlara dayanmıştır. Daha sonraki aşamalarda, eğitim programları üzerinde yoğunlaşarak yabancı danışmanların yeri doldurulmaya çalışılmıştır.<sup>321</sup>

Meiji yönetimi, idareyi eline aldığıında, Japonya, kullanıma hazır vaziyette demir dökümhanelerine ve demir cevherini eritmek için bir kaç ocağa sahipti. Ayrıca bir eğirme fabrikası, önemli bir kömür madeni, gemi inşa etmek için tersaneler ve mütevazi bir deniz ticareti vardı. Bütün bunlarla birlikte, bu işlerde deneyim kazanmış oldukça kıymetli yönetsel ve teknik becerilere sahip bir grup insanı miras olarak devraldı.

Meiji Restorasyonunun üç önemli özelliği, Japon işletme yönetim sisteminin köklerini tespit etmede bize yardımcı olacaktır. Bunlardan en önemlisi, İmparatorluk sisteminin geleneksel Japon politik sisteminde yerini tekrar almasıdır. İkinci olarak, eğitimin gelişmesine dikkate değer bir önem verilmiştir. Üçüncüsü, başlangıç hareketleri, küçük bir grup genç samuray tarafından yürütüldüğünden kısa sürede dikkatleri üzerine çekmiştir. Bu genç samuraylar, yeni milliyetçilik ( Japonizm ) ideolojisini savunmaktaydılar ve bunun "İmparatoru şerefleştirmek ve barbarları (Batılılar) kovmak" anlamına gelen "Sonno Joi" sloganıyla özetlemekteydiler.<sup>322</sup>

Yoshino, Restorasyonun yönetici elitin üyeleri tarafından yüklendiğini ve bu restorasyon ne bir kitle ya da popüler ayaklanma ve ne de bir devrim olduğunu ifade etmektedir. Yabancı politikalara karşı ulusal savunma ve ülke içindeki muhalif unsurlara karşı askeri koruma, Meiji liderlerinin başta gelen ilgileriydi. Aynı zamanda, sosyal ve politik reformlar için bir itici güç vardı ve politik reformlar kadar, teknolojik gelişmeler için de Batıya yöneldiler. Bunu yaparken de oldukça seçici ve temkinli davrandılar. Batıdan aldıkları metot ve teknikleri, kendi toplumlarının ihtiyaçlarına uygun bir biçime sokarak kullanmaya çalıştılar. Dönemin popüler sloganı ise "Japon ruhu ve Batı teknolojisi" (Wakon Yosai) idi. Bu slogan Japonya'yı 20 yüzyıla taşımıştır.<sup>323</sup>

<sup>321</sup> Reischauer, a.g.e., s. 82-86.

<sup>322</sup> Wtehill, a.g.e., s. 19.

<sup>323</sup> Morishima, a.g.e., s. 87.



Kısacası ilk dönem Meiji liderleri, Batının metot ve düşüncelerini kullanmada daha çok eklektik ve pragmatik bir mantık kullanmaktaydılar. Onlar kendi değer ve pratiklerini koruyarak, batının gelişmiş tekniklerini oldukça seçici bir eşasa göre uygulamaya çalışmışlardır.

Diğer önemli bir özellik, 1880 deki hükümetin devlet teşebbüslerini çok az bir bedelle zengin ailelere satma kararıydı. Devlet teşebbüslerinin bütün modern teçhizatıyla birlikte satışı ve eğitilmiş personel transferleri, bu ailelerin, yüksek finansal ve endüstriyel bir bileşim ( ZAIBATSU ) içinde gelişmelerine yol açmıştır. Zaibatsu' ya ilk aşamada Mitsui, Mitsubishi, Furukawa, Kuhara ve Asano dahil olmuştur. Batı ile yarışma hevesi, nasyonalist Japonya'ya çok büyük bir görev yüklemiştir. Bu görev, bağlılık ve fedakarlık ruhunu geliştirmek için bir toparlanma aracı olarak kullanılmıştır. Meiji Oligarşisi, "Politik ideolojisinde büyük oranda merkantilistti" ve şu sloganda ifadesini bulmaktaydı. "FUKOK KYOHEI" yani "zengin bir ülke, güçlü bir ordu." Bu slogan hakim olan ulusal bir amaçtı.<sup>324</sup>

Japonya teknik yönü ağırlıkta olan bir endüstrileşme gelişmesine tanıklık etmiş ve endüstrileşmenin bir sonucu olarak, otoriteryanizmde de dikkate değer bir azalma söz konusu olmuştur. Ayrıca bu gelişmelerle birlikte liberal düşünceler yayılmaya başlamıştır. Ancak, politik gelişme demokrasinin ortaya çıkmasını teşvik edememiştir. Farklı "Zaibatsu" çıkarları, siyasal parti çıkarlarıyla üstü kapalı olarak birleşmiştir. İş alemleri ile siyasal partiler arasındaki anlaşmalar, evlilik ya da adaptasyonlar yoluyla yeniden güçlenmiştir.

Bütün bunların yanında, Tokugawa döneminde başlatılan eğitimdeki gelişmeler diğer bir motivasyon kaynağı olmuş ve eğitimin devletin ihtiyaçlarına hizmet etmek gibi bir fonksiyonu olduğuna dair güçlü bir endoktrinasyon yapılmıştır. Bu politikalar sonradan yaygın bir şekilde gelişen Japon eğitiminin şekillenmesine yardım ederek, hayli yüksek bir eğitilmişlik özelliğine sahip bir iş gücünün oluşmasını sağlamış ve Japonya'nın dikkate değer ekonomik yeniden

---

<sup>324</sup> Morishima, a.g.e., s 94.

dirilmesinde anahtar bir rol oynamıştır.<sup>325</sup> Meiji döneminin eğitim reformları, feodal statü sistemini yıkmak için de önemli ölçüde faydalı olmuştur. Böylece samuray sınıfının resmi imtiyazları ellerinden alınmıştır. Eğitim alanındaki köklü değişiklikler feodal sosyal düzeni yıkmış ve yönetimin Konfüçyan teorileri üzerinde yeni bir sınıf yapısı kurulmuştur. Bu yapıda, tüccarlar sınıfının yanına sanayici ve bürokratlar sınıfı eklenmiştir. Bu seçkin sınıfların gelişmesi ve kitle eğitim sistemi, ortaya çıkan işletme yönetim sisteminin temellerini oluşturmuştur.

#### **D-Taisho Dönemi (1912-26)**

1920'li yıllar Japonya'nın, tarımdan endüstri temelli bir ekonomiye tam bir geçiş sağladığı yıllardır. 1920'ler aynı zamanda, "Taisho demokrasisi" dönemi olarak da bilinmektedir. Bu dönem, yönetimde popüler fikirlerin yükseldiği bir dönemdir. Demokrasi ile birlikte dengeli bir gelişme için, hukuki ve ahlâki temelleri oluşturan iki önemli olay; 1889'daki ilk Japon Anayasasının oluşturulması ve Diet olarak bilinen iki meclisli bir parlamentonun seçilmiş olmasıdır.

Birinci Dünya Savaşından sonraki enflasyonist baskılar, politik olumsuzluklar doğurmaya başladı ve 1920'lerde milliyetçilik hareketleri ve tepkisel unsurlar güç kazanma çabasına giriştiler. Japonya'da 1930'lu yıllar, devlet sosyalizmi altında doğmaya çalışan Zaibatsu Kapitalizmi ve güçlü, otoriter bir askeri gücün etkisini gösterdiği yıllardır. Ayrıca bu dönemde Japon endüstriyel üretimi ikiye katlanmıştır. Bu yeni askeri oligarşi, sivil bürokrat ve Zaibatsü çıkarları Japonya'yı II. Dünya savaşının trajik sonuna sürüklediler ve sonunda ekonomi çöktü. İkinci Dünya savaşı sonunda Japonya, tam anlamıyla bir çöküş yaşadı. Bu durumunu nisbeten düzeltmek için, ABD yardım programları düzenledi ve Japonya ekonomisinin yeniden gelişmesine katkıda bulundu.

Japon işletme yönetimi uygulamalarının ortaya çıkışı konusunda iki teori vardır. Bunlardan birisi, J.G.Abeggen ve S.B.Levine'nin savunduğu

---

<sup>325</sup> Catterjee, a.g.e., s.11.

"Değişmezlik Teorisi" (Theory of Immutability) dir. Bu teoriye göre, Japon işletme yönetiminin orjinal uygulamaları, Meiji Restorasyonundan önceki Tokugawa feodal döneminde kendiliğinden gelişmiştir ve savaş sonrası dönemde başarılı bir şekilde uygulanmışlardır. Bunun aksine olan ikinci görüş ise, Masumi Tsuda'nın savunduğu savaş sonrası "Evrım Teorisi" dir. Ona göre Japon yönetim uygulamaları, suni olarak II. Dünya Savaşından sonra gelişmiştir. Yukarıdaki gelişim çizgisi de göz önüne alınarak, Japon işletme yönetimi pratiğinin uzun bir tarihsel süreç ve mevcut şartların her ikisinin bileşimi sonucu olduğu söylenebilir.

## **E- Savaş Sonrası Hamleler**

### **1. Ekonomik Durum**

Savaş sonrası dönemde Japonya'nın olağanüstü büyüme oranındaki artışın önemli özelliklerinden birisi halk arasında yayılan, ekonomik büyümenin faydalı olduğu düşüncesidir. Artan verimlilik ve toprak reformu, şehirlerle kırsal kesim arasındaki ücret seviyelerindeki farkı daraltmıştır. Sıkı bir işgücü piyasası, küçük ve büyük işletme teşebbüslerinde ücret seviyelerindeki önceki eşitsizlik azalmıştır. Hızlı ekonomik büyüme ve savaş sonrası reformların bileşimi, gerçekten yaşayabilir ekonomik olarak bağımsız bir orta sınıf oluşturdu ve bu sınıf "SHOHIKAKUMEI" ya da tüketim devrimi olarak nitelendirilmiştir.<sup>326</sup>

II. Dünya Savaşında Japonya'nın müttefiklerce işgal edilmesinden sonra ABD Japonya'nın hızlı ekonomik iyileşmesini önemle ele aldı ve 1950'deki sıçrama, Japonya'nın hem politik ve hem de ekonomik açıdan yeniden kararlı bir dengeye ulaşmasını sağladı. Kore savaşına kadar Japonya'da ekonomik hamleler tamamlanmıştı. Takip eden yıllarda yönetimin Japonya'yı onarma işlevi büyük ölçüde tamamlanmıştı. Fakat Kore Savaşının sonuçları ile ekonomik hamleler enflasyonist bir baskı ile birlikte yavaşlamaya başladı. Politik hava bozuldu; politik ahlâk zayıfladı ve kamuoyunun politik liderlere karşı kızgınlığı artmaya başladı.

---

<sup>326</sup> Catterjee, a.g.e., s. 12.

## 2. İşletme İdeolojisi

Bu arka plana karşılık aynı dönemde yeni idareci elit sınıf, canlı ve kapsayıcı bir işletme ideolojisi geliştirmişti. Bu ideoloji, 1956'ların başlangıcında "İşletme Liderliğinin Sosyal Sorumlulukları" şeklinde ifade edildi. Bu ideolojiye göre modern bir şirkette yönetimin fonksiyonları, kazanç elde etmenin ötesine gider. Pratik bakış açısından olduğu kadar ahlâki açıdan da, bir bütün olarak ekonomi ve toplumun refahı ile uyumlu olarak üretim kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması sonucu, mümkün olduğu kadar en düşük fiyatlarla en yüksek kalitede ürünler üretmek, modern işletme yöneticileri için hayati bir önem arz etmektedir. Modern yöneticilerin sosyal sorumluluklarının başında, bu misyonu gerçekleştirecek bir yönetsel sistem kabiliyeti geliştirmek gelmektedir. 1956'da ortaya atılan bu anlayış, savaş sonrası işletme liderlerinin ideolojik gelişmesinde bir dönüm noktası olmuştur ve şu noktaları içermektedir:

- Modern işletme, bir kamuoyu aracı olarak kabul edilmiştir. Böylece yönetimin önemli bir sorumluluğu, çeşitli katılımcı gruplar (çalışanlar, üreticiler, tüketiciler ve kamuoyu) arasında bir çıkar dengesini (harmony) sağlamaktır.

- Modern Şirket yöneticilerinin sorumlulukları üzerinde önemle durulmaktadır ve bir bütün olarak ekonomik zenginliğin, yönetimin bazı sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirmesine dayandığı kabul edilmektedir.

- Sosyal ve ekonomik dengesizlik ve adaletsizliğin kaynağı olarak özellikle monopollerin kötülükleri ve ekonomik yapıdaki ikilik gösterilmektedir.

- Toplumun ana sektörleri arasında bir denge sağlamak için tatlı bir rekabet ortamı yaratmak oldukça önemlidir.

- Modern şirketler, sağlıklı ve kararlı bir kazanç elde etmeye çabalamalıdır ve kendi çabalarında en verimli üretim süreçlerinden ve onun bütün temel özelliklerinden faydalanmalıdırlar.

- Yönetimsel uygulamaların gelişmesi ve gelecekteki yönetici kuşağının eğitimi için gerekli olan ihtiyaçlar üzerinde önemle durulmalıdır.<sup>327</sup>

Japon işletmeciliğinde, her zaman ilk dönemin topluluk merkezli teşebbüs geleneğine paralel bir gelişme görülebilir. İşletme teşebbüslerinin tek amaçları olarak kâr motifinden hoşlanılmaması ya da insafsız bir kazanç elde etmeyi hor görme anlayışı, Japon işletmeciliğinin yapısına Konfüçyan doktrinden alınarak adapte edilmiştir. Yoshino'nun deyişiyle bu felsefe Modern Amerikan işletme felsefesi ile geleneksel Japon işletme ruhunun bir birleşimidir.<sup>328</sup>

1956'nın yeni idareci seçkinleri ( DOYUKAI ), zamanla yaygın bir şekilde kabul edilmiş olmalarına rağmen en katı bazı gelenekleri almadılar. Bu Japon işletme liderlerinin kendi geleneksel anlayışlarını toptan reddettikleri anlamına gelmez. Japon yöneticileri dünyadaki son gelişmeleri de dikkate alarak 1964'lerde kendi ideolojilerini yeniden incelemeye almışlardır. Bu dönemin uluslararası rekabet ortamı ve uluslararası sistemin geliştirmiş olduğu yeni teknikler, elit yöneticileri (DOYUKAI) yeniden düşünmeye yöneltmiştir. Bu çabalar sonucu şu ilkeler benimsenmiştir:

- Yönetim, özel teşebbüs sisteminde kârın hayati bir rolü olduğunu kabul etmelidir ve esas amaç olarak kârın elde edilmesi gerçekleştirilmelidir. Elde edilen kazançlar, teknolojik yenilikler gibi yönetimin yenilikçi ve yaratıcı fonksiyonları dolayısıyla elde edilmelidir, işletme uygulamalarının rasyonalizasyonu yüksek verimlilik ile sağlanmaktadır.

- Çalışanların her birinin iş ile ilgili potansiyel yaratıcılığını gerçekleştirecek ortam yönetim tarafından oluşturulmalıdır.

- Yönetim, haksız ve hoş olmayan rekabeti düzeltmeli ve onun yerine tatlı bir rekabet için uğraşmalıdır.

<sup>327</sup> Catterjee, a.g.e., s. 13-14.

<sup>328</sup> Morishima, a.g.e., s. 100-103.

- Bir şirket, üretim birimlerini oluşturan yerel topluluklara karşı olan sorumluluklarının farkında olmalıdır ve endüstriyel faaliyetlerin sosyal olumsuzluklarını gidermek için azami gayret göstermelidir.

- Hayli büyük oranda endüstrileşmiş Japon toplumunda, yönetim bir bütün olarak topluma karşı doğrudan olduğu kadar dolaylı olarak da bir takım sorumluluklara sahip olmalıdır.<sup>329</sup>

Yapılan bütün analizler, Japon işletme yönetiminin, tarihin her hangi bir noktasında kendiliğinden gelişen bir şirket yönetimi olmadığını göstermiştir. Japon işletme sistemi bilerek ve sistematik olarak geçmişin başarılı topluluklarına benzeyen yeni şirket organizasyonları şeklinde oluşturulmuştur.

### 3. Sosyo-Kültürel Yapı

Bir toplumun işletme yönetim sistemi, onun sosyo-kültürel yapısına dayanmaksızın ortaya çıkan araçlar ve teknikler seti değildir. Dolayısıyla her hangi bir yönetim sisteminin ortaya çıkışı ve gelişimi öncelikle idare eden veya edilen insanların sahip olduğu sosyo-politik ve kültürel yapı içinde anlaşılabilir. Japon işletmeciliği ve yönetim şekli de doğal olarak Japon kültürü ve geleneğinin izlerini taşır.

Japonya'nın sosyal bünyesi, devlet ile bireyler arasındaki ilişkiler, bireyler ile kurumlar arasındaki ve bireylerin kendileri arasındaki ilişkileri büyük ölçüde kendi geçmişiyle kurulan bağlar sonucu oluşmuştur. Ayrıca Japon toplumu homojen bir yapıya sahiptir ve bu homojenlik toplumun değer normlarıyla uyumlu olan kurumsal yapıları ve yönetim süreçlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Japon toplumu, Asya'da hiç sömürgeleşmemiş ve uzun bir tarihi geçmişe sahip bir kaç ulustan birisi olduğundan, her zaman kendi kurumlarının ilişkilerini organize eden ve farklılıklarını uyumlaştıran bir kurallar setine sahip olmuştur. Grup bağlılığı ve kollektif sorumluluk üzerinde önemle duran ve ilk dönemlere kadar geri giden geçmişi ile eski bir toplumdur.<sup>330</sup>

<sup>329</sup> Catterjee, a.g.e., s.14-15.

<sup>330</sup> Whitehill, a.g.e., s. 40-43.

Japon kültürünün öz değerleri, itimat (AMAE), sadakat (ON), Sosyal yükümlülük (GIRI) ve insani hisler (NINJA) dir. Karşılıklı güven ve iki taraflı yükümlülük temelinde oluşturulan bu ilkeler, Japon işletmeciliği ve yönetim sisteminin (JABMAS) sosyal sorumluluk değerleridir ve büyük ölçüde Japon geleneği ve kültüründen kaynaklanmaktadır.<sup>331</sup>

Grup Formasyonu da "IE" (suni olarak oluşan aile) ya da ailenin güçlü geleneğinden kaynaklanmaktadır. Bu geleneğin ilk biçimleri, pederşahi (paternalist), grupçuluk ve kabilecilik (familyism) olarak bilinen, Japonya'nın yapısında sosyal bir bileşime sahip olan özelliklerdir. Bu özellikler, "onlar" a karşı "biz" anlayışını yerleştiren Japon'ların sosyo-psikolojik eğilimlerini şekillendirmektedir. Japonlar, ileriye görebilmek için kişisel tutumlardan daha çok, durumsal çerçeveler üzerine düşünmektedir. Örneğin şirket gibi bir çerçeve birincil derecede önemlidir, buna karşılık, akrabalık, soy grubu veya kast gibi kişisel tutumlar ikinci derecede önemlidir. Şirketler ailelerdir (IE), onun çalışanları, ailenin üyeleri gibidirler ve işverenler ise onun başıdır (Pederler). Çerçeve esaslı bir grup, üyeleri kendi varlığının sürekliliği anlayışı ile işe almayı taahhüt eder ve hem finansal ve hem de duygusal refahlarını bütünüyle karşılamaya çalışır.

#### 4. Otoriteye Saygı

Bir çalışma grubunun üyelerinde, ya da herhangi bir Japon organizasyonunda, baba-oğul ilişkisi (OYABUN-KABUN) şeklinde bir anlayış söz konusudur. Şirket yaşamında bu ilişki biçimi kendini şu şekillerde gösterir:

- Tepe yöneticisi en yaşlıdır, uzun süre çalışmıştır ve onun nisbi gücü ve tecrübesi, alt kademedeki kişilere yardım etmeye yetmektedir.

- Tepe yöneticileri, alttaki çalışanları iyi idare etmeli ve onlarla dostça geçinmelidir.

- Alttaki kişilere, üsttekilerin yardımcıları ve arkadaşları gözüyle bakılır.

---

<sup>331</sup> Alan Newell Timmerman, *Tradition and Community in Modern Japan*, A Bell and Howell Information Company, Michigan, 1992, s.273-276.

- Açık bir anlaşma yoktur, dolayısıyla davranış ve duygular ilişkilerin esaslarıdır.

- Altındaki çalışanlar, yöneticilerin bağlılık ve sadakatlerinden dolayı üst yöneticilere karşı kendilerini minnettar hissederler ve üst yöneticiler, altındaki çalışanların arkadaşlığını kazanmak arzusuyla motive edilmiş olurlar.<sup>332</sup>

Grup merkezli faaliyetler, sosyal normlara rağmen, bu ilişkilerin gelişmesine yardım ederler. Güvenin ve itimadın gelişmesi ana amaç olmaktadır. Otorite mutlak ve büyük ölçüde saygı görmektedir. Otorite temelli güç, sadece yasal ya da sözleşmeye dayalı ilgilere kaynaklanmaz, aynı zamanda öncelikli olarak geleneklerden, adetlerden, liderlik şekillerinden ve alt kademede çalışanlar ile üst yöneticiler arasındaki ilişkilerin doğasından kaynaklanmaktadır. Davranışın ahlâki kuralları, Konfüçyan sistem üzerine dayanmaktadır ve liderler, vizyon, bilgelik ve alicenaplık gibi nitelikleri gösteren kişiler olarak davranmalıdır. Şirketlerdeki yönetici-çalışan ilişkisi yapısında, liderlik sempatik, koruyucu ve cömert olarak görülmelidir. Liderler, kendi çalışanlarının en iyi çıkarlarını gözetlemeye çabalamalı, aynı şekilde alt kademede çalışanlardan da liderlerin açık ya da kapalı olarak emrinde grubun en iyi çıkarları doğrultusunda davranmalıdır. Ayrıca liderlerden, yüksek bir katılım sağlamak için, çalışanların düşüncelerini uzlaştırmada esnek olması beklenir.<sup>333</sup>

Japonlar aynı zamanda, şirketin ya da grubun mali kaybıyla sonuçlansa bile iyi niyet, üzerine büyük bir değer yüklerler. Burada, bu anlayışı ifade etmek için "sadık baş kaldıran" (loyal Insubordination) kavramı kullanılmıştır. Böyle bir kişi, bir işi kendisinin en iyi bir şekilde yaptığını, dolayısıyla kendi amirinin bilgilerini dikkate almasına gerek olmadığına inanmaktadır. Bu sistem, çalışanların bir kısmının özel teşebbüs yeteneğinin gelişmesini cesaretlendirir. Çünkü burada çalışanlar, kendi hatalarının sonuçlarından korunmuşlardır.

---

<sup>332</sup> Catterjee, a.g.e., s. 16.

<sup>333</sup> A.g.e., s. 16.



## 5. Örgütsel Grupluluk

Hizipler ve klikler ( HABATSU ), bir taraftan üyelerinin çıkarlarını koruyup organizasyon içinde sıkı bir kontrol ve denge mekanizması oluştururlarken; öte yandan grup içi uyumu da sıkı bir şekilde güçlendirmektedir. Japonya'da aslında hizipçiliğe kötü bir gözle bakılır, fakat organizasyonların yana doğru (yanal) haberleşme ve koordinasyonunu kolaylaştırması, hızlı terfi ve bireysel ödül mekanizması sağlamak gibi olumlu yönlerinden dolayı olumsuz yönleri tolere edilmiştir.<sup>334</sup>

## 6. Japon Hükümetleri ile İşletmeler Arasındaki İlişkiler

Japon hükümetleri ile işletmeler, kendi aralarında geniş çapta bir işbirliğine gitmektedir. Bu ilişkilerin kaynağı Meiji dönemine kadar geri gider. Japon kapitalizmi, Japon hükümetinin yardımı ve koruması altında gelişmiştir. Bu gelişme sadece hükümet bürokrasisi ile işletmeler arasındaki kapalı bağlardan kaynaklanmamış, aynı zamanda Liberal Demokrat Parti (LDP) ile işletmeler arasındaki kapalı bağlardan da kaynaklanmıştır. Bilim adamı Jun Ui bu durumu "devlet monopolcu sermaye"<sup>335</sup> olarak tanımlamaktadır. Yani sermaye ile devletin bir birini tamamlayacak şekilde faaliyette buldukları bir iktisadi sistem ve idari mekanizmanın oluşması söz konusudur.

Devlet bürokrasisi ile işletmelerin dört nedenden dolayı birlikte davranmaları kabul edilmektedir: 1) Araştırma-Geliştirme, sermaye genişlemesi, dış yardımlar ve hatta başarısızlıklardan korumak için kamu sermayesinin varlığı ve kontrolü önemlidir 2) İnatçı sanayiler ya da işletmelerin yardım etmeyi reddettiği ya da bürokratik engellerden dolayı cezalandırılan bir ortamda, yönetsel rehberlik vasıtasıyla düzenlemeler yapmak gereklidir. 3) Resmi hizmet birimlerinden emekli olan üst bürokratların özel sektörde yönetici pozisyonlarına getirilmesiyle büyük faydalar sağlanmaktadır. 4) Politikacı adayların kampanyalarının büyük şirketlerce finanse edilmesi.<sup>336</sup>

<sup>334</sup> Catterjee, a.g.e., s. 17.

<sup>335</sup> A.g.e., s. 17.

<sup>336</sup> A.g.e., s. 17

Japon hükümetleri, işletme faaliyetlerini uzun dönem bir endüstriyel ve ekonomik politika geliştirme ve planlaması için koordine etmektedir. Bunun yanında ayrıca problemleri sanayilerin idare edilmesine de yardım etmektedir. Japon hükümetleri içinde altı ekonomi bürokrasisi vardır. Bunlar içinde önemli olanları, MITI (Ministry of International Trade and Industry) ve Finansman Başkanlığı (Ministry of Finance) 'dır. Modern Japonya'da bürokratlar, adeta eski feodal dönemin "samurai" ları pozisyonundaydılar. Yüceltilmiş statüleri, ahlâki davranış kodları ve seçkin vicdanlılıkları, "kamunun iyiliği için kendini feda etmek" gibi bir hizmet ruhunu ebedileştirmiştir ve liyakat anlayışını geliştiren kuvvetli rekabet sınavları geliştirmiştir.

Sonuç olarak Japon işletme yönetim sisteminin, politik-ekonomik ve sosyo-kültürel çevrenin bir ürünü olduğu, büyük ölçüde Japon kültür ve geleneğinden kaynaklandığı ve hiç bir zaman sömürgeleşmemiş homojen bir toplum yapısı tarafından şekillendirildiği söylenebilir.

## II. JAPON İŞLETME YÖNETİM BİÇİMİ

Nihonteki Keiei ya da Japon stili yönetim son yıllarda dünyada oldukça popüler bir hale geldi. Bu da, insanları, Japon yönetim teknikleri ile diğer ülkelerin yönetim teknikleri arasında ne gibi farklılıkların olduğunu araştırmaya yöneltti. Japon işletme yönetiminin diğerlerinden farklı olan yönleri; karar alma da grup konsensusu, profesyonel iş güvenliği, kıdemlilik esasına göre ödeme ve terfi sistemi ve bütün şirket çalışanlarına yardım etmeyi sağlayan aile birlikleri şeklinde ifade edilmektedir. Son zamanlarda kalite kontrolü odak noktası olmuştur.<sup>337</sup>

Japonya'ya yönelik olumlu bakışlar, genellikle Japon işgücünün oldukça yüksek verimlilik oranından kaynaklanmaktadır. Örneğin, 1960'tan 1980'e Japonya'nın üretim sektöründeki iş gücü verimlilik artış oranı ortalama %9,3 iken ABD'de bu oran ortalama %2,7 olarak gerçekleşmiştir.<sup>338</sup> Yani Japon işletmelerindeki verimlilik oranı ABD'deki oranın üç katından daha fazla

<sup>337</sup> Min Chen , *Asian Management Systems*, Routledge, New York, 1995, s.180.

<sup>338</sup> Whitehill, a.g.e., s.231.

gerçekleşmiştir.<sup>339</sup> 1980 ve 1990'larda, Japonya yüksek oranlarda seyreden verimlilik artışını devam ettirmiş, hatta bir çok endüstrideki verimlilik oranları bakımından ABD'yi geçmiştir. Hayranlık uyandıran bakışların bir diğer nedeni, Japon çalışanların, kendi şirketlerine ve işlerine olan bağlılığıdır. Yaşam standartları yükselmesine rağmen, Japon işçiler, diğer ülkelerdeki işçilere göre çalışma saatlerini gönüllü olarak aynı seviyede tutmuşlardır. Örneğin 1986'da Japonya'da bir işçi yıllık ortalama 2192 saat çalışırken, ABD'de 1850 ve endüstrileşmiş batı ülkelerinde 1691 olarak saptanmıştır.<sup>340</sup>

Endüstriyel mücadelelerdeki zaman kaybı, diğer endüstrileşmiş ülkelerden daha azdır. Aynı şekilde Japonya'da işe gelmeme oranı diğer endüstrileşmiş ülkelere göre düşüktür. Verimliliği geliştirmek için telkin sistemleri ve kalite kontrol çemberleri, çoğu Japon şirketlerinde yüksek katılım oranlarıyla birlikte bulunmaktadır.

Bütün bunlar, Japonya'nın geçen 40-50 sene içinde savaş enkazı bir ekonomiden dünyanın en güçlü ekonomilerinden biri konumuna nasıl geldiğini açıklamaya yardım eden gerçeklerdir. Bütün bunlara rağmen yine de Japonların yönetim sistemi kusursuz değildir. Bütün dünyanın hayranlığının aksine, kendi sistemlerini eleştirmişlerdir. Bu eleştirilerden birisi Sony'nin Başkanı Akio Morita'dan gelmiştir. Morita "Sıkıntıda Olan Japon İşletmeciliği" (Nihon-teki keiei Shunju) kitabında, Japon işletme yönetimini sistematik olarak eleştirmiş ve bir bütün olarak olumsuzluklara işaret etmiştir.<sup>341</sup> Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; Japon işletme yönetimi, Japon toplumunun bir ürünüdür ve bu sistemin herhangi bir şekilde örnek alınması oldukça büyük bir dikkati gerektirir. Ayrıca Japon işletme yönetiminin bazı öz unsurları, değişimin artan baskısı altındadırlar. Dolayısıyla bizim açımızdan önemli olan bu sistemin olumlu taraflarını almak ve olumsuz taraflarından da uzak durmaktır.

---

<sup>339</sup> Lester Thurow, **Kıran Kırana**, çev. Ayşe Karasu, Afa Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.151

<sup>340</sup> Whitehill, a.g.e., s.188.

<sup>341</sup> Min Chen, a.g.e., s. 180.

## A- Japon İşletmelerinde Yönetimsel Özerklik

Japon yöneticilerin diğer geleneklerdeki yöneticilere göre esas avantajları, kendi hissedarları ile olan ilişkilerinde yatmaktadır. Japon şirket sistemi rekabet edicidir, çünkü onun yöneticileri, kendilerini hem içerde ve hem de dışarıdaki başka şirketlerle rekabet etmeye adanmışlardır. Yönetim aynı zamanda şirketin yaşamını kısaltan çalışanların edilgen çıkarlarına hizmet etmez. Buna rağmen Japon şirketleri, büyük ölçüde şirket sahipliğini etmektedir. Matsumoto'nun deyişiyle "Yönetimsel özerklik gereklidir.... Japon şirket sisteminin üstünlüğü, yönetimsel özerkliktedir, bu yüzden sermayedarlığın özü bozulmamıştır."<sup>342</sup>

Batıdaki gelişmiş ülkelerde ve ABD'de, sahipliğin şirket yönetiminden ayrılması, hisse sahiplerinin çıkarlarını temsil eden bir yönetim kurulunu zorunlu kılmaktadır. Örneğin, bir Amerikan şirketine, yönetim kurulu üyeleri, genellikle şirketin dışından idare heyetleri şeklinde isimlendirilmektedir ve şirketin işleri kötü gittiğinde şirkete müdahale ettikleri yönünde yaygın bir kanaat vardır. Amerika'da sermayedarlar kâr payı ödemeleri şeklindeki kazançların önemli bir payını almayı beklerler. Dolayısıyla çoğu Amerikan şirketleri, kazancın %50'si kadar bir kar payı oranı ödemeye dikkat ederler. Kâr payı ödemelerinin oran ve seviyeleri, şirketin faaliyetlerinin ne kadar başarılı olduğunu veya ne kadar iyi yönetildiğinin işaretleri olarak görülürler. Aynı şekilde hisse fiyatları, kapalı olarak kâr payları ödemelerinin oran ve seviyelerine bağlı kılınmıştır. Onun için, bir Amerikan firmasının yöneticilerinden, hizmet edilen gruplar arasında bir sıralama yapılması istenirse, hisse sahipleri ilk sırayı alır, müşteri ve işçiler ise ikinci ve üçüncü sırada gelir.<sup>343</sup>

Yönetim Kurulu, hissedarların çıkarları doğrultusunda çalışmalarını için, hisse senedi opsiyonları ya da kazanç sağlayıcı senetler vasıtasıyla, üst yöneticileri kazançları arttırmaya yönlendirmeyi planlar. Böyle yaparak hissedarların çıkarları ile yöneticilerin çıkarları arasında bir bağ kurulur.

<sup>342</sup> Min Chen, a.g.e., s.181.

<sup>343</sup> Thurow, a.g.e., s.149.

Böylece Amerikan şirket sistemi, hissedarlar ile üst yöneticilerin koalisyonunu en iyi şekilde göstermektedir. Bu koalisyon günlük cari şirket kazançlarını optimize etmeye çalışır. Hissedarlar büyük oranda tepe yöneticilerin çalışmalarına dayanırlar ve bunların kazançları arttırmada başarılı olmaları durumunda onları ödüllendirme eğiliminde olurlar. Bu yüzden Amerika'da bazı tepe yöneticilerin yıllık kazançları aşağı yukarı 3 ile 5 milyon dolar arasında değişmektedir.<sup>344</sup>

Abegglen ve Stalk'a göre Japon şirketlerinin durumu, Amerikan şirketlerinden büyük derecede farklılıklar arz etmektedir. Bir Japon şirketinin hissedarlarının ortaklık hisse senetleri aynen ABD'deki gibidir. Şirketler de yatırım için sermaye sağlamayı taahhüt ederler ve aynı zamanda bu yatırımlarından kâr payı şeklinde iyi bir gelir de beklerler. Ancak, kâr payı kazançların bir yüzdesi olarak ödenmez, bunun yerine şirket hisselerinin itibari değerlerinin bir yüzdesi olarak ödenir. Sonuç olarak, Japon hisselerinin pazar değerinin bir yüzdesi olarak kâr payı ödemeleri, ortalama olarak %1 ile 2 gibi nisbeten düşük orandadır. Bu şirketler için çok önemli bir avantaj sağlamaktadır.<sup>345</sup>

Japon hissedarlar, kendi yatırımlarından elde ettikleri gelir ile yeterince tatmin olduklarından şirketin işlerine karışmadaki eğilimlerini önemli ölçüde sınırlandırmışlardır. Bir Japon şirketindeki yönetim kurulunun ekseriyeti, şirketin üst yöneticilerinden seçilmiş olan üyelere oluşmaktadır. Bu yöneticiler profesyonel çalışanlar olarak yönetim hiyerarşisinde aşağıdan yukarıya doğru yükselerek yönetim kurulu üyesi olurlar ve kapalı olarak kendilerini şirketin kendisi ile tanımlarlar. ABD şirketlerindeki yöneticiler gibi, hem hisselerin önemli bir miktarını kabul etmezler ve hem de hoşlarına gidecek tercihli hisse senedi programları yapmazlar. Hem büyük işletme gruplarının üyesi olan ve hem de ticari bankalardan büyük oranlarda borçlanmış şirketlerin durumlarında, dışarıdan yönetim kurulu üyeleri, bankanın çıkarlarını korumak ya da grubun dayanışmasını göstermek için tayin edilebilir. Fakat dışarıdan atanan yönetim

<sup>344</sup> Thurow, a.g.e., s. 150.

<sup>345</sup> James C. Abegglen & George Stalk, Kaisha, Basic Books, Inc., New York, 1985, s. 14-15.

kurulu üyeleri, ne şirketin dışında kalabilirler ne de şirkette çoğunluğu oluşturabilirler.<sup>346</sup>

Kâr payı ödemelerine yönelik bu farklı yaklaşımlar, yönetime başka bir avantaj sağlar. Kâr payları, hisselerin itibari değerlerinin bir yüzdesi olarak ödendiğinden hayli yüksek karlı bir şirket, kazançlarının küçük bir yüzdesiyle kâr payı taleplerini kolaylıkla karşılayabilir. Böylece kazançların birikmesi ile, şirkete yeniden yatırımlar yapmak suretiyle değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Bunun aksine düşük oranda kazançlı olan bir şirket, kâr payı ödeme talepleriyle karşılaştığında, kazancının büyük bir kısmını bunlara dağıtacağı için, yeni yatırımlara kaynak bulmada zorluk çekecektir.

Ayrıca Japonya'da bütün hisselerin dörtte üçü yasal varlıklar olan işletme organizasyonlarının elindedir. Katılımcıların, hisselerini elde etmek istediği bir şirketi seçmesi gibi genel bir uygulamanın aksine, bir Japon şirketi, kendi katılımcılarını (hissedarlarını), seçme eğilimi içindedir. Hisseler genellikle, şirketler ve şirketlerle ilişkisi olan finansal kurumlar arasında karşılıklı olarak kabul edilirler. Örneğin Toyota Motor Şirketinin en önemli hissedarları, Mitsui Bankası, Tokai Bankası ve Sanawa Bankası gibi finansal kuruluşlardır.<sup>347</sup>

Japonya'da yaygın olan bir başka uygulama ise, genel hissedar toplantılarında, çoğu kurumsal hissedarların ( bankalar ve diğer şirketler ), vekaletlerini toplantı idaresine bırakması ve şirketin faaliyetlerine yön veren yönetim kurulunda temsilci bulundurmayı istememesidir. Birbirlerinin hisselerine sahip olan şirketler, boş temsilcilikleri karşılıklı olarak değiştirme yoluna giderler. Eğer bir şirket diğer şirketin faaliyetlerine karışır, diğeri de aynı şekilde karşılık vermektedir. Böylece hissedarlık üzerine dayanan etkiler dengelenmiş olmaktadır. Bu uygulama de facto olarak yönetimle sahipliğin arasını ayırmaktadır. Yönetim, hissedarların müdahalelerine maruz kalmamakta böylece yüksek oranda bir özerklikle çalışmalarını sürdürmektedir.

---

<sup>346</sup> Chen, a.g.e., s. 182.

<sup>347</sup> A.g.e., s.183

Kısacası, böyle bir hissedar ve yönetici ilişki yapısında, Japon yöneticileri diğer ülkelerdeki (ABD, Avrupa) meslektaşları gibi, kendilerini hisse başına kazancı arttırma baskısı altında hissetmezler. Hatta kendi şirketlerinin hisse fiyatlarıyla hiç ilgilenmezler. Amerika'daki yöneticilerin kısa dönemli kazanç elde etme çabalarının aksine, Japon yöneticileri, şirketin devamlılığını sağlamak için uzun dönemli planlar yapar ve kısa dönemli sonuçları, olumsuz da olsa dikkate almazlar.<sup>348</sup> Bu uzun dönem bakış açısını Min Chen, Japon yöneticilerin kültürel mirasıyla ilişkilendirmektedir.<sup>349</sup>

Yönetimsel özerklik, sadece yönetim ile hissedarlar arasındaki ilişkilerde değil; aynı zamanda yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde de söz konusu olmaktadır. Japon istihdam sistemi, çalışanlara sadece güvenli bir iş ortamı sağlamakla birlikte ayrıca çalışanları, çalıştıkları şirkete ailevi bir bağla bağlamaktadır.

## **B- Japon İşletme Yönetiminde Temel Uygulamalar**

Japon işletme yönetim sistemi, yüksek performansa ulaşma yolları ve kabul edilen kalite standartlarına uygun ve zamanında bir teslimi gerçekleştirecek üretim sistemleri ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla bazı yazarlar Japon yönetim sistemini bir paket program olarak değerlendirmek gerektiği ifade edilmektedir.<sup>350</sup> Bu paket program Profesör Yotaro Sakudo'ya göre aşağıdaki özellikleri içermektedir:

- 1- Ömür boyu (Life-time) istihdam
- 2- Kıdem esaslı ödeme sistemi
- 3- Usta-çırak ilişkisine dayalı bir sistem
- 4- Ömür boyu eğitim ve disiplin
- 5- Uyum için ilgi

<sup>348</sup> Thurow , s.135-143.

<sup>349</sup> Chen , s.183.

<sup>350</sup> Catterjee, a.g.e., s. 19.

6- Grup halinde karar alma

7- İnsancıl yönetim.

### 1. Ömür Boyu İstihdam (Shushinkoyo)

Japon işletme yönetimi üzerinde yapılan tartışmaların bir çoğu, onun insan kaynakları yönetiminden kaynaklanmaktadır. Bu kaynakların, Japon işletmeciliğinin rekabet gücüne büyük katkıları olduğu bilinmektedir. Her şeyden önce sanıldığı aksine ömür boyu istihdam yasaların öngördüğü veya zorladığı bir sistem değildir. Aksine Japon kültüründen kaynaklanan ve geleneksel istihdam ilişkilerinin doğurduğu sosyo-kültürel bir temele sahiptir. Ömür boyu istihdam, işçi ve işveren arasında moral ve psikolojik bir sözleşme gibidir. Geleneksel Japon anlayışına göre, söz konusu "psikolojik sözleşme" çalışanların firmaya bağlılığını ve iki taraf arasında karşılıklı güveni sağlar.<sup>351</sup>

Ömür boyu istihdamı teşvik konusunda Japon toplumunda bir kültürel motif daha vardır. Bu motif, firmaların ve bireylerin toplum içindeki statülerini ve imajlarını çok yakından ilgilendiren "sosyal cezalandırma" dır. Gerçekten, eğer bir firma yüksek oranda bir işgücü devrine sahipse toplum söz konusu firmanın insan kaynaklarını iyi kullanmadığı kanaatine varır ve bu anlamda olumsuz bir değerlendirmeye tabi tutar. Benzer değerlendirmeler bireyler için de söz konusu olmaktadır. Çok sık iş değiştiren bir bireye bencil ve uyumsuz biri olarak bakılır. Onun için "sosyal cezalandırma" bireylerin davranışlarını firmaya bağlılık yönünde teşvik etmede önemli bir etkiye sahiptir.<sup>352</sup>

Japon işletmelerinde insan kaynağının akışı genelde, işletmeye dışarıdan giriş ve dışarıya çıkış şeklinde cereyan etmektedir. Ancak bunun yanında önemli bir aşama daha vardır. Bu aşama, içeriden akış yani personelin işletmenin içinde yer değiştirmesi aşamasıdır. Bu durumu aşağıdaki şekil, daha ayrıntılı bir biçimde göstermektedir.

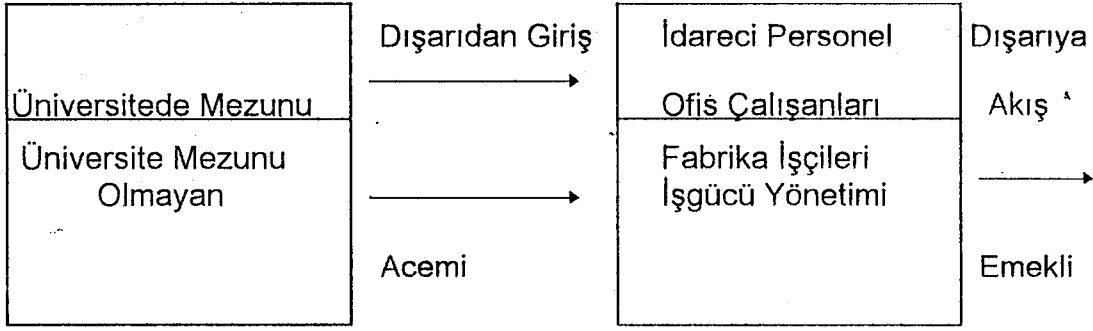
---

<sup>351</sup> Numan Kurtulmuş, Japon Sisteminde İşçi-Yönetim İlişkileri, Yayınlanmamış Doç. Tezi, İst. ,1994, s.10-11.

<sup>352</sup> A.g.e., s. 12.



## İnsan Kaynakları



**Şekil 7 : İnsan Kaynağının Akışı<sup>353</sup>**

Bu düzenekteki her bir aşama, Japonya'da normal karşılanmasına rağmen başka bir çok ülkede olağandışı olarak görülür. Bu sistemin en çok olağandışı kabul edilen özelliği ise ömür boyu istihdamdır.<sup>354</sup>

Sasaki'ye göre bir firmanın insan gücü kaynakları, üniversite mezunları ve eğitimi yüksek okul ya da daha düşük (lise, orta okul) bir okulda tamamlamış olanlardan oluşmaktadır. Üniversite mezunları dairelere girerler ve personel yöneticileri tarafından idare edilirler. Diğer grup ise atölyelere veya işin yapıldığı yerlere girerler ve işgücü yöneticileri tarafından yönetilirler. Üniversite mezunlarının acemilikleri normal olarak girdikten itibaren bir yıl kadar sürer. Böylece şu anda Japonya'da mevcut olan bu istihdam sistemi, acemilere, bir şirketi ömür-boyu seçmeleri için bir şans sağlar. Japon firmaları, bir roller setinden daha çok bir insanlar grubundan oluştuğundan, bu potansiyel yöneticilerin dışarıdan girişi için bir takım etkilerde bulunur.<sup>355</sup>

İlk olarak acemiler, bir firmayı sadece işe girmek ya da parasal gelir için tercih etmezler. Aksine içinde yaşadıkları bir yer olarak düşünürler. Başka bir deyişle ne iş yapacaklarını düşünmeksizin, dahil olacakları organizasyona karar verirler. Aynı şekilde, firmalar da özel bir iş için özel nitelikli eleman istemezler. Buna karşılık uysal veya intibak edebilen bir insan isterler. Yani Japon firmaları, firmadaki iyi insan ilişkileri ortamına zarar vermeyen, adayların

<sup>353</sup> Naoto Sasaki, *Management and Industrial Structure in Japan*, Pergamon Press, New York, 1990, s.31.

<sup>354</sup> A.g.e., s.31

<sup>355</sup> A.g.e., s. 32.

kişilik ve karakterleri üzerinde önemle dururlar. Şirketler ne çalıştıklarına bakmaksızın okul mezunlarını toplarlar. Dicerman yeni acemilerin işe yönelik niteliklerinden dolayı değil, sadece kişisel ve eğitimsel özelliklerinden dolayı işe alındıklarını ve her hangi bir Japon işletmesinde bu durumun tarihsel ve kültürel nedenlerden kaynaklandığını ifade etmektedir. İş sınıflandırması belirsiz olduğundan işin gerekleri ve nitelikleri açık olarak tanımlanmamıştır.<sup>356</sup> Japonya'da yapılan bir araştırmada, işletmelerin eleman alımında adayların hangi özelliklerine önem verildiği, aşağıda oranlarıyla birlikte gösterildiği gibidir:

<u>Özellikler</u>	<u>Oranlar</u>
Karakter ve Kişilik	% 88.8
Tutum ve Bakışlar	% 10
Yetenek ve Bilgi	% 25.7
Heves ve Uysalık	% 77.1
Kariyer ve Aile Çevresi	% 9.5
Diğerleri	% 1.3

Kısacası, Japon istihdam sisteminin temel özellikleri dört ana maddede özetlenebilir. Birincisi, çalışanların çoğu açık bir iş pazarından ziyade daha çok okullardan doğrudan sağlanmaktadır. İkincisi, bunlardan ömür boyu şirkette kalmaları beklenmektedir. Üçüncüsü, acemilerin istihdamına özel teknik maharetlerinden daha çok, onların kişilik ve karakterlerine göre karar verilmektedir. Son olarak, bu sistem part-time çalışanları, kadınları ve emeklileri kapsamamaktadır. Yani düzenli ve devamlı olmayan çalışanları korumamıştır.<sup>357</sup> Woronoff'a göre birçok büyük şirkette çalışanların bir kısmı, tamamıyla part-time ya da sezonluk esasına göre çalışırlar. Bunların bir çoğu haftada 38-39 saat çalışır. Dolayısıyla düzenli çalışanlar gibi korunmamaktadırlar. Kadınların bir çoğu, evlendikten ya da çocuğunu doğurduktan sonra işten ayrılmaktadırlar. Bunların bir kısmı, bir müddet sonra tekrar işgücüne katılmayı tercih etmektedirler. İş gücüne tekrar girmek isteyen diğer bir grup, 55-60 yaşları

<sup>356</sup> Sasaki, a.g.e., s. 33.

<sup>357</sup> Jon Woronoff, **Japan as -anything but-Number One**, Macmillan Ltd. Houndmills,1991, s. 35-37.

arasındaki emeklilerdir. Sınırlı kaynaklara sahip milyonlarca küçük işletme de zaten ömür boyu istihdam sağlayacak durumda değildir. Dolayısıyla bu işletmelerin çoğu bu imkanı çalışanlara sağlayamadığından kendilerini başkısı altında hissetmektedirler.<sup>358</sup>

Ömür boyu istihdam anlayışı, Japon işletme yönetimi açısından önemli sonuçları olan bir konudur. İşletmeler yeni bir çalışan istihdam etmeye karar verdikleri zaman son derece dikkatli olmaları gerekir, çünkü, acemilikteki bir hatayı düzeltmek çok pahalı ve güç olabilir. Bu yüzden, işe alma süreci, komplike olmuş bir yapı arz etmektedir. Bu yapı, adayların akademik araştırmalarından başlayarak, aile geçmişlerinin araştırılması ve tarihi bir öz geçmişleri gibi detaylanmış bir kişisel genel bakışı içermektedir. Diğer taraftan, potansiyel işgücü de, şirketin istihdam için ondan yapmasını istediği şeyleri belirleyerek, bu şeyleri iyi bir şekilde icra etme merakını taşımalarıdır.<sup>359</sup>

Çalışanlar açısından bakıldığında ise, acemilik süreci, değişen bir taahhüt sürecidir. Adaylar, kendi geleceklerini belirli bir şirkete bağlayarak önemli bir risk yüklenirler. Bir Japon çalışan her hangi bir şirkette işten çıkarılırsa veya orta düzeyde bir kariyerden ayrılırsa, bu çalışan diğer ülkelerdeki (ABD, Avrupa vs.) meslektaşlarına göre daha çok zorluk çekecektir. Çünkü Japonya'da sık olarak gerçekleşen iş değiştirmelerinden hoşlanılmaz. Dolayısıyla zorunlu da olsa iş değiştiren çalışanlara iyi bakılmaz ve bu tür çalışanların kısa zamanda iş bulması zor olmaktadır.

Japon şirketleri bir elemanı işe aldıkları zaman onun bir aileye bakmakla yükümlü olduğunu varsayarlar. Bu şirketin kendi çalışanları için fedakarlıkta bulunmaya hazırlanmış olduğu anlamına gelir. Hatta bir şirket, işlerinde başarısız olsa bile, yine de kendi çalışanlarının iş güvenliğini sağlamak yükümlülüğünü taşımakla sorumludur. Şirketlerin, çalışanlarına iş güvenliği ile

---

<sup>358</sup> Kenichi Imai and Ryutaro Komiya, **Business Enterprise in Japan**, Asco Trade Ltd. Masacuset, 1994, s. 20.

<sup>359</sup> Chen, a.g.e., s. 188.

ilgili taahhütlerine, çalışanlar tarafından yüksek bir teslim olma oranıyla karşılık verilmiştir.<sup>360</sup>

Bu taahhütlerin kabulü ile, Japon şirketleri, çalışanın kendi ailesinin bir uzantısı ya da bir genişletilmiş şekli haline gelir. Japon toplumunda hiçbir şey gruplardan ihraç edilmek kadar, korkunç değildir. Çalışanlar şirketle birlikte geliştiklerinden, şirket ailesi içinde kolay değişmez bir fert olurlar. Sonuçta çalışan şirketin bir parçası olduğu gibi şirket de çalışanın bir parçası olmaktadır. Bir Japon şirketine girişle, devamlı bir sosyalizasyon süreci başlamış olur. İlk bir kaç yıl, yeni bir çalışan, şirketin faaliyetlerinin yapısı tarihi ve kültürü yanında, şirketin iş tekniklerini öğrenmek için departmanlar arasında devamlı bir iş değişimi yaşar. Aynı şekilde, çalışan, şirketi daha ayrıntılı bir şekilde anlaması ve çalışma arkadaşları ile daha kapsamlı bir sosyal alışveriş sağlaması için şirketin yatakhanelerinde de kalabilir. Bu şekilde, Japon şirketleri, gerçek bir aile tipi sosyal organizasyon olurlar.<sup>361</sup>

Çeşitli sosyal alışverişlerin dışında, Japon "sempai-kohai" öğretici (kılavuz) sistemi, sadece yeni çalışanlara, işle ilgili eğitim, veya rol modelleri değil, aynı zamanda çalışanlarla yöneticiler arasındaki kişisel bağları geliştiren bir sistem olarak düşünülmüştür. Bu sistemde her hangi bir olumsuz durumda çalışanlar, yöneticilerin onları koruyacağını düşünürler, böylece daha çok gönüllü olarak kendilerini tamimiyile işlerine adarlar. İlişkiler, işletmeyi ya da işi kısıtlamamaktadır. Çünkü iş arkadaşları, bir birlerinin kişisel yaşamlarını öğrenmeyi ve tanışmayı istemektedirler. Böylece, kılavuzluk sistemi (sempai-kohai) ilişkisi, hem başarı ve hem de başarısızlığı birlikte birleştirerek karakterize etmiştir. Onun için bir sempai-kohai ilişkisi, şirketlerde tepe yöneticisi olmak için beklentileri olanlarla alt çalışanlar için genellikle olumlu sonuçlara yol açmaktadır.

Son yıllarda ömür boyu istihdamın, hızlı değişimin artan baskısı altında olduğu ve açık bir şekilde zayıflamaya başladığı, dolayısıyla Japon işletmelerinin değişen şartlara hızlı ayak uydurmadığı çeşitli bilim adamlarınca

---

<sup>360</sup> Sasaki, a.g.e., s.33-37.

<sup>361</sup> Chen, a.g.e., s. 189.

ifade edilmektedir. Bu yapının, özellikle Japonya'nın hızlı ekonomik büyümeyi gerçekleştirdiği bir dönemde oluştuğunu ve şirketlerin genişleyen işlerinden dolayı yeni çalışanlar için rekabet ettikleri bir dönemde bu sistemin kurumsallaştığı söylenmektedir. Ömür boyu istihdam baskısı, ilk olarak zayıflayan endüstriler tarafından hissedildi. 1990'lardaki düşük ekonomik büyümemin baskısı altında bile bu sisteme bir sınırlama getirilmedi. Sıkıntılar, mümkün bütün metotlar denendikten, işçi birlikleri ve iş gücü ile tam anlaşılıktan sonra ancak giderilebilmektedir. Bu yüzden son yıllarda içinde oldukça büyüklerinde olduğu firmalar, genellikle part-time işçiler çalıştırmayı tercih etmektedir.

## 2. Kıdem Esasına Göre Terfi ve Ödeme (Nenko Joretsu)

Geleneksel Japon işletme yönetiminde bir diğer temel unsur ise firma içindeki çalışanların yönetim kademelerinde yükselme ve ücret artışlarında kıdem esasının benimsenmiş olmasıdır. Firmaların dahili istihdam piyasalarının insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturması ve yukarıdaki bölümlerde anlatılan dual kariyer sisteminin aynı yaş gruplarındaki çalışanların kariyer ilerlemelerinde ortak zemini oluşturması kıdem sisteminin önemini kaçınılmaz bir şekilde artırmaktadır.

Nenko kavram olarak kıdem ( seniority ) veya çalışılan yıllara göre yükseltilmeye hak kazanma şeklinde ifade edilmektedir. Kelime anlamı olarak ise, *nen* yıl veya yaş, *ko* ise beceri ve gayretlerin sonucu elde edilen başarı anlamına gelmektedir. Japon şirketlerinde terfiyi belirlemede, yapılan hizmetin süresinin önemli olması, ömür boyu istihdamla ilişkilidir. Eğer şirketler, çalışanlarını ömür boyu istihdam ile kendisine bağlamışsa, çalışanların kendi hizmet sürelerine göre doğal olarak terfi etmeye hak kazandıklarını da kabul etmiş demektir ve böylece kendi iş gücünün yaş ortalamasının sürekli olarak artmasından da endişe duymaya başlamaktadırlar. Şirketin mevcut düşük ya da istenmeyen büyüme oranı, yükselen ödeme seviyelerinden dolayı bir problem arz etmeye başlar.<sup>362</sup>

---

<sup>362</sup> Chen, a.g.e., s. 191.

Bu kavram, ücret ve maaşların belirlenmesinde de önemli bir rol oynar. Bu sistemde bir çalışanın, sağlamış olduğu hizmet yıllarının karşılığı olarak hak-ettiği ücret belirlenmektedir.<sup>363</sup> Çoğu çalışan doğrudan üniversite ve yüksek okullardan sağlandığından her birinin hizmet süresi bir diğeriyle aynı uzunlukta olacağından kıdemlilik, hizmetlerinin karşılığı için ayırıcı bir standart olur. Kıdeme göre terfi çalışanların bir şirkette uzun süre kalmaları için önemli bir motivasyondur.<sup>364</sup> Fonksiyon ve statüler açısından bakıldığında terfi, belirli bir zaman aralığında kabul edilmiştir. Ancak, bu terimi sadece hizmetin süresine göre belirlenen ücret ya da maaşlar veya bütünüyle firma içindeki pozisyonun yükselmesi şeklinde yorumlamak hatalı olabilir.<sup>365</sup> Çünkü sistem hiç bir zaman herkese bir ünvan vermeyi garanti altına almaz. Zira bir çok çalışan bir bölümün başı (kacho) ya da bir departmanın başı (bucho) olmak için iyi bir şansa sahip olmayabilir. Kıdem esasına dayalı terfi sistemi, ömür boyu istihdam yapısı içinde, hızlı büyüyen Japon şirketleri için faydalı olmuştur. Çünkü bu dönemde çok sayıda yeni çalışana ihtiyaç duyulmaktaydı. Bu çalışanların çoğu, okullardan yüksek seviyede ücretler ve düşük düzeyde yaş ortalamasıyla sağlanmış oldu. Şirketteki çalışanların yaş ortalaması düştüğünden, ortalama ödeme seviyesi de düşmektedir. Böylece, şirketlerin büyümesi, daha fazla ödeme avantajı vasıtasıyla hız kazanmıştır. Bunun aksine daha yavaş büyüyen şirketler, ya hiç eleman işe almazlar ya da sadece bir kaç tane yeni eleman işe almaktadırlar. Bir şirket bir kaç yılda bir iş rotasyonu gerçekleştirmektedir. Eğitim programlarını ise, sadece bir defaya mahsus olarak değil uzun bir zamana yayacak şekilde düzenlemektedir. Böylece, çalışanlar da bütün zaman ve enerjilerini şirkete harcamak için gönüllü davranırlar. Bu durumda verimlilik hamleleri, çalışanları harekete geçirecek ve kalite kontrol çemberleri ile buluşturacaktır.<sup>366</sup>

Yine de kıdem esasına dayalı terfi sistemi 1980'lerin ortalarından itibaren artan baskılara maruz kalmıştır. Daha düşük bir ekonomik büyüme ile, sistemin rekabet edebilme avantajı azalmıştır. Fakat uzun dönem yaşam

<sup>363</sup> Imai ve Komiya, a.g.e., s. 21.

<sup>364</sup> Chen, a.g.e., s.190.

<sup>365</sup> Imai ve Komiya, a.g.e., s. 22.

<sup>366</sup> Woronoff, a.g.e., s. 30-31.

beklentileri, emeklilik yaşının 55'ten 60'a yükselmesi artan baskıları azaltmıştır. Her bir çalışanın hizmet yılına göre ücret ödemelerinin otomatik olarak artması, kıdem derecesini de yükselttiğinden büyük ölçüde sıkıntı verici bir durum yaratmıştır. Çünkü, herhangi bir işe başlayan kişiler arasında, işin aslına vakıf olan çok az sayıda çalışan ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yüksek pozisyonlar için, bu az sayıda çalışana şans tanınmaktadır. Bu durumu, Japonya'nın Ekonomik Planlama Kurumu, "2000 yılında Japon İşgücü Piyasası" adlı araştırmasında şöyle ifade etmiştir. Her dört üniversite mezunu erkek adaydan sadece birisi herhangi bir şirkette **kacho** (bölüm başı) ya da **bucho** (departmanın başı) olma şansına sahiptir.<sup>367</sup>

Kısacası bu sistemde, çalışanlar arasında nitelik farklarına göre değerlendirme yapılmadığından ve terfi ve ücret artışları da hizmet süresine göre gerçekleştirildiğinden, bireyleri grup halinde çalışmaya sevk etmiştir. Dolayısıyla bireylerde bir grup bağlılığı anlayışı gelişmiştir. Bireyler arasında, mevkilere gelmek için rekabet ve ayak oyunları da böylece ortadan kalkmıştır. Şirketler de bireyleri, kendi grubunun bir üyesi olarak kabul ettiklerinden, onlara gönüllü olarak kendi işlerinin gerektirdiği vasıfları kazandırmak için , eğitim programları düzenlemektedir.

Ömür boyu istihdam gibi, bu sistem de yakın gelecekte büyük değişikliklere maruz kalacaktır. Sistemin çalışanlar açısından çekiciliği, zayıflamaya başlamıştır. Kıdeme dayalı terfi sistemi genç kuşakları sabırsız hale getirmiştir. Alternatif istihdam olanaklarının artmasıyla, iş değişiklikleri daha sık karşılaşılan durumlar haline gelmiştir. Ayrıca çeşitli şirketlerdeki farklı uygulamalar, hem farklı ücret oranları ortaya çıkarmış ve hem de artan ikramiyeler sonucu çalışanların gönüllü olarak emekli olmalarını cesaretlendirmiştir. Hali hazırdaki uygulama bu şekildedir. Terfi sisteminin bazı iyi yönlerini dışarda tutarsak, şirketler, bu sistemin uzun süre tahammül edilebilir olmadığını düşünmektedirler. Bu durum aynı zamanda ömürboyu istihdam sistemi üzerinde de büyük baskılar yapmakta ve çalışanlar ile şirketler arasındaki duygusal bağları zayıflatmaktadır.

---

<sup>367</sup> Woronoff, a.g.e., s. 36-39.

### 3. Karar Almada Mutabakat ve Kollektif Liderlik (Ringi Seido)

Japon organizasyonlarında, örgütsel karar alma (Ringi sistemi), 19. yüzyılın ortalarında başlayan endüstrileşme ve modernleşme çabalarından kullanılan bir sistemdir.<sup>368</sup> Japon toplumunda olduğu gibi Japon şirketlerinde de sıkı bir şekilde organize edilmiş hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Organizasyonun tepesinde başkan ya da genel müdür (kaicho) oturmakta ve onu başkan yardımcısı (Shacho) takip etmektedir. Organizasyon içinde her bir departman bağımsız bir güç merkezini oluşturur. Bu nedenden dolayı, departman yöneticisi (bucho) genellikle küçük bir şirketin başkanı ile aynı düzeyde bir emir verme yetkisine sahiptir. Çoğu şirketlerde temeller, bölüm yöneticileri (kacho) seviyesinde atılmıştır. Japon şirketlerinde, genellikle yeni projelerin yüksek düzeydeki yöneticilerce yürütülmesi söz konusu değildir. Üst yöneticilerin temel fonksiyonları, yapıyı oluşturmak, strateji geliştirmek şirket içinde bağlılığı geliştirmek ve yüksek düzeydeki dış ilişkileri yönetmek gibi konuları kapsamaktadır.<sup>369</sup>

Japon tipi yönetim araştırmalarında karar alma (ringi) önemli bir sorundur. Ringi kavramı iki kısımdan oluşmaktadır. Rin, bir çalışanın yöneticisine bir teklif sunması ve onun uygun bulmasını (tasvibini) ifade etmektedir. Gi ise, yöneticinin teklif üzerinde düşünmesine ve karar vermesine işaret etmektedir. Ringi sistemi ise her iki özelliği birleştirerek organizasyonlardaki ilgili kişilere dikey ve bazen yatay akışla önerilmiş (teklif edilmiş) bir konunun kabul edilmesi anlamını içermektedir. Bir yönetsel süreç olarak Ringi dört aşamadan oluşur. Bunlar öneri (proposal), akış (circulation), uygun bulma (approval) ve kaydetmektir.<sup>370</sup>

Sasaki bu sürecin işleyişini şöyle örneklendirir: Bir departmanın bir kısmında orta kademedeki bir yönetici yeni bir satış kampanyası için iyi bir fikir sunar ve kısım şefi (Kacho), kendi kısmının bir toplantısında bu fikri tartışmaya açar. Bunlar düşünceyi en ince ayrıntılarına kadar tartıştıktan sonra, bir bütün olarak firmanın desteğine ihtiyaçları olacağına karar verirler. Kısım şefi bu

<sup>368</sup> Catterjee, a.g.e., s. 24.

<sup>369</sup> Sasaki, a.g.e., s. 61.,

<sup>370</sup> A.g.e., s. 61.



durumu bir üstü olan bölüm yöneticisine rapor eder ve onunla istişare eder. Bölüm yöneticisi bu düşüncenin iyi olduğunu kabul ederse, o zaman bu noktada genel bir mutabakat söz konusu olur. Bu aşamada kısım bazında lçkal bir mutabakata ulaşılmış demektir. Daha sonraki aşamada bölüm yöneticileri bilgi alış-verişi sürecini kullanarak, diğer bölümlerle toplantılar yaparak, sonuçta genel olarak firmada bir mutabakata ulaşmaya çalışırlar. Bu toplantılara her bir departman, bir bucho bir kacho (kısım şefi) ve muhtemelen iki kakaricho (şef-yardımcısı) gönderir. Eğer dört departman varsa, o zaman bir toplantı aşağı yukarı 16 veya 20 kişi ile yapılır. Eğer söz konusu konuyla ilgili uzmanların fikirlerine ihtiyaç duyuyorlarsa, o zaman, konuyla ilgili mühendisler ve ustalar toplantıya davet edilir. Başlangıçta düşünceyi ortaya atan kişi ve onun çalışma arkadaşları, kacho liderliği altında, resmi ya da gayri resmi olarak kısımdan kısma veya bölümden bölüme gerekli döküman ve materyalleri hazırlamak için koşuştururlar. Bu öncelikli koordinasyon Ringi sisteminin etkin olması için hayati bir öneme sahiptir.<sup>371</sup>

Ayrıca Min Chen, Ringi sisteminin iki metodunun olduğunu söylemekte ve bu iki metodu ayrıntılı olarak şöyle ifade etmektedir. Ringi sisteminin "nemawashi" ve "ringi seido" gibi iki metodu vardır. Japonlar, kendi yaşamlarını en iyi şekilde koruyan ve Japon hayatının temelini "wa" ya da "uyum" (hormony) olduğuna inandıklarından, karar almada mutabakat için kesinlikle kültürel bir bekrand söz konusudur. Böylece ileriye yönelik kararlar oldukça etkin bir şekilde başarılmıştır. Dolayısıyla, Japon şirketlerinde alınan bütün kararlar, bir grup sürecidir. Buna mukabil, ABD ve Avrupa'da karar alma, bir bireysel süreç olarak ifade edilmektedir.<sup>372</sup>

Nemawashi, ağacın kökleriyle alış-verişte bulunmasına işaret eden önemli bir Japon işletme anlayışıdır. Japon bahçelerinde bir ağacı bir yerden başka bir yere nakletmek için büyük bir yetenek ve titiz bir çabayı gerektirir. Dolayısıyla alınan işletme kararlarında da aynı süreç söz konusudur. Nemawashi, hazırlayıcının uygulamalarına veya sunulmuş bir davranış süreci

<sup>371</sup> Sasaki, a.g.e., s. 61-62.

<sup>372</sup> Chen, a.g.e., s.185.

ya da proje hakkında, çalışanların düşüncelerinin dışında informel fikirler almaya çalışan uygulamalara işaret eder. Namawashi aynı zamanda, alt seviyede meydana gelen faaliyetleri ima etmekte ve dışarıdan alınan fikirlerin yapısını tanımlar. Burada ilişki kurmuş bireyler özerk kalırlar ve kendi düşünceleri hakkında konuşmak için kendilerini özgür hissederler.<sup>373</sup>

Nemawashi'nin aksine Ringi seido daha çok grup konsensusu vasıtasıyla normal bir yönetim sürecini kullanmıştır. Bir Ringisho , bir kısımdan kaynaklanan bir teklif yada öneridir ve aynı seviyedeki ilgili bütün kısımlara, kısım şeflerine, yöneticilere, direktörlere ve hatta şirketin başkanına gönderilmiştir. Ringisho kabul edildiği takdirde, her biri, teklifin arkasına iliştilen kağıda kendi yorumunu yazacaktır. Sonuçta kararlar, süreçte yer alan bütün kişilerin yorumlarına dayanarak tepe yöneticisi tarafından alınacaktır. Karar almada, bu dolambaçlı yolun amacı, anlaşmazlıkları bertaraf etmektir. Böylece karar tam olarak alınmadan önce her kese değişiklik için bir şans verilmiş olur.<sup>374</sup>

Japon karar alma yapısının bir çok avantajları vardır. Japon karar alma yapısı en alt düzeydeki çalışanların da öneri ve fikirlerini dikkate aldığından, demokrasinin (işyerinde demokrasi) bazı unsurlarına sahiptir. Bir çok insan, şirketlerde kararlar alınırken çeşitli süreçlerden geçildiğini bir çok toplantılar yapıldığını ve bu sürece büyük bir katılımın olduğunu kabul eder. Böyle geniş tartışmaların temeli üzerine alınan her hangi bir karar, muhtemelen genel bir kabul görecektir. Aynı zamanda, karar alma sürecine bir çok farklı bireylerin dahil olması, bir kararın belirli bireyler tarafından manipüle edilme tehlikesini azaltır. Aynı şekilde kararlar genel olarak kabul edildiğinden, yürütme kolaylaşacak ve daha çok verimli bir hale gelecektir.<sup>375</sup>

Ancak bütün bu anlatılanlarla birlikte Min Chen bu süreçle birleşmiş bazı sorunların olduğunu ifade etmektedir. Yapılan öneriler (ringisho), sadece bir bölümü ilgilendirdiği halde, gereksiz yere diğer bölümlerde sürece dahil edildiği

---

<sup>373</sup> Cortazzi, a.g.e., s. 119.

<sup>374</sup> Catterjee, a.g.e., s. 25.

<sup>375</sup> Chen, a.g.e., s. 187.

için bir çok toplantı yapılıyor ve gereksiz bir çok soru ve öneriler yöneltiliyor. Toplantıların çoğunun oldukça uzun olduğu ve katılımcılar bütün uygun teklifleri izlemek eğiliminde olmalarına rağmen kendi arkadaşlarından gelecek fikirlere karşı içten davranmazlar. Japon Yönetim Derneği tarafından hazırlanan bir rapora göre, yöneticilerin zamanlarının %40'a yakını konferans ve toplantılarda geçmektedir. Bu durum önemli oranda işletme kararlarını geciktirebilir. Yine de nihai kararlar, sürece katılanlar arasındaki ilişkiler tarafından önemli ölçüde etkilenmektedir. Ancak mutabakata dayalı karar almanın orta ve alt düzeydeki yöneticilere sınırsız yetkilerin tanınması anlamında olduğunu katılımcıların ifade etmesi de doğru karşılanamaz. Ringi siteminin, yeni kararlardan etkilenecek bir çok insanın katılımıyla bir çok tartışma ve toplantının yapılmasına sebep olduğu doğrudur, fakat orijinal düşünceler genellikle, "nemawashi" şeklindeki tepe yöneticileri tarafından başlatılmaktadırlar. Bir çok Japon tepe yöneticisi, aynı zamanda çok otokrat olduklarından bu süreçlere, "bir tasdik ve uygun bulma süreci" olarak da bakılabilir.<sup>376</sup>

#### 4. İşletme Sendikaları

Japonya'da modern işgücü hareketleri, işgal kuvvetleri tarafından yayınlanan iş yasasından sonra ortaya çıkmıştır. Japonya'nın iş gücü hareketinde temel organizasyon, mesleğine ve iş kariyerine bakmadan şirketin bütün çalışanlarını kapsayan ve Japon işletme sisteminin rekabet edici bir avantajı olarak şu anda kabul edilen teşebbüs sendikalarıdır. Sendika üyeleri bütün beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Bazı şirketlerde kısım şeflerinin yardımcıları (kakaricho) da birliklere katılabiliyorlar. Çalışanlar yönetim pozisyonlarına terfi etmiş olsalar bile, yine teşebbüs birliklerine gitmek zorundadırlar.

Bu birlikler hem yönetim ve hem de çalışanlara bir amaç birliği kazandırır ve genel amaçlara ulaşmak için büyük bir işbirliği ortamı sağlarlar. İşyeri sendikaları sadece tek bir yerde çalışanları içine almaktadır. Örneğin Honda gibi bir çok yerde fabrikaları olan bir şirkette, her bir fabrikanın kendi

---

<sup>376</sup> Whitehill, a.g.e., s. 161-162.

birliği vardır ve kendi memurları vardır.<sup>377</sup> Sendika temsilcileri işyerinde düzenli olarak çalışanlar arasından seçilir ve bu görevleri süresince işçi statüleri devam eder. Ancak, bu süre zarfında ücretleri işverenlerce değil sendika tarafından ödenir. Bir Japon teşebbüs birliğinde yol gösterici pozisyonunda olan birisi, işletme içinde ümit verici bir geleceğin yaratılmasına kılavuzluk eder. Bir yönetim ajansı tarafından yapılan bir incelemeye göre, büyük Japon şirketlerinin altı yöneticilerinden biri aynı zamanda ilgili şirketin sendika liderliğini yapmıştır.<sup>378</sup>

Birlikler ile şirketler birbirlerine eşsiz bir ilişkiyle bağlanmışlardır. Sendikalar, şirketlerden ayrı bir varlık olarak oluşmazlar. Aynı şekilde, şirketler de sendikalara hasım olarak davranan bir kurumdan daha çok, etkin bir yönetimin geliştirilmesi için değerlendirilebilir bir eğitim yeri olarak bakılmaktadırlar. Sendikalar, sadece sürekli çalışanları üye olarak kabul etmektedirler. Part-time, geçici ve sözleşme dışı çalışanları üye olarak kabul etmezler. İşyeri sendikalarının büyük bir bölümü aynı zamanda işletme dışındaki sektörel ya da ulusal düzeyde faaliyet gösteren bazı federasyonlarla da bağlantılıdırlar. Ancak, bu bağlara rağmen makro düzeydeki federasyonların çok gevşek bir şekilde yapılanmış olmaları nedeni ile Japonya'da işyeri sendikalarının rengi genel olarak sisteme hakim olmaya devam etmektedir. Bu özellikleri göz önüne alındığında, Japon işyeri sendikacılığının, işbirliğine dayanan bir yapısı olduğu görülmektedir.

İşbirliğine dayalı işyeri sendikacılığının başarılı bir şekilde devamı açısından çalışanların tutumları da önem kazanmaktadır. Eğer çalışanlar bu tür sendikaları benimserlerse beklenen barışçıl istihdam ilişkilerinin kurulabilmesi oldukça kolaylaşır. Genel olarak çalışanlar iki nedenden dolayı işbirliğine daha yatkındırlar. Birincisi, eğer firmalarında kendi kariyerlerini geliştirebilecek ve bu sayede mesleki olarak başarılı bir gelecek elde edebileceklerine yardımcı olacak firma içi dahili istihdam piyasası, kariyer ve örgüt geliştirme sistemleri ve oluşturulmuş kurum kültürünün varlığıdır. İkincisi ise, büyük işletmelerde

---

<sup>377</sup> Catterjee, a.g.e., s. 27.

<sup>378</sup> Whitehill, a.g.e., s. 245-246.

işveren ailesinin hisse senetlerinin tamamına ya da büyük bir kısmına sahip olmadıkları durumlarda çalışanların kendi istihdamlarının geleceği için çalıştıklarına inanmalarının daha kolay olmasıdır.<sup>379</sup> Onun için Japon firmalarında ifade edilen söz konusu nedenlerden dolayı, çalışanları işbirliğine teşvik edecek ve işyeri sendikacılığının başarılı bir şekilde sürmesine katkıda bulunacak psikolojik, örgütsel ve fiziksel şartlar mevcuttur.

---

<sup>379</sup> Kurtulmuş, a.g.e., s. 63-64.

## ALTINCI BÖLÜM

### JAPON İŞ AHLAKI

#### I. JAPON AHLAKI

Modern Japon ahlâk teorisi, nispeten yeni bir anlayış olduğundan, Batılı gözle bakıldığında bir muamma olarak görülmüştür. Bu anlayış, Meiji yönetimi (1868-1912) ile başlayan modern dönem için başlangıçta mevcut değildi. Ancak Batı düşünce ve kültürüyle hızlı bir şekilde karşılaşma, Meiji döneminin ilk yıllarında, Japon düşünürlerini ahlâkı ifade eden "rinri" (düzenleyici prensipler) terimini kullanmaya sevk etti. Bu terim Batı felsefesi öğretilerini kısıtlamaktaydı. Kendi ahlâki düşüncelerini diğerlerinden ayırmak için Japonlar "*toyodotoku*" (oryantal ahlâk) deyimini kullandılar. Bu terim, Çin ve onun büyük düşünce sisteminden etkilenen ilk dönem Japonya'sına kadar uzanan ve uzun bir kültürel gelenekten kaynaklanan bir ahlâk anlayışını ifade etmektedir. Onun için, Japon ahlâkını tam olarak anlamak için, öncelikle kendi yerli dinleri olan Şintoizm kadar, Çin Budizmi, Taoizm ve Konfüçyanizmin öğretilerine bakılması gerekir. Japonya'da tarihsel olarak her bir dini anlayış, belirli zamanlarda hakim olmuş ve genellikle kendi misyonunu sosyal ve bireysel bir temel üzerine kurarak siyasal yönetimlere ve halka hizmet amacıyla kullanmıştır. Bütün bunların hepsi, çok boyutlu dinlerin dikkate değer uyumunun gösterilmesi açısından zenginleştirici bir durumdur ve çalışma hayatına yön veren ahlâki güçlerdir. Hiç bir dini anlayış sistemi bir diğerini mahvetme ya da etkisiz hale getirme çabasına girişmemesi ve böyle yapmak için işbirliği yapmaması çok önemli bir özelliktir. Genel olarak, Japon ahlak anlayışının, ilk modern dönemde şekillenmiş olduğu ifade edilmektedir. Her bir sistemin temel öğretisi incelendiğinde, Japon düşünce ve davranışlarının oluşmasında büyük etkileri olduğu gözlenmektedir.<sup>380</sup>

Şintoizm, sağlık, hüsnüniyet, davranışın çabukluğu ve cesaretliliği, olarak gönüllülük, ataya saygı, şeref, doğruluk, doğa ile uyum, sadakat ve temizlik gibi insan özellikleri üzerinde önemle durmaktadır. Güneş Tanrıçasının

---

<sup>380</sup> Kenneth K. Inada, "Japan", *Enciclopedia of Ethics*, Cilt: 1-2, ed. Lawrence C. Becker ve Charlotte B. Becker, St-James Press, Chicago, 1992, s. 638.

mitolojik başlangıcının, son Tanrının varisi yer yüzündeki imparatorun soyu ile devam ettiği anlayışı, bütün tarih boyunca bozulmamıştır. Ayrıca Şinto, güzel bir çeşitlilik havuzu şeklinde hizmet etmiştir. Japon düşüncesinde, bir esneklik ve Japon kültürel gücünün bir işareti olan absorbe edici (meczedici) bir yapı geliştirmiştir.

Taoizm milattan sonra 5. yüzyılda Japonya'ya girmiştir ve Şintoizm'de var olan temel eğilimlerinden dolayı çok çabuk yayılmıştır. Taoizm, eşyanın doğasının gerçekleşmesini öğreten bir felsefedir ve varlığın eylemsiz ve fiziki olmayan yapısı üzerinde durmaktadır. Aynı zamanda, olayların pozitif ve negatif görünüşlerinin katı karşıtlığını ve "yin-yang" düşüncesinin metafiziğini ifade etmektedir. İnsan doğasına ait Taoist mecazlar (su, dere, söğüt ve Hint kamışı(bambu) ve çocuk), bütünüyle alma, verme esneklik ve doğallık eğilimlerini göstermektedir. Böylece, Taoizm, Japonların doğa ile uyum bilincinde yeni aşamalar kaydetmiştir. Kısacası Taoist düşünce okulu, Japonya'da kendinden önceki düşüncelerden bağımsız olarak gelişmemiştir. Kendine has öğretileri olmakla birlikte topyekün bir yaşam şeklini önermede diğer öğretilerden önemli unsurlar almıştır.<sup>381</sup>

Konfüçyanizm, 6. yüz yılda Japonya'ya girmeye başladı ve onun büyük medenileşme gücü, Japon aydınları ve soyluları üzerinde önemli etkilerde bulundu. Konfüçyanizm, özellikle bireylerin doğası üzerinde önemle durmaktaydı. Konfüçyanizm, üstün ve örnek bir kişinin (Chun-tzu) doğasının, insanlığın gerçekleşmesi ve biçimlenmesi üzerine dayanmış olduğunu iddia etmekteydi. Bir insanın gerçek bir birey olması için, o kişinin insanlığını (merhametini) göstermesi gerekir, başka bir deyişle insanlığını göstermesi için gerçek bir kişi olması gerekir. İnsanlık gibi öz bir anlayış ile Konfüçyanizm, uygunluk ( li ), doğruluk, ( yi ) güvenilirlik ( hsin ) ve pratik hikmet (chih) gibi yardımcı kavramlarla kendi felsefesini desteklemiştir. Aynı zamanda, sadakat, fedakarlık, samimiyet ve dakiklik gibi başka kavramlarda geliştirmiştir. Bütün bu kavramlar, Japon'lara benzersiz bir sosyal bilinçlilik anlayışı vermiştir. Bu bilinç, en küçük aile biriminden bütün ülke geneline hakim olmuştur. Evlada

---

<sup>381</sup> Inada, a.g.e., s. 639.

yakışır saygı doktrini, sosyal yapının oluşmasında küçümsenemeyecek bir rol oynamış ve ailesel ve toplumsal geleneğin sürdürülmesine de bir süreklilik anlayış katmıştır. En önemlisi, Konfüçyanizm, kişisel bir karakter geliştirerek bir Japon disiplin anlayışının oluşmasını sağlamış ve bunu genişleterek yönetimler için gerekli olan otorite ve düzen anlayışını kuvvetlendirmiştir. Kısacası, 4.yüzyıldan 8.yüzyıla kadar Japon ulusunun oluşmasında önemli ölçüde etkili olmuş ve özellikle Tokugawa dönemi (1603-1868) süresince konfüçyanizmin yeniden güçlenmesi (Neo-Konfüçyanizm) daha çok etkili olmuştur.<sup>382</sup>

Japonya'ya giren büyük ideolojilerden birisi de Budizm'dir. Budizm 522 yıllarında Japonya'ya gelmiştir. Japon bilinçlenmesini, hem soylular ve hem de halk tabakasını eğitecek şekilde geliştirmiştir. Onun doktrini, anlaşılması güç ve yüksek derecede bir metafiziki boyuta sahiptir. İnsan varlığının her bir yönü, şeylerin dünyevi olanından olmayanına, seküler olanından dini olana ve nispilekten mutlaklığa kadar çeşitli unsurları içermekte olduğunu ifade etmektedir. Budizmin önemli ıstırap doktrini (Sanskrit duhkha) ve Japon düşüncesinde, yaşamın geçiciliği ve bir egoyu devam ettirmenin imkansızlığı ya da aydınlanmanın gerçekleşmesinde bir kişiliğin bağımsız olarak var olan yapısı gibi olgular bu doktrinin en çarpıcı örnekleridir. İstırapı gidermenin yolunun ise, teknik olarak bağlı yaratılış şeklinde bilinen yaşamın dinamik süreçlerini anlamaktan geçtiği ifade edilmektedir. Bir insan sürekli olarak, bencil güdülerin yükselişini bastırmak için sıhhatini korumalıdır ve yaşam çemberinin (rinne) dönmesine sebep olan ikili varlıkların kötü yapılarını da törpülemelidir. Budizm, aynı varoluş gerçekliğinin sadece iki yönü olarak gerçekleşmekte olan merhamet (karunâ) ve şeylerin doğası (prajnâ) içindeki anlayış vasıtasıyla, Japon bilincini yaygın bir konuma sevk etmektedir. Yaşamın bu ikili anlayışında Budizm, akıl ile uygulama arasındaki açığı kapatmaktadır ve böylece varlığın bütünüyle kuşatan, bütüncül ve mutlak doğasını tamamlamaktadır. Boşluk kavramı vasıtasıyla, varlığın holistik doğası, onun karşılıklı olarak tanımlayan ve nüfuz edici olan unsurları ile ifade edilmektedir.<sup>383</sup>

---

<sup>382</sup> Inada, a.g.e., s. 640.

<sup>383</sup> A.g.e., s. 640.



Japonya'da Budizm'in gelişmesi, Kamakura'lar döneminde (1185-1333) en yüksek noktasına ulaştı. Budizmin inananları, bugün hala yaygın olan Budist anlayışını yaymaktaydılar. Budist okullar arasında en yaygın ve etkili olanı Zen ve Jodo'ydu (Saf bölge, alan). Görünüşte farklı bu iki okulun bir arada var oluşu, Japonya'nın ince, geniş ve esnek ahlâki inançlarını güzel bir şekilde ifade etmektedir. Zen, kendi kendine yardım ve kendi kendini disipline etmeyi amaçlamakta,<sup>384</sup> bunun aksine Jodo ise, başkalarına yardım etme ve başkalarını destekleme yolları üzerine yoğunlaşmaktadır. Zen bireye meditasyon eksersizlerindeki (zazen) bütüncül bir disiplin vasıtasıyla, kendi ıstırabını gidermeyi öğretir.<sup>385</sup> Jodo ise insani durumun faniliği ile yola koyulur. Bir insanın teselli ve nihai çözümü, var oluş diyarının en büyük yapısı içinde araması gerektiğini önermektedir.<sup>386</sup> Jodo yolu genellikle ibadet kategorisinde görülmekle birlikte, esas Budizmin derin öğretilerini anlamının zorunlu sonucu olan kurtuluş doktrinin de var olduğunu belirtmektedir. Ancak bu anlayış, modern Japon düşüncesinde anlamlı bir şekilde yer edinmemiştir.

1868'de başlayan modern dönemden önce, Japon bilinci, tarihsel olarak, dört düşünce geleneğinin homojenleşmesi sonucu oluşmuştur. Bu dört düşünce, Şintoizm, Taoizm, Konfüçyanizm, Budizm'dir. Sonuçta Şintoizm, "kokutai"<sup>387</sup> olarak bilinen ulusal bilincin (ulusal kimlik) belirginleşmesinde başat bir rol oynamıştır. Tokugawa (Edo) döneminin sonlarına doğru, Kokutai, açık olarak Samurayların savaş ruhu (Boşido) olarak tanımlanmıştır. Saflık, samimiyet (içtenlik), bağlılık, şeref (onur), saygı ve şefkatlilik, doğa sevgisi gibi özelliklere yaklaşımları açısından bu dört düşünce geleneği arasında bir fark yoktur. Homojenleştirme sürecinde, yabancı ideolojiler sonunda, ethosun bir parçası olan ayırıcı bir Japon özelliği şeklini alırlar. İşte Japon ahlâk yapısına bakılmak istendiğinde, bu karışık yapının anlaşılması zorunlu hale gelmektedir.

---

<sup>384</sup> D. T. Suzuki, **Zen**, çev: Armağan Birgil, Okyanus yayıncılık, İstanbul, 1995, s. 34-42.

<sup>385</sup> Fredrick J. Lovett, **Japon Gücünün Sırları**, çev: Cem Şen, Dharma Yayınları, İstanbul, 1993, s. 62-63.

<sup>386</sup> İnada, a.g.e., s. 641.

<sup>387</sup> A.g.e., s. 641.

Japonlar hayatın temeli olarak, iyi ve kötü gibi ikili bir anlayışı dikkate almazlar. Bunların yerine daha çok saflık (temizlik) ve kirlilik gibi kavramları dikkate alırlar. Yaygın görüşlerin aksine, onlar bir ayıplama (utandırma) inancını desteklemezler; bunun yerine, suç anlayışına karşı güçlü bir hisse sahiptirler ve böylece, onun yükselmesini engellemek için gayretle çalışırlar. Davranışların temizlik veya kirliliğinin ifade edilmesi için güzellik veya çirkinlik kavramları kullanılmaktadır. Japonlar her zaman güzel olana ilgi duymuştur.<sup>388</sup> Bu durum, haiku şiirinden çay seramonilerine ve savaş sanatlarına kadar çeşitli kültürel formlarda görülmektedir. Her bir çaba veya performans, sanatçının estetik karakterini yansıtmaktadır. Modern dönemde Kuki Shüzö (1888-1943) bir birey tarafından icra edilen en yüksek estetik biçimi olan bir estetik zerafet davranışına işaret etmiştir.

Modern dönemde, Batı'dan Japonya'ya, Marksizm, varoluşçuluk (**existentialism**), hiçcilik, (**nihilizm**), tabii bilimler (**Phenomenoloji**), yorumsamacılık (**hermeneutics**) ve pragmatizmi içeren düşünce ve kültürel formlar gelmiş olmasına rağmen; geleneksel düşünce katmanı içine Batı düşüncelerini dahil etmeye yönelik az da olsa bir gerçek oluşum ve sistematik bir çaba da söz konusuydu. Bu oluşum sentezi, geleneksel düşünceyi, Batı düşünce ve metodoloji yapısı içinde yeni bir söylem ile ifade edilmesini sağlamıştır.<sup>389</sup>

Modern dönemin en önde gelen düşünülerinden biri Nishida Kitaro (1870-1945) dur. Kitaro, dönemin Batılı filozoflarından önemli ölçüde etkilenmiştir. Özellikle William James (1842-1910), Bergson (1859-1941), Richert (1853-1936) ve Neo-Kantçı'lardan çok etkilenmiştir. Çalışmalarında onların terminoloji ve metodolojisini kullanmıştır, fakat, sonuçta, kendi felsefi düşüncesini Budist düşüncenin temelleri üzerine oturtmuştur. Onun ahlâk teorisi, sonuç olarak, psikolojik yapı üzerine odaklanan metafizik bir tecrübeden kaynaklanmıştır.

---

<sup>388</sup> Ruth Benedict, **Krizantem Ve Kılıç**, çev: Türkan Turgut, Türkiye İş Bankası Yay. No:64, 1994, s. 215-218.

<sup>389</sup> Inada, a.g.e., s.642.

## II. JAPON İŞ AHLAKI

İş ahlâkının, sosyal ahlâk ve dini ahlâktan kaynaklanan işe yönelik kurallar olduğuna dair yaygın bir kabul vardır. Tabii ki ahlâk ne sosyal ahlâk ve ne de dini ahlâk gibi fonksiyon icra etmez. Gerçekten, üç değer sistemi de (iş ahlâkı, sosyal ahlâk, dini ahlâk) aynı şeyi ifade etmemekle birlikte; birbirlerinden de tamamen kopuk değildirler. Örneğin, işletme borçları üzerine alınan faizler, dini otoriteler tarafından hoş karşılanmaz, hatta suç unsuru olarak kabul edilir. Fakat bu düşünce, ortaya çıkan bir sosyal mutabakat tarafından nispi olarak değişmiştir. Bu gün, bir çok ekonomide sözleşmeye dayalı borçlardan kaynaklanan faiz gelirinin geçerliliği ile ilgili hiç bir sorun yoktur. Böyle geçişler, oldukça sıradan olaylar olmuştur ve hem sosyal olarak ve hem de yasal olarak kabul edilen davranışlar haline gelmiştir.

Japon işletmeciliğinde de, yukarıda ifade ettiğimiz üç ahlâki standardı, bir birinden ayırmak çok güçtür. Batının, Hıristiyanlıktan kaynaklanan Protestan ahlâk gibi standartları, Japon iş hayatında önemli yeri olan Budizm, Şintoizm ve Konfüçyanizm ile aynı etkiye sahip değildir. Çünkü Şintoizm daha çok dini bir öğretiyi içermektedir. Şintoizm'in fonksiyonu, Şinto doktrini ile onun yabancı orijinleri olan Budizm, Konfüçyanizm ya da Çin Taoizmi arasındaki karşılaştırmalı araştırmanın esasları üzerinde bir "Japon kimliği"ni tanımlamayı içermektedir. Şintoizm, ulusal kimliğe bağlılığı sağlam bir şekilde öğreterek iş ahlâkının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu da genel olarak, Japon halkı arasındaki grup haberleşmesinin değerini geliştirmektedir.<sup>390</sup>

Şintoizm, Japon yönetsel sistemine dayanarak, iş ahlâkının saflığına şartlar ötesi bir güç olarak bakmıştır. İş ahlâkının gelişmesi öncelikle, Japon yöneticileri, aileler ve bölgesel birimler gibi gruplar arasında bir sadakat anlayışı yerleştirmiştir. Böylece Şintoizm, Japon işletme pratiğine ve şirket organizasyonlarına kazandırdığı sadakat anlayışına bir temel sağlamıştır.<sup>391</sup>

<sup>390</sup> Morishima, a.g.e., s.39.

<sup>391</sup> Motofusa Murayama, "The Japanese Business Value System", **Japanese Management Cultural and Environmental Consideration**, Ed.: Sang M. Lee ve Gary Schwendimen, Prager Publisher, New York, 1982, s.90.

Budizm Japon entellektüeller tarafından dini ahlâkın bir kaynağı olmaktan daha çok, felsefi bir konu olarak kabul edilmiştir. Böylece, çağdaş Japon toplumunda, Budizm cenaze törenleri ve geleneksel törenlerle ilgilenmiştir. Ayrıca hümanizm ve düşüncenin gelişmesi için üniversite düzeyinde Oryantal felsefe derslerinde tartışılmıştır. Fakat hala mevcut olan bir Budizm şekli vardır. "Rissho-kosei-kai" ya da "Sokagakkai" gibi yeni bir kaç mezhep, geleneksel Budizmin yeniden reforme olmuş anlayışı doğrultusunda faaliyet göstermişlerdir.<sup>392</sup>

Bir çok Japon yöneticisine göre, çağdaş Budizm ve benzer dini hareketler, iş ahlâkının çözmeyi başaramadığı yönetim problemlerini çözmek için önemli katkılarda bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu katkılar, insan doğası ve yönetim süreçleri hakkındaki tartışmaları içermektedir. Bu süreçler, ruhi denge, çalışma üzerine yoğunlaşma, kendi kendini tamamlama ve bireylerin grup tarafından meczedilmesi gibi unsurları içermektedir. Budizmin temel doktrini, aynı zamanda iyiliğin ödüllendirilmesi ve suçların (kanzen choaku) cezalandırılmasını önermektedir. Bu dini ahlâk, Budist olmayan ahlâki geleneklerle birlikte Japon toplumunda ortaya çıkmıştır.<sup>393</sup> Sonuç olarak, Japon işletme davranış şekli, Budizmin disiplini tarafından etkilenmiştir. Bu disiplin insan davranışına, onun uzun vadedeki etkileri ışığında bakar.

Konfüçyanizm'i bir din ya da bir felsefe olarak kategorize etmek güçtür, fakat, hala batıdan alınan sosyal sözleşme anlayışındaki örtülü kuralların esasını şekillendirmektedir. Bu çabalar, "Yabancı kültürün Japonlaşması" ( Japonaziation ) olarak tanımlanmaktadır. Japonlaşan bu yabancı kültür, Japonya'nın sosyal ve yönetsel ortamına uygun bir hale getirilmiş olur.<sup>394</sup> Dolayısıyla, Japon iş ahlâkını, sosyal ve dini ahlâktan ayırmak için, kesin bir analitik yöntem yoktur. İş ahlâkı bütünleşmiş bir doktrindir ve yatay olduğu kadar dikey olarak da hareket eden karma değer öncüllerinden oluşmuştur. Bazen iş ahlâkı bir amaç faktörüdür, fakat, çoğu zaman Japon değerler sistemi matriksinde, bir anlam faktörü olarak dikkate alınmıştır. Bu, Japon işletme

<sup>392</sup> Edwin O Reischauer, The Japanese Today, Harvard College, 1988, s.60-61.

<sup>393</sup> Murayama, a.g.e., s.90.

<sup>394</sup> Marc J.Dollinger, s.576-577.

topluluklarında, evrensel yasaya göre durumsal yaşamın üstünlüğünden kaynaklanmıştır.

Japon iş ahlâkı (başka bir deyişle Japonya'da iş yapmanın yolu) veya işletmelerde girdi ile çıktı arasındaki ilişkiler dört kategoride incelenmektedir. Bunlar; Grup değeri, bireysel değer, davranışsal değer ve felsefi değer şeklinde ifade edilmiştir. Mevcut Japon işletme uygulamaları üzerinde ifade edilmiştir. mevcut Japon işletme uygulamaları üzerinde bir çok tartışma yapılmıştır. Örneğin, Matsushita Ulusal Elektrik Şirketi, kamu oyuna çok yönlü bir şekilde görünür. Çalışanları işleten bir akıllı, kendine bağlı diğer fabrikalara hizmet eden bir banker veya yeni üniversite mezunları için ahlâki bir eğitim yeri şeklinde algılanabilir. Dolayısıyla Matsushita, ihtiraslı kazanç güdülerini engelleyen dini değerler ve sosyal amaçları ile tipik bir işletme örneğidir.<sup>395</sup> Bu tipik özelliğini Komosuke Matsushita şöyle ifade etmektedir. "Üretim sosyal üretimdir ve fabrikalardaki çalışma bir sonuç olarak toplumları başarıya, refaha ulaştırır."<sup>396</sup> Onun bu ifadelerinden, iş ahlâkı ile sosyal ahlâkın birleştiğini görmekteyiz. Bireysel amaçlar gözetilmeksizin genel olarak hem işletmenin ve hem de toplumun amaçları önemli parametreler olarak dikkate alınmaktadır. Bu durum teorik ve pratik bakış açısından uluslararası yönetim standartlarındaki bazı sorunları göstermektedir. Harvard Üniversitesi'nden Dr. Robert N. Bellar, Japon toplumunun, "çalışma" ve "kendini adama" anlayışları tarafından güdülenmiş olduğunu, buna karşılık Amerikan toplumunun ise, sosyolojik olarak "çalışma" ve "evrensellik" anlayışları tarafından şekillenmiş olduğunu ifade etmiştir.<sup>397</sup>

Dolayısıyla benzer işletme amaçlarına Dünya sahnesinde Amerikan evrenselliği ile Japon fedakarlığı vasıtasıyla ulaşılabilir. Örneğin General Elektrik'in davranış ve felsefesi, "sözleşme felsefesi" ve "suçluluk kültürüne" dayanmaktadır. Bunun aksine Matsushita Elektrik'in davranışlarına "aile tipi ilişkiler felsefesi" ve "ayıplama kültürü" yön vermektedir.<sup>398</sup> Amerikan

---

<sup>395</sup> Murayama, a.g.e., s.91.

<sup>396</sup> A.g.e. s. 91

<sup>397</sup> A.g.e., s.91.

<sup>398</sup> A.g.e., s.92

evrenselliğinin özelliği, rasyonalizm, bireycilik, materyalizm, fonksiyonalizm ve zenginlik anlayışları tarafından açıklanabilir olan ve sosyal olarak kabul edilmiş kurallar ile tanımlanan iş ahlakı ile ifade edilmektedir. Buna karşılık Japon iş ahlakının önemli yönleri ise daha çok içinden kaynaklandığı kültürel etkilerden (dini, pragmatik ve geleneğin muhafaza edilmesi) oluşan bir değerler bileşiminden etkilenmiş olmasıdır. Dinlerin ve geleneğin etkisi çok önemli boyutlara ulaşmıştır. Kültür, Japon iş ahlakının sosyal yapısını desteklemektedir. Sanayi toplumu olan geleneksel Japon sisteminde, sosyal yapı ile kültürel değerler birbirine bağlıdır. Bu iki yön, işe yönelik bir "gönüllülük" anlayışını geliştirmiştir. Japon sosyal yapısı ile Japon değerler sistemi, geleneksel Japon kültürü ve Japonların isteklerinin yapısından kaynaklanmıştır.<sup>399</sup>

#### A- Japon İş Ahlakının Genel Kavramları

1970'lerden itibaren, Japon işletmeciliği, ülkenin yaşam şeklinin ana belirleyicisi olmuştur. Ahlak kendiliğinden, bireyin yaşamını sürdürürken kendisine kılavuzluk eden temel değerler sisteminin öncülleri olarak genelleşmiştir. Böyle olmakla birlikte, ahlaki değerlerin doğanın yasası altında kendi öncelikli konumlarını sürdürmeleri zordur. Çünkü bazen yatay ilişkilerden kaynaklanan etkiler genellikle dikey otoriteye göre bir üstünlüğe sahip olabiliyor. Bu etkiler bilinmeyen doğru ahlaki değerler diye bilinen öz değerlere "girdiler" olarak söz konusu olmakta ve böylece otorite sahibi fiili gerçekler doğrultusunda doğal yasadan durumsal yasaya doğru bir yöneliş ile ahlakın dinamik değerlerine bakar. Yöneltilen bu durumsal değerler, iş ahlakının kaynağında yatan önceliklerdir.<sup>400</sup>

Bu açıklamalardan sonra iş ahlakının, bir işletmenin davranışları olduğu söylenebilir. Bir işletme, iki boyuta sahiptir. Birincisi, bir sistem grubu anlayışı olarak işletme organizasyonları ve ikincisi ise, sistem olmayan bireysel anlayış olarak iş adamları. Birincisinde, şirketin amaçları doğrultusunda grup güdülenmiş olur; buna karşılık ikinci durumda ise kişisel mutluluk için birey

<sup>399</sup> Tamotsu Sengoku, *Willing Workers*, Quorum Books, Westport, 1985, s.4-5.

<sup>400</sup> Murayama, a.g.e., s.92.

harekete geçirilmiş olmaktadır. Bir örgütsel sistem olarak işletme, karlılık amacını sosyal bir amaçtan ayıramaz. Bu hakim olan politik değer sistemleri ve böylece Japon toplumunun merkezi ahlak sistemlerini kabul etmek için büyümüş olan işletmeler için rasyonalizm geleneği anlayışının olduğunu ifade eder. Örneğin, hava kirliliği, akarsuların ve denizin kirletilmesi, kimya, çelik ve elektrik sanayiinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bunlar, Japonya'da çoğunlukla tartışılan endüstriyel sorunlardır. Ancak bu sorunlara sadece şirketlerin sorunları olarak bakmazlar, fakat aynı zamanda bir devlet ve sosyal problem olarak da görmektedirler. Böyle yaparak akademisyenlerin, bilim adamlarının ve diğer endüstri gruplarının dikkatlerini bu yöne çekmişlerdir. Böylece temel sorunlarla ilgilenerek sağlığın ve bir bütün olarak toplumun devamını sağlamaya çalışmışlardır.<sup>401</sup>

İşletme varlığının unsurlarından bir diğeri, değişken Japon insan karışımıyla uyumlu ve kazanç elde etmeye çalışan iş adamlarıdır. Böyle bir iş adamı, kendisini her zaman ailesine veya arkadaşlarına feda edip etmeyeceğini düşünür. Aynı şekilde işletme faaliyetleri, para kazanma çabaları, üretim ve satış rekabeti gibi kamuya veya gruba yönelik amaçlar konusunda da özel veya bireysel olmayı tercih edebilirler. Sonuç olarak iş adamları kompleks bir değer anlayışı ile oldukça hayret vericidirler. Ahlâkları, Japon geleneğiyle birlikte başka ülkelerden ve batıdan alınan, modernleşme, endüstrileşme, teknolojik yenilik ve içselleşme gibi üzerinde önemle durulan ilerlemeci bir rasyonalizmi içermektedir.

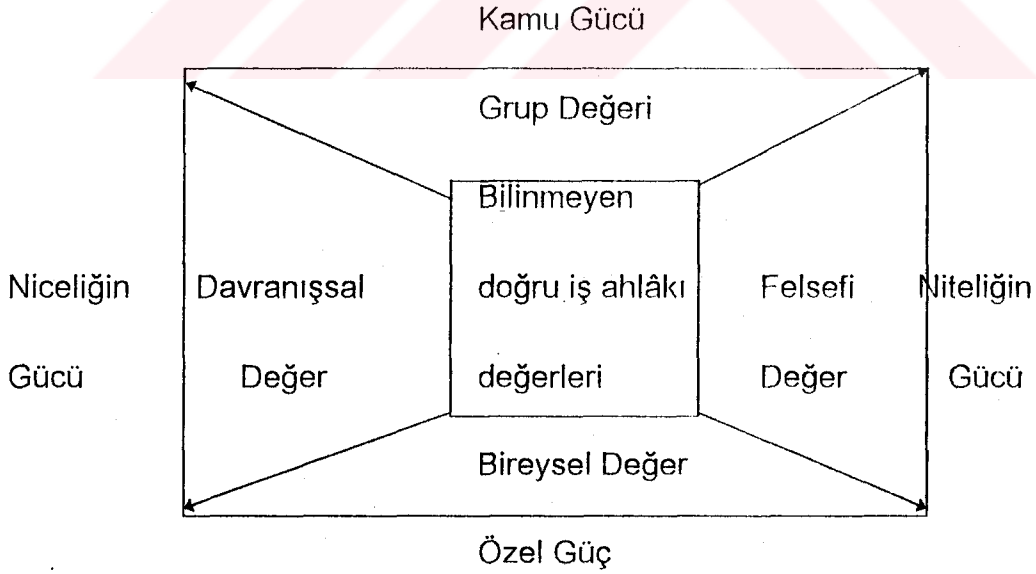
Daha önce yapılan iş ahlâkı tanımlamasına (bir işletme varlığının davranış yolu) geri dönülerek kavramsal bir yapıyı tanımlamaya çalışılabilir. Buradaki önemli bir kavram, "yol" (**arikata**) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yol, kendi özellikleri üzerinde yapılan çeşitli tartışmaların sonuçlarından daha çok "o bu şekilde takdir edilmiştir" anlayışına göre şekillenmiştir. Ancak bununla birlikte yol, hem felsefi ve hem de davranışsal bir yaklaşım takip edilerek de anlaşılabilir. İşletme "yolu"na yönelik felsefi bir yaklaşım, işletme varlığının "içsel" yönü üzerine yoğunlaşmayı gerektirir. İşletme varlığının "içsel" yönü

---

<sup>401</sup> Imai ve Komiya, s.23-24.

(keiei Jittai no naimensai) ise, ruh (seishin), duygu (kimochi), düşünce (omoiyari), bağlılık (giri veya chuseiskin) veya sevgi (ninjyo veya itsukushimi) gibi özellikleri kapsamaktadır. Bu karmaşık süreçler, bir işletme varlığının esas özüne yönelik olduğundan ve genel olarak günlük işletme uygulamalarında da yönetim felsefesi olarak tanımlandığından; dinamikteki merkeze iten güçlere benzemektedirler. Daha dar bir bakış açısından bakıldığında, bu içsel hareketler genellikle niteliklere ve yönetimdeki sübjektif hedeflere dayanarak gösterilmiştir.<sup>402</sup>

Diğer taraftan, bir işletme varlığının "yolu"nu anlamak için, davranışsal yaklaşımda ise işletmenin faaliyetleri, şartlı nicelik modelleri, şekiller, parasal değerler ve oranlar veya diğer objektif standartlar tarafından ölçülmekte, kuramsallaştırılmakta ya da değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, ulaşılması istenen satış kotaları, üretim bütçesi oluşturma, kazanç amaçlı çabaları planlama, bilimsel yönetimin verimlilik ve motivasyon ilkeleri gibi bütünüyle elverişli kaynakların maksimizasyonu ile ilgili olan yatırım, iş gücü ve teknolojileri kapsayan anlayışlar olarak ifade edilmektedir. Aşağıdaki şekil Japon iş ahlâkının kavramsal yapısını vermektedir.



Şekil 8: Japon İş Ahlâkının Kavramsal Yapısı<sup>403</sup>

<sup>402</sup> Kitagawa, a.g.e., s.38-40.

<sup>403</sup> Murayama, a.g.e., s. 94.



Şekildeki ikili yatay ve dikey ilişkiler seti, bir bütün olarak toplumun değerlerini önemli ölçüde yansıtacak olan iş ahlakının bilinmeyen (ortaya çıkarılmayan) gerçek bir özü olduğunu ifade etmektedir. Murayama, şekildedeki ilişkinin en güzel şekilde, Shin Nihon Çelik şirketinde görülebileceğini ifade etmektedir. Çin Halk Cumhuriyeti, şirkete, Tayvan ve Güney Kore ile bütün ilişkilerini kesmesi için baskı yapmaya kalkışmıştı. Aksi taktirde şirketin kendilerine yaptığı ihracatı (toplam ihracatının %30'unu oluşturmaktaydı.) kesmekle tehdit etmekteydi. Bu duruma, şirketin başkanı olan Bay Nagano'nun cevabı; " İşletme faaliyetlerinin tutarlılığı, iş taleplerinin doğası olan şeydir." Bu tutarlılık, sadakat, hoşgörü, adalet ve eşitliğe dayanan iş ahlakına bağlılığı ifade etmektedir.<sup>404</sup>

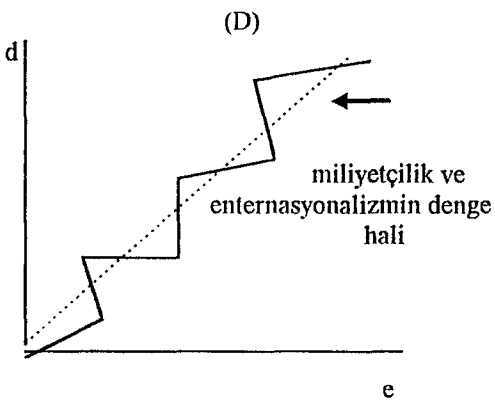
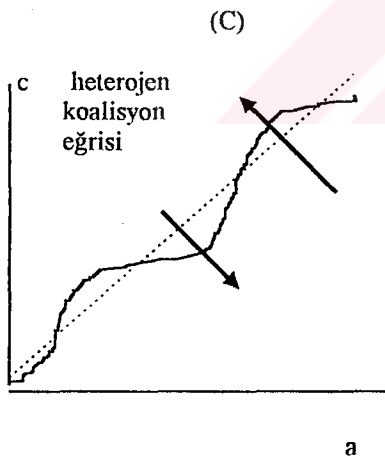
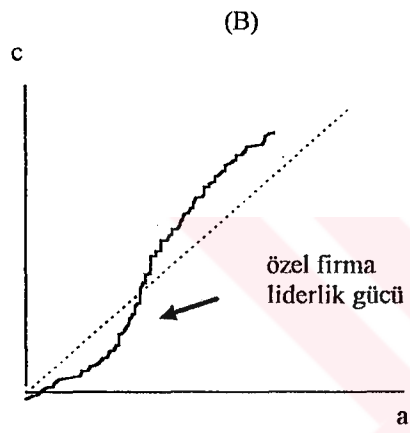
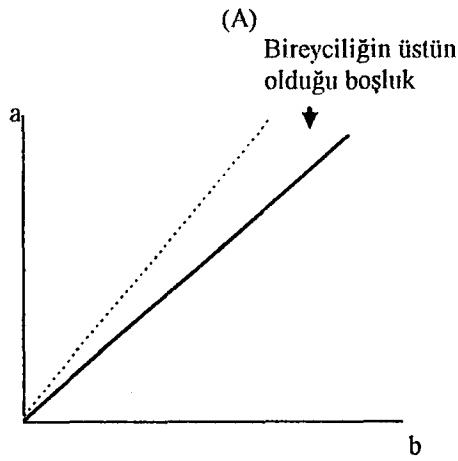
Dolayısıyla Bay Nagano, bir şirketin grup amacını yönetsel sistem bakış açısından tanımlayan çok önemli bir şirket ve endüstriyel topluluk lideri olarak bilinmektedir. Onun bireysel değer standartları, kendisinin bireysel felsefesi tarafından yansıtılmıştır. Ancak Shin Nihon Çelik şirketinin grup organizasyon değer sistemi, daha çok rasyonel olarak sürdürülen davranışsal değer sistemi tarafından etkilenmiştir. Nagano'nun bireysel değer yargıları, çoğunluğun desteği ve kabulü üzerine temellenen şirketin ya da toplumun beklentileri tarafından şekillenmiştir ya da bu beklentileri şekillendirmiştir. Eğer kendi adil davranışının, işletme gerçekliğinin tam anlamıyla anlaşılmasından dolayı kapsayıcı olmadığını farkına varırsa, o zaman, başkalarını veya bütün sistemi, sadece yönetim-organizasyon teorileri vasıtasıyla değil; bunlarla birlikte, yönetime adapte edilen politik ve psikolojik teoriler vasıtasıyla da inandırmaya çabalayabilir. Bu durumda, Nagano, bir "ortak değer" için araştırmasını devam ettirmiş ve böylece kendi bireysel kişiliği, bireysellikten ayrılmış ve bir bütün olarak toplum ve şirket ile birleşmiştir.<sup>405</sup>

Bireysel ve grup değerlerinin bir sentezine varmaya çalışan yöneticilerin bir kısmındaki bu yetenek, sosyal olarak kabul edilmiş iş ahlakının bir unsuru olan karar alma şekli kadar esastır. Bu yüzden, kişisel ilişkiler ve karşılıklı

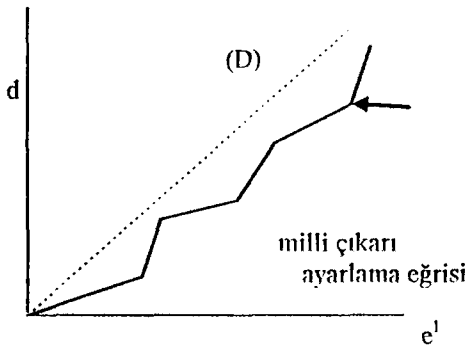
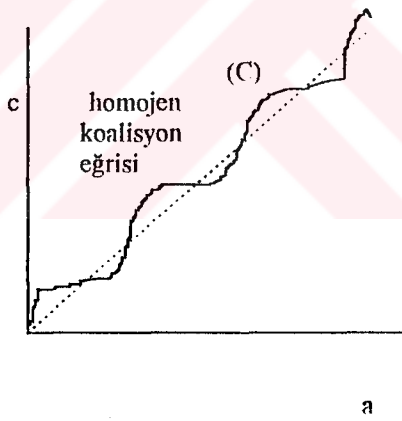
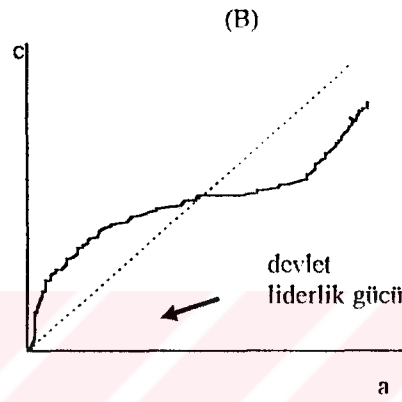
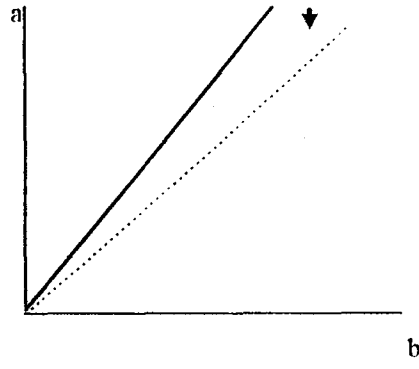
<sup>404</sup> Murayama, a.g.e., s. 93.

<sup>405</sup> A.g.e., s. 95.

**ŞEKİL9: Amaç İlişkilerinin Dinamikleri**  
Amerikan Örüntüleri



**Japon Örüntüleri**  
(A) Grupçuluğun üstün olduğu boşluk



<sup>1</sup> a) Kuruluş Amacı; b) Bireysel amaç; c)Toplum amacı;d) Uluslararası amaç; e) Ulusal amaç.

güvendedeki mutlak itimat, işletme yönetimindeki karar almada çok önemli bir rol oynamaktadır. Kısacası, bu durumda Nagano ile Shin Nihon Çelik Şirketinin davranışsal ve felsefi değer sistemleri bir değer sistemi olarak düşünülmelidir. Çünkü şirketin ürünlerinin herhangi bir ülkeye satılması, hem şirketin faaliyetleri açısından önemlidir ve hem de ülkenin milli gelirine katkıda bulunması açısından önemlidir. Ancak söz konusu ülkenin (Çin) olumsuz davranışları karşısında yöneticinin felsefi değerleri, bir alarm saati gibi fonksiyon icra etmiştir.

Modern kapitalist toplumun tasfiye süreçleri altında, çok büyük bir belirsizlik olsa bile, iş ahlakının varlığı, nitelik ile nicelik arasındaki bir denge olarak görülmektedir. Böyle bir ideal denge sadece teoride söz konusu olmakla birlikte, Japonya'da bu denge, evrensel yasanın uygulanması için iş ahlakını belirleyen durumsal yasalar şeklinde görülür. Bu yüzden şekilde görülen dört değer sisteminin (bireysel, grup, davranışsal ve felsefi) her biri diğerinden girdi kabul eder ve durumsal değişikliklere göre her biri diğerine çıktı vererek katkıda bulunur. Ayrıca, grup dinamizmi ile bir "bireysel denge"nin bileşiminden kaynaklanan Japon toplumunda, içinde işletmeler ile bireylerin olduğu bir sistem varsayımı altında, görünüşte grup değerleri ile felsefi değerler başta gelir.

### **1. Japon İşletmeciliğinde Bireylerin Niteliksel İncelemesi**

Sosyal bir sistemde, bir bireye "özgür bir insan" olarak bakılmakta ve işletme yönetiminin yönetsel sisteminde ise, "personel" şeklinde isimlendirilmektedir. Eğer sosyal bir sistem, bir işletme sistemiyle gerçekten aynı ise, o zaman "özgür insan" veya "personel" benzer bir tanımlamada kavramlaştırılabilir. Gerçek hayatta, sosyal bir sistem, genellikle çok yönlü amaçlar ile rasyonel "insan severlik" tarafından harekete geçirilirken; buna mukabil bir işletme sistemi ise, daha çok, hem insanseverlik ve hem de verimliliğin geleneksel kurallarıyla desteklenmiş "yeterlik" düşüncesi tarafından harekete geçirilir.

Bir İşletme organizasyonundaki bireyin özellikleri, onun bir işletme sistemi (iş yeri), bir sosyal sistem (işyeri dışında) veya amaçlara ulaşmada kendi kişisel çıkarları ile olan ilişkilerinde bulunmaktadır. Modern yönetim teorileri, devamlı olarak üç alanın (şirketin, toplumun ve bireylerin) amaçları arasında bir uyumu (harmony) sağlamayı amaçlamıştır. Japonya gibi ekip ruhu'nun hakim olduğu bir toplumda işbirliği wa yani uyum kavramı ile ifade edilmektedir.<sup>406</sup> Söylenen bu uyum sürecinin gelişmesi için işletme yöneticileri, bir yönetim felsefesine ihtiyaç duyarlar. Bu konuyla ilgili, Profesör Ralp C.Davis'in "Yönetim Felsefesi ve Bir İşletme Yöneticisi" adlı makalesi önemli açıklamalar sunmaktadır. Davis'e göre yönetim alanında en önemli problem, yönetim felsefesinin gelişmesini sürdürmede söz konusu olmaktadır. Felsefe bir düşünce sistemidir. Bu sistem, bazı gerçeklerin bilimsel ifadeleri, ilkeler, politikalar ve bir takım problemleri çözmeye yönelik genel yaklaşım metodları üzerine dayanmaktadır. Bir yönetsel felsefe, (eğer sadece işveren ve çalışanları tatmin ediyorsa) işletme problemleri için etkin bir düşünme temeli sağlayamaz; bunun yerine, ekonomik amaçların başarılmasında düşünce ve davranış birliği için bir koşul olarak ileri sürülmektedir. Dolayısıyla etkili endüstriyel liderlik olmaksızın etkili bir endüstriyel ekonomiye sahip olmak zordur. Buna bağlı olarak sağlam bir yönetsel felsefe olmadan da etkili bir liderlik söz konusu olamaz. Böyle bir felsefeye sahip olmayan endüstri liderleri profesyonel yöneticilerden çok birer iş makinesi gibidirler.<sup>407</sup>

Ayrıca Profesör Davis, bu amaç ilişkilerini çalışanların amaçları ile yönetimin amaçları, yönetimin amaçları ile endüstriyel toplumun amaçları şeklinde bir tanımlama yaparak ifade etmektedir. Böylece işletme yöneticilerinin rolünü tanımlayarak ayırt edici bir metod sunmaktadır. Bu amaç ilişkilerini Japon ve ABD'deki yapıyı karşılaştırarak grafikler halinde **Şekil 9'da** göstermiştir.

Şekil 9'da da görüldüğü gibi yazar Batı işletme yapısını daha çok bireysel bir temel üzerine oturtmuştur. Japon yapılarını ise, daha çok grup

<sup>406</sup> Shuji Hayashi, **Culture And Management In Japan**, çev. Frank Baldwin, University of Tokyo Press, Tokyo, 1988, s. 97.

<sup>407</sup> Murayama, a.g.e., s. 97.

temeli ve ulusal çıkarların ön planda olduğu bir esas üzerine dayandırmıştır. Böylece işletme ilişkilerindeki her bir alana ait değerleri bu şekilde ifade etmeye çalışmıştır. Söz konusu değerleri ise şöyle sıralamıştır; 1- Kişisel tatmin değişkenleri: Bu, tatmin değişkenleri bireysel bir amaca ulaşmaya bağlı olan iş tatmini ve maddi tatmini içeren bir kısım faktörler tarafından ölçülmektedir. 2- Organizasyon gücü ve sürdürülen genişleme potansiyeli; bu güç ve potansiyel satışlar, verimlilik, karlılık oranı, teknolojik yenilik ve çalışanların eğitimi gibi niteliksel ve niceliksel değişkenlere göre ölçülmektedir. 3- İnsancıl bir endüstriyel sistem gibi sosyal amaçlar. Bu amaçlar, sevgi, güven, adalet ve doğruluk gibi hümanizmdeki evrensel kavramları yansıtan geçici değişkenlerin esası üzerine kurulmuştur.

## 2. Grup Amacı Yönetimi

Japon işletme yönetimi ve örgütsel davranışının önemli özelliklerinden birisi "grupizm özelliği"dir. Bu özellik ( Japonya'da *ie* ya da *mura* şeklinde ifade edilmektedir), Japon organizasyonlarını ve onların kendi aralarındaki ilişkilerini tanımlamada çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Batıdaki bireyciliğin aksine, Japonyalılar, genellikle gruplar halinde birlikte bir şeyler yapmayı sevmektedirler. Bu tipik davranışları yeme, içme, oynama, araştırma ve çalışma gibi hayatın her safhasında gözlenmektedir.<sup>408</sup> Her hangi bir Japon eğer bir tercihle karşılaşır, o genelde başkalarının bulunduğu bir yerde yaşamayı tercih eder. Aynı şekilde bir çok Japon, kendisini organize olmuş bir grubun üyesi olarak hisseder. Bu ait olma hissi uzun vadede grup üyeleri arasında güçlü bir karşılıklı mutluluk ve rahatlık anlayışının yerleşmesini sağlamaktadır.<sup>409</sup>

Japonyalılar, ilk çocukluk dönemlerinden, kendilerini ailenin, okulun, toplulukların (cemaat) ve diğer kolektivitelerin bağımsız birer üyesi olarak hissetmelerine kadar geçen süreç içinde sosyalleşmektedirler. Aynı şekilde Japonyalılar, grup halinde gerçekleştirilen bir faaliyetin sonucunun, bireysel bir faaliyetin sonucundan daha çok verimli olduğuna inanmaktadırlar. Bu yüzden

<sup>408</sup> Hayashi, a.g.e., s.67.

<sup>409</sup> Yasutaka Sai, *The Eight Core Values of the Japanese Businessman*, International Business Press, New York, 1995, s.5.

çoğu Japon, grup uygunluğu, grup düzeni ve kararlılık üzerine hayli yüksek bir değer atfeder. Dolayısıyla grubun refahı ve çıkarları, bireyin refahından önce gelir.<sup>410</sup> Bir birey, basit olarak grup için kendini feda etme gibi kaçınılmaz geleneksel değer standartları tarafından yönetilmiştir. Bir kişi, kendini Toyota Motor Şirketi ile tanımlamaya ve tanıtmaya daha çok gönüllü oluyor. Kişinin kendisini Toyota'da bir mühendis bir muhasebeci ya da satış yöneticisi olarak tanıtmayı daha az görülen bir durumdur. Bu durumdaki bir insan, grup prestiji üzerinde durur ve onun toplumdaki onuru ve bağımsızlığı Toyota Grubuna ait olma hissinden kaynaklanır. Bunun yanında onun kişisel tatmini, grubun gerçekleştirdiği faaliyetler içinde kendisini asimile etme derecesi tarafından ölçülmektedir.

Japon sisteminde, şirket amaçları bir bireyin standartları tarafından değerlendirilmez. Grup değerleri ile bireysel değer standartları arasındaki herhangi bir çatışma, bireysel amacın inkarı ve kamu yada grup (şirket) amacının yüceltilmesinden dolayı bireysel değerler genellikle ikincil bir konumdadır. İşletmelerde grup amaçlarının bireysel amaçların yukarısında gösterilmesi, bir kişiyi önemli ölçüde bağımlı kılar, fakat bu durum, Japon yönetimsel sistemine stratejik olarak avantaj sağlamaktadır. Çünkü bir Japon insanı, eğer bir gruba ve onun ifade edilen amacına bağlı kalmazsa, itibarını kaybedeceğinden veya grup itibarından yoksun kalacağından korkar. Japon işletme yönetiminde grup anlayışının üstünlüğü, özellikle Tokugama dönemindeki konfüçyanizmin şekillendirdiği kültürel felsefeden kaynaklanmaktadır.<sup>411</sup>

Japonların, bireysellikten çok grup anlayışı üzerinde önemle durmalarına neden olan bir çok faktörün olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan birisi, Japonya'nın geleneksel pirinç ekiminde, yüzyıllar boyunca süre gelen çiftçi toplulukları arasındaki karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğidir. diğeri bir faktör ise, Japon tarihinde oldukça sık görülen doğal afetlerin (özellikle depremin büyük payı vardır, yanar dağların patlaması, vs.) etkisiyle ülkenin insanları arasında kolektif karşılıklı yardımlaşmanın yaygınlık kazanmasıdır. Ayrıca Japonlar

---

<sup>410</sup> A.g.e., s.6.

<sup>411</sup> Marayama, a.g.e., s.98.

arasındaki uyumun, kendisine komşu olan ülkelerden uzak olmasından kaynaklandığı da ifade edilmektedir.<sup>412</sup>

Japon yönetsel sistemine hakim olan ömür boyu istihdam geleneği, bu grup anlayışını (grupizm) desteklemiştir. Örneğin 1968'de Chiyoda Kimya ve Endüstri Şirketindeki 500 Mühendis, uzman ve yönetici üzerinde yapılan bir ankette, sadece beş kişi işini değiştirmeyi istemiştir. Bu beş kişinin iş değiştirme isteklerinin nedeni ise, grup ilişkilerinden ziyade başka nedenlerden kaynaklanmıştır. Bilim adamlarının çoğunluğu bu örneği bütün Japon şirketleri için geçerli olduğunu savunmuşlardır. dolayısıyla Japonya'da sadece Japon Anonim Şirketi diye tek bir şirketin olduğunu ifade etmişlerdir.<sup>413</sup>

### 3. Kamu Liderlik Yönetimi

Kamu (ko) veya özel (shi) kavramlarının genel kullanımında, Japonya ile ABD ve diğer Batılı ülkeler arasında farklılık vardır. Bu kavramlar bir birey, bir şirket organizasyonu veya bir hükümet tarafından tanımlanarak uygulandığında, onlara farklı anlamlar yüklenilmektedir. Japonya da şirketler, bireysel konulardan açık bir şekilde ayrılmakta ve bir kamu unsuru olarak kabul edilmektedir. Japon şirketlerinde bir birey kendi çalışma ortamını, büyük oranda sosyal ve kamu çevreleriyle aynı olduğuna inanır. Bu hayal, mensubu olduğu şirket ile Japon hükümetinin aynı amaçlara ulaşmak için işbirliği yaptıkları inancıyla desteklenmiştir. Aynı şekilde içinde çalıştığı şirket, daha öncede ifade edilen ömür boyu istihdam ile birlikte kendi hayatı ve ailesi için hayati bir öneme sahiptir. Bu durum toplumun genel bir kuralı olarak kabul edilmiştir. Sonuç olarak şirketlerin amaçları, aksine hiç bir idari birleşme yoksa, bu hayalin bütün avantajlarını alma yükümlüğü altına girmiştir. Aynı zamanda eğer şirketler uluslararası pazarlarda rakiplerine nispeten zayıf bir durumda iseler, o zaman Japon hükümeti, söz konusu şirketleri Japonya şirketinin birer parçası olarak kabul ettiğinden, onları zayıflıklarından dolayı korumacılık anlayışını harekete geçirmekte ve tecrübesizliklerini de ileri sürerek onlara doğrudan rehberlik etmektedir.

---

<sup>412</sup> Sai, a.g.e., s.6.

<sup>413</sup> Murayama, a.g.e., s.98-99.

Daha önceki amaç ilişkilerini gösteren şekillerde de görüldüğü gibi, şirket amaçları büyük oranda toplumun amaçları tarafından belirlenmektedir. Özellikle başlangıçta, idari liderlik gücü, yenilikçi bir işletme olarak fonksiyon icra eder ve daha sonra, şirketin gelişmesini devam ettiren faktörler için tanzim edici ve tampon bir görev yüklenir. Örneğin Japonya'da Mitsubishi Grubu, Mitsui Grubu ve Shin Nihon Çelik Grubu gibi büyük şirketlerin orjinal birimleri, Japon hükümeti tarafından kurulmuştur. Daha sonra Meiji Restorasyonu süresince oluşturulan, ulaşım zenginliği, askeri gücün artırılması, endüstrileşme ve kültür ve modernleşme gibi ulusal politikalar gereği çok az maliyetlerle, onlara hibe edildiler.

Japonya ile Batı ülkeleri ve ABD şirket amaçları ile sosyal amaçların ilişkisine yönelik tutumları benzerdir. Bu iki geleneğin yürütme sistemleri de önemli ölçüde benzerdirler. Her iki yönetsel sistemde benzer amaçlara varmayı istemektedir, fakat problemleri çözme süreçleri çok farklıdır. Birisinde özel teşebbüs tarafından harekete geçirilmiş olan "endüstriyel demokrasi" söz konusu; diğesinde ise, kamu idaresi tarafından harekete geçirilmiş endüstriyel demokrasi söz konusudur. Tabii ki Japon hükümetleri bütün faaliyet sektörleriyle ilgilenmezler, daha çok, Japon demir-Çelik Birliği (Tetsu koren), Japon Elektrik Gücü Birliği (Sekiyu Kagaku Renmei), Japon Tekstil Endüstrisi Birliği (Seni Renmei) gibi organize birlikler haline gelmiş belirli endüstrilere hükümet rehberlik etmektedir. Hükümetin ve özel sektör firmalarının yatay olarak yapılanmış bu grupların organizasyonu için eğilimli olması, yarı kamusal ya da özel sektöre benzer şirket varlıklarının gelişmesine yol açmıştır. Bu durumda da hükümetin amaçları ile toplumun ve şirketlerin amaçları benzer bir alana tekabül etmekte ve bu alan rekabetin dışında tutulmaktadır.

Bu, "Japonya'da iş yapmanın rasyonel yolu" şeklinde tanımlanabilir. Böylece, Japonya'da Büyük firmaların yönetim çevresi, 1) Hükümetin rolleri, 2) Benzer endüstri birlikleri ya da yöneticileri, 3) Kendileriyle bağı olan bir firmadaki bireysel yöneticiler, 4) Baba anlayışı ve 5) İtaat eden çocuklardan oluşmaktadır.



#### 4. Homojenlik Yönetimi

Şekil 8'deki c grafiğinde dikey çizgi, toplumun amaçlarının politik ve idari liderliğin genel tutumları tarafından belirlendiğini göstermektedir. Bir işletme teşebbüsünde, bireylerin amaçları, yatay çizgi üzerinde gösterilmiştir. Kendisini bir Japon şirketine ait hisseden bir birey, şirketin grup davranışından kendisini bağımsız olarak düşünemez. Çünkü böyle bir bağımsız düşünüşün, ömür boyu istihdam sistemine uygun düşmediğini bilir. Böyle olmakla birlikte, bu şirketlere baktığımızda hala, bireysel bir kişilik ve insan niteliğini görmekteyiz ve hem iş çevrelerinde ve hem de toplumda kabul edilebilir bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireysel ve sosyal amaçlar arasındaki ilişkilere, acı ve mutluluk gibi ölçülemeyen faktörler ile refah ve ulusal gelir gibi ölçülebilen faktörlerin olduğunu dikkate alan bir perspektiften bakılabilir. Fakat, işletme yönetim geleneğinin kültürel mirasında ya da kültürel ve sosyolojik arka planında, toplum ile bireysel faktörler arasında bir bağın olduğu da görülmektedir. Aynı şekilde, Japon davranışının kültürel belirleyicilerinin, "ayıplama" ya da "kabahati örtme" anlayışları olduğu ve bireysel davranışının ayıplama kültürü çerçevesinde oluşan sosyolojik yapılar, "başkası tarafından önerilmiş" anlayışı doğrultusunda söz konusu olmaktadır. "Ayıplama kültürü" veya "başkaları tarafından yönetilme" davranışının sebebi, Japon ulusunun ve sosyal birimlerinin homojenliğinde görülmektedir.<sup>414</sup>

Japonya'da homojen adanmışlık, dikey ve yatay çizelgedeki endüstri birliklerinde görülen, ırk, dil, eğitim, komşuluk ilişkileri, ulusal hisler ve bunun gibi alanları kapsamaktadır. Dolayısıyla homojenlik, yönetim öncesi problem alanlarını çözer ve Japon işletme yönetimindeki sözle ifade edilmeyen hislerin altında yatan anlayışı ve karşılıklı güven için temel teşkil etmektedir. Ayrıca, homojenlik, Japon yaşam şeklinde bilgisayarlardaki Feedback kontrol mekanizması gibi bir fonksiyon icra etmektedir. Kısacası, Japon işletme yönetiminin homojen yapısı, bireylerin ve toplumun "ayıplama" ve "başka bireylerin hisleri" gibi eğilimler tarafından şekillenmiştir. Bu da Japon işletme

---

<sup>414</sup> Hayashi, a.g.e., s.101-104.

yönetiminde, köy kültürünün şekillendirdiği ilişkiler yapısını ve adanmışlık felsefesini geliştirmiştir.

## **5. Milliyetçi Karakterli ( Muhafazakâr ) Yönetim**

Japon halkı, kendi "kapalı-toplum bilinci"nden dolayı, doğadaki güzelliği, değeri, disiplini ve huzuru keşfetmiştir. Tokyo Üniversitesinden Prof. Chie Nakane kültürel antropolojinin analitik metotlarını kullanarak Japon sosyal yapısını "hiyerarşik toplum sistemi" olarak tanımlamıştır.<sup>415</sup>

Hiyerarşik bir toplumda yaşayan bir birey, var olan hiyerarşik ilişkiler ve genişleyen yatay birliklerin düzeltilmesinden önemli ölçüde rahatsız olur. Uluslararası çıkar konularına, ulusal bir varlığın gelişmesindeki yatay yönleri olarak bakılmaktadır. Bir işadımı, Japon aile şirketi içindeki katı bir hiyerarşik yapıda nasıl tanımlandığı hala hayret uyandırmaktadır. Bilindiği gibi uluslararası çıkarlar daha çok, yatay bir ilişki yapısını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, ülkeler arasındaki ekonomik işbirliği, insan haklarının korunması ve dünya huzur ve barışının korunması gibi amaçlar belirlenmektedir.<sup>416</sup>

## **B- Japonizasyon Teorisi**

### **1. Japon Yöneticilerin Kültürel Mirası**

Bundan önceki bölümde, "yatay" ya da karşılaştırmalı bir yaklaşım kullanılarak bir Japon şirketinde bireysel ve örgütsel birimlerin "öz karakter"leri tanımlanmaya çalışıldı. Bu bölümde ise, daha çok bir Japon işletmesinin hiyerarşik analizi yapılarak, Japon işletme yönetim felsefesine tarihsel ve kültürel bir bakış açısıyla yaklaşılacaktır. Japon yönetim anlayışı tanımlanmaya çalışıldığında, yönetimsel süreç öncesi değerlere dayanarak açıklanmakta olan Japon kültürünün geleneksel değerleri içinde teorik bir yapı geliştirilmeye çalışmak, neredeyse bir refleks haline almıştır. Bu geleneksel değerler, Japon yönetimsel sistemindeki hiyerarşik personel ilişkilerinde bulunur ve bu değerler

---

<sup>415</sup> Murayama, a.g.e., s. 101.

<sup>416</sup> Ronald Dore and Hugh Whittaker, **Business Enterprises in Japan**, Asco Trade Ltd. 1994, s.7-8

mitsel bir yapı, önyargı, akrabalık, kabile kültürü ve bölgecilik gibi özellikler ihtiva etmektedir.<sup>417</sup>

Japon iş ahlâkı, Japon "öz değerleri" ( core values ) ve "kültürel değerler" ine (cultural values) dayanarak analiz edilmektedir. Japon kültürüne farklı yönlerden bakılmaktadır. Bunlar, 1) Yabancılar tarafından yapılan değerlendirmeler 2) Çin kültürü ve medeniyetinin tarihsel etkilerine dayanarak yapılan tartışmalar 3) Meiji restorasyonu sonrası Batı kültür ve medeniyetinin etkileriyle ilgili tartışmalar ve 4) Karşılaştırmalı incelemelere baş vurularak kendisinin sahip olduğu belirli çevrelere dayanan bakış açısıdır.<sup>418</sup>

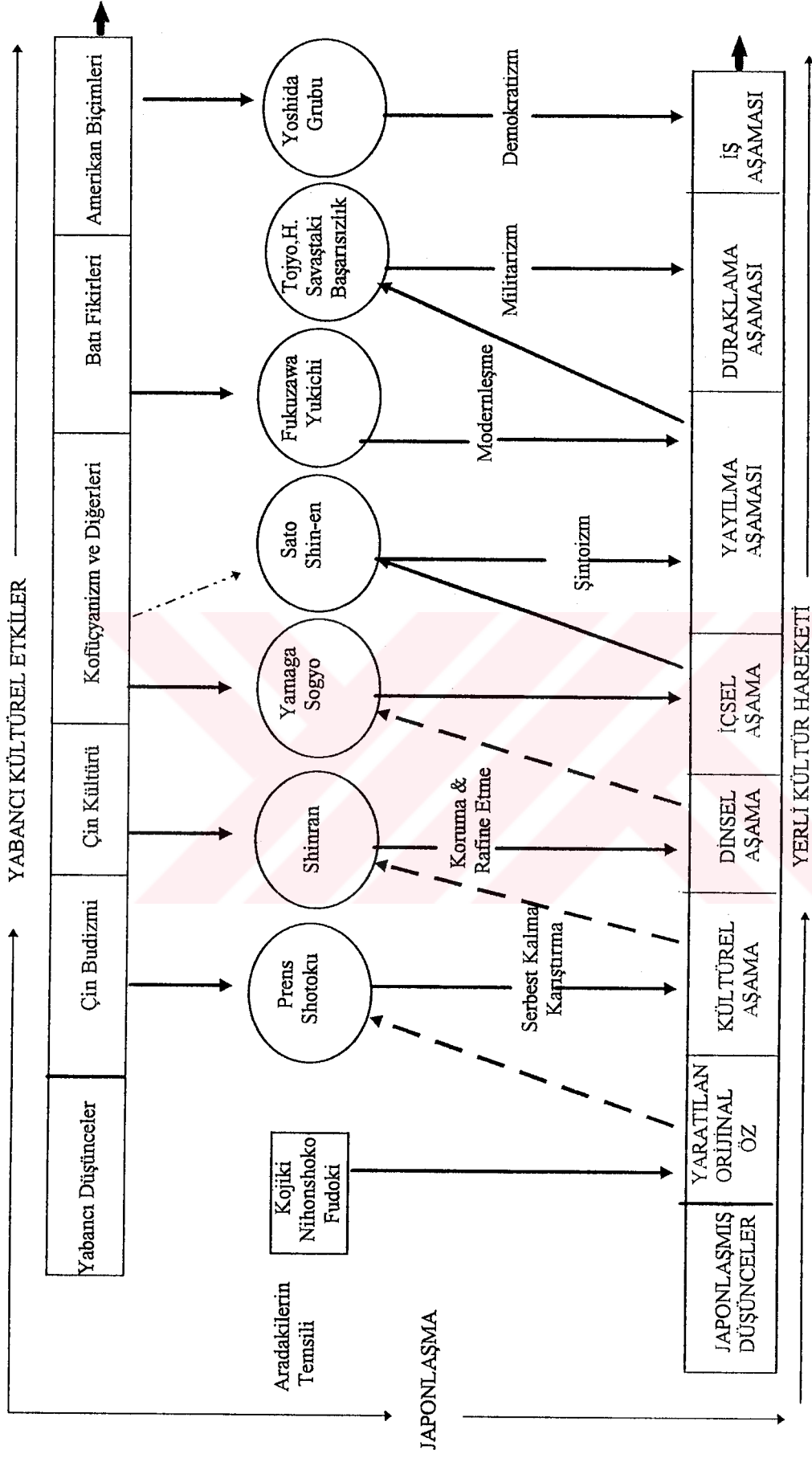
Daha öncede ifade edildiği gibi, Japon kültürü yabancı temelli felsefelerden (özellikle de Kuzey Asya Çin, Hindistan, Güney Asya, Avrupa ve Amerika'dan) önemli ölçüde etkilenmiştir. Japonya'da cins ayrımı gerçeği olmasına rağmen, yine de homojen bir toplum görünümündedir. Japon kültürü, Japon öz (core) karakterlerinin gelişmesi sonucu olarak homojen bir karışım şeklini almıştır. Profesör Shuchi Kato, Japon kültürünün; çok çeşitli medeniyet kaynaklı olduğu ve aynı zamanda en uygun bir oluşum sonucunda ortaya çıkan sağlıklı bir bileşim olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde Profesör Konan Naita (1886-1934) ise Japon kültürünün parçalardan oluşan bir kültür olduğunu ifade etmektedir. Parça, bütünü oluşmasında temel bir cüzdür. Bütün (Tofu), kademeli olarak katılan parçaların belirli bir miktarı tarafından kuvvetlendirilmektedir. Aynı şekilde, yabancı kültür, zamanın geçmesi, coğrafi mesafe ve girdi miktarının kontrol edilmesi suretiyle Japon kültürü içinde meçzedilmiş olmaktadır. Bu durum, Budizm, Konfüçyanizm ve kapitalizmin aşamalı olarak, Japon topraklarına girerek, Japon iklimi ve kültürel yapısının ((Nihon Fuda) doğal görünümü içinde yeni bir forma bürünerek tekrar ortaya çıkmasını özetlemektedir. Bu yeni yapı "asıl yerlilik hareketi" (aborjinalty movement) (Dochakuka) ya da Japonizasyon (Nipponka) olarak adlandırılmaktadır. Yabancı ve heterojen fakat anlamlı fikirleri homojen Japon düşüncesi içinde dönüştürme faaliyeti olarak ifade edilmektedir.<sup>419</sup>

<sup>417</sup> Murayama, a.g.e., s. 102.

<sup>418</sup> Kitagawa, a.g.e., s.27-28

<sup>419</sup> Kitagawa, a.g.e., s.29-32

ŞEKİL 10: Kültürün Japonlaşma Süreci



Yabancı kültürlerin, Japon kültürüne etkilerini ve bu kültürlerden alınan değerlerin nasıl Japonlaştırıldığını, Murayama **Şekil 10** yardımıyla ayrıntılı bir biçimde göstermiştir. Şekilde yatay çizgideki bölümler, Japon kültürüne etkide bulunan yabancı kültürleri göstermektedir. En alttaki yatay bölümler ise, Japonizasyon sürecini göstermektedir. Kültür dönüşümünün merkezinde ise, arabulucu yani Japon kültürünün durağan karakterini gidermede yardımcı olan devrimci çabaları görmekteyiz.

Ayrıca Profesör Sabura Renoga, Japon öz kültürünün iki spesifik özelliğini vurgulamaktadır. Bunlar; 1) Dünyaya bakışın sürekliliği ve 2) Hayata bakışın kesinliği şeklindedir. Birinci anlayışa göre şimdiki dünya, bütünüyle Takamagahara (Tanrı ve Tanrıçanın toprakları) ile bir tutulmaktadır. Başka bir deyişle bireyler ile Tanrılar arasında hiç bir kesin ayırım yoktur. Onların evrensel bir anlayışta birleşmiş oldukları düşünülmekte. Böylece halk, Tanrıların fonksiyon icra ettiği yerin kendilerinin içinde yürüdüğü alan olduğuna inanmaktadır. Bu inanç "bir dünya görüşünün devamlılığı" şeklinde adlandırılmıştır. Ve bu düşünce "Ashiharano Nakatsunokuni" olarak ifade edilmektedir.<sup>420</sup>

"Yaşama bakışın kesinliği" anlayışı ise, "günah veya kusurları inkar" doktriniyi ifade eder. Bütün insanlık günahsız ve temizlenmiş olarak kabul edilmiştir. Aynı şekilde, bu dünya görüşünde suçların varlığı inkar edilmiştir. Günahkar bir davranışın işlendiği durumlarda Norito (Sembolik Mabed) otoritesi hatalara açık ( İslam'daki tövbe kapısının açık olması gibi ) olmaktadır.<sup>421</sup>

## **2. Japon İşletme Yöneticilerinin Geleneksel Ahlâkı**

Japon işletme yönetiminde alınan kararlarda geleneksel iş ahlâkı, hala önemli yerini korumaktadır. Geleneksel iş ahlâkı aşağıda belirtilen kriterler tarafından tanımlanmaktadır:

1- Tecrübi (deneysel) ispatta artık değerlerin önemi.

---

<sup>420</sup> Murayama, a.g.e., s.103

<sup>421</sup> A.g.e., s.104.

2- Sürekliliğin içten kabulü ve çoğunluğun desteğindeki değişmez değerler.

3- Korku, belirsizlik, çatışma ve cazibeli topluluktan kurtarmada, içsel değerler.

4- Toplumun kuralları ve kapalı dini emirlerin informel yansımada açığa vurulmamış değerler.

5- Doğrudan rasyonel davranışı engelleyen dolaylı rasyonalizm ile ruhanilik, duygululuk ve bilimsel mantık üzerinde özenle duran Asyalı değerler.<sup>422</sup>

Geleneksel iş ahlâkı nasıl beslenmektedir? Bu soruya Profesör Takao Tsuchiya, Japon işletme yönetimi tarihini inceleyerek cevap vermektedir. Ona göre Japonya'da iş ahlâkı, Tokugawa dönemindeki ilkel bir kapitalizm sisteminin gelmesinden sonra önemli bir konuma yerleşti. Bu dönemde, Tokugawa Sogunları, yönetimi istikrara kavuşturarak ülke genelinde ürünlerin pazarlara akışını sağlayan kanallar oluşturmuşlardı. Aynı zamanda ülke genelinde parasal bir ekonomik sistem, büyük oranda yerleşmişti. Bu dönemden itibaren yaklaşık olarak üç yüz yıl, ticari esaslı işletmelere tutarlı bir şekilde hükümet desteği verildi. Dolayısıyla, bu dönem, iyi niyetin (goodwill) bütün değerlerinin içinde toplanmış olduğu değişmez bir grup anlayışının başlangıcı olarak kabul edilmektedir.

Böylece iş ahlâkının kökeni, Tokugawa dönemine kadar geri gider. Çünkü ekonomik insanın ruhu, ilk ekonomik sistemle paralel bir yönde şekillenmiştir. Ancak bazı yazarlar, Kapitalizmin ruhunun, kapitalizm sisteminden farklı olduğunu; aynı şekilde Hıristiyanlık ruhunun da başlangıçta gösterilen kilise sistemi gibi olmadığını ifade etmektedirler. Dolayısıyla Tokugawa dönemi tüccarları, sahiplik esaslı yöneticiler ya da çağdaş işletme yönetimi tanımları kullanan sadık (vefalı) personeller tarafından desteklenmemiştir. Bununla beraber, onların yönetim doktrinleri, feodal toplum

---

<sup>422</sup> A.g.e., s. 104.

yapısına ve bu dönemin felsefesine rehberlik eden bir yapıda oluşmuştur. Bu yüzden, bundan sonra "Tokugawa (Edo) yönetim ruhu" kavramı, bu anlayış doğrultusunda anlaşılacaktır. Edo yönetim ruhunun esasını şekillendiren sosyal felsefe iki bakış açısından analiz edilmektedir. Bunlar 1) Feodal sosyal tabakalaşma (savaşçılar, çiftçiler, zanaatkarlar ve tüccarlar) ve 2) Tüccar aile sistemi ve sahipler ile çalışanlar arasındaki sevgiye dayalı vefalı ilişkiler.<sup>423</sup>

Edo yönetim ruhu ile çağdaş iş ahlâkı arasındaki ilişkiyi **Şekil 10** özetlemektedir. Şekilde de görüldüğü gibi Japonya'da geleneksel iş ahlâkı formuna üç ana etki, katkıda bulunmuştur. Bunlar, 1- Görünmeyen Konfüçyanizm- hiyerarşik yapı 2- Tarihsel iş ahlâkının ıslahı için Batı yarım küresinden sürekli yeni düşüncelerin girmesi-yatay hareket etme gücü ve son olarak 3- Mevcut yasalar altında, sezgisel olarak öğrenilen yaşam kuralları<sup>424</sup>

### C- Japon Yönetim Felsefesinin Okulları

Japon işletme yönetimi felsefesini açıklamak için iki analiz yöntemi kullanılmaktadır. Birinci yöntem, tarihsel bir inceleme yaparak geçmiş olaylardan kaynaklanan mevcut durumu izah etmektir. Örneğin, "ekonomik düşünceler tarihi" bizden önceki toplumların ekonomik doktrinlerini inceler ve ekonomi tarihi, ekonomik sistemlerin gelişmesiyle ilgili tarihsel araştırmaları içermektedir. İkinci yöntem ise, sosyolojik olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemle, bu günkü perspektiften geçmişe yönelik yeniden bir değerlendirme söz konusu olmaktadır. Sosyolojik yaklaşım kullanılarak, Japonya'daki yönetim okullarının tarihsel kaynakları ile günümüzdeki Japon işletme yöneticilerinin karar alma mekanizmalarını tanımlamaya çabalayarak Japon yönetim felsefesinin anlaşılmasını sağlayacak bir teori geliştirilebilir. Bu okullar; Konfüçyan Yönetim Okulu (**Jyuko Chuyo Keieiha**) ve Batı Yönetim Okulu (**Seiyo Kakushin Keieiha**)<sup>425</sup> olarak ifade edilmektedir. Ancak burada Japon İş Ahlâkının temelini oluşturan Konfüçyan Yönetim Okulu ve Boşido Geleneği tartışılacaktır.

<sup>423</sup> Kitagawa, a.g.e., s.35-36

<sup>424</sup> Murayama, a.g.e., s. 103- 104.

<sup>425</sup> Murayama, a.g.e., s.107.

Bu iki temel yönetim felsefesinin önemli ölçüde benzerliklerinin olması, şartlı olarak sistematize edilmiş olan günümüz Japon işletme doktrinlerinin heterojen olduğu sahaların takip edilmesi sonucudur.

## 1. Konfüçyan Yönetim Okulu

Konfüçyanizm, Japon Ahlâk geleneğinin ana kaynaklarından birisidir. Japon yönetimsel ve endüstriyel pratiklerinde, Konfüçyanizmin büyük katkıları olmuştur. Konfüçyanizmin en önemli kaynaklarından birisi Konfiçyüs'ün yazılarından oluşan Analects'tir. Analects'te vurgulanan en önemli konular, hümanizm, bireyin önemi, insan doğasının özellikleri ve insanın kendisini eğiterek geliştirmesinin erdemleri, insan varlığının gerçekliği ve ruhunun sürekli yenilenme ve temizlenme ihtiyacı olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Konfüçyanizm, daha çok insan ilişkilerinin ahlâki yönüne hitap etmiştir. Japon Konfüçyanizminin dört temel özelliği vardır. Birincisi, konfüçyanizm hümanistik bir felsefedir. İkincisi, Konfüçyanizm, sadakat grup ve aile tanımlamaları üzerinde önemle durarak, uyumun (**harmony**) değerlerini öğretmeye çalışır. Üçüncüsü ise, sadakat ve bağlılık yapısı içinde, bireylere dürüst davranışları ve doğruluğu önerir. Ve son olarak ahlâki açıdan en iyi bir kişinin yetişmesini sağlayan diğer Konfüçyan değerler, Chun-Tzu tarafından yorumlanmıştır.<sup>426</sup>

Konfüçyan yönetim okulunun yönetim felsefesi, Konfüçyanizm doktrini (Orta yolu bulma Doktrini). üzerine dayanmaktadır. Konfüçyanizm doktrini, Japonya'da olduğu kadar Çin'de de orjinal olarak politik liderlik, politik organizasyonlar ve Daimyo'ların organizasyonunu sağlamada etkili olmuştur. Ayrıca Konfüçyanizm, bir firmanın ahlâki kodlarının esasları üzerine dayanan kararlı, politik, dengeli ve sosyal bir düzenin sürdürülmesinin kriterlerini sağlamıştır. Aynı şekilde, Japonya'daki temel eğitim yine 1700'lerin ortalarında Çin Konfüçyanizminden alınmıştır. Bu temel eğitimin amacı, bireylerde hem mutlak bir yükümlülük ve hem de ödevini en iyi bir şekilde yerine getirme anlayışını geliştirecek ahlâki bir karakter geliştirmektir. Böylece Konfüçyan öğretisi, Japonya da, yükümlülük, kendini disipline edebilme, sadakat, başarı,

---

<sup>426</sup> Dollinger, a.g.e., s.576



birinin ismine saygınlık kazandırması ve amirine (üstüne) saygı ve minnettarlık duyması gibi değerleri yeniden güçlendirmiştir.<sup>427</sup>

Konfüçyan doktrinlerin temel yapısı, kamu (ko) ve özel (shi) kavramlarının bir karşılaştırmasından oluşmaktadır. Daha önceki tartışmalarda da belirtildiği gibi, Japon şirketlerinde daha çok kamuya (topluma) yönelik bir eğilim görülmektedir. Şirketlerin amaçları ile toplumun amaçları arasında çok az bir farklılık söz konusudur. Bu anlayış ile birlikte Konfüçyanizm doktrini aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

<u>Karşılaştırmalı Standart</u>	<u>Kamu Anlayışı (Ko)</u>	<u>Özel Anlayış (Shi)</u>
Sosyal birim	Bir grup	Bir birey
Önem derecesi	Üstünlük	aşağılık
Tutumlar (Shijyo)	Doğru, iyi, adil ( kohei ) Güvenilir (Kochoku)	Düzensiz (Shikyok) Duygusal
Kökeni	man-made Dokt.	Doğal Doktrin
kişilik	1- Sadakat 2- Adalet	İnsanseverlik,
Eğilim	Dışsal ilerleme	İçsel İlerleme
Öğrenme Metodları	Eğitmiş olmak	Tecrübe etmiş olma
	1- Amir veya Patrona sadakat	1- Sevgi
	2- Babaya karşı cömertlik	2- Nefret
	3- Çocuklara yakışır bir saygı	3- Hırs
	4- Eşler arasında güven	

<sup>427</sup> A.g.e., s.577

## 5- Eşine bağlılık

Değer sistemi

Evrensel gerçeklik

Varlıklar Önemsizdir

- Evrensel düzen

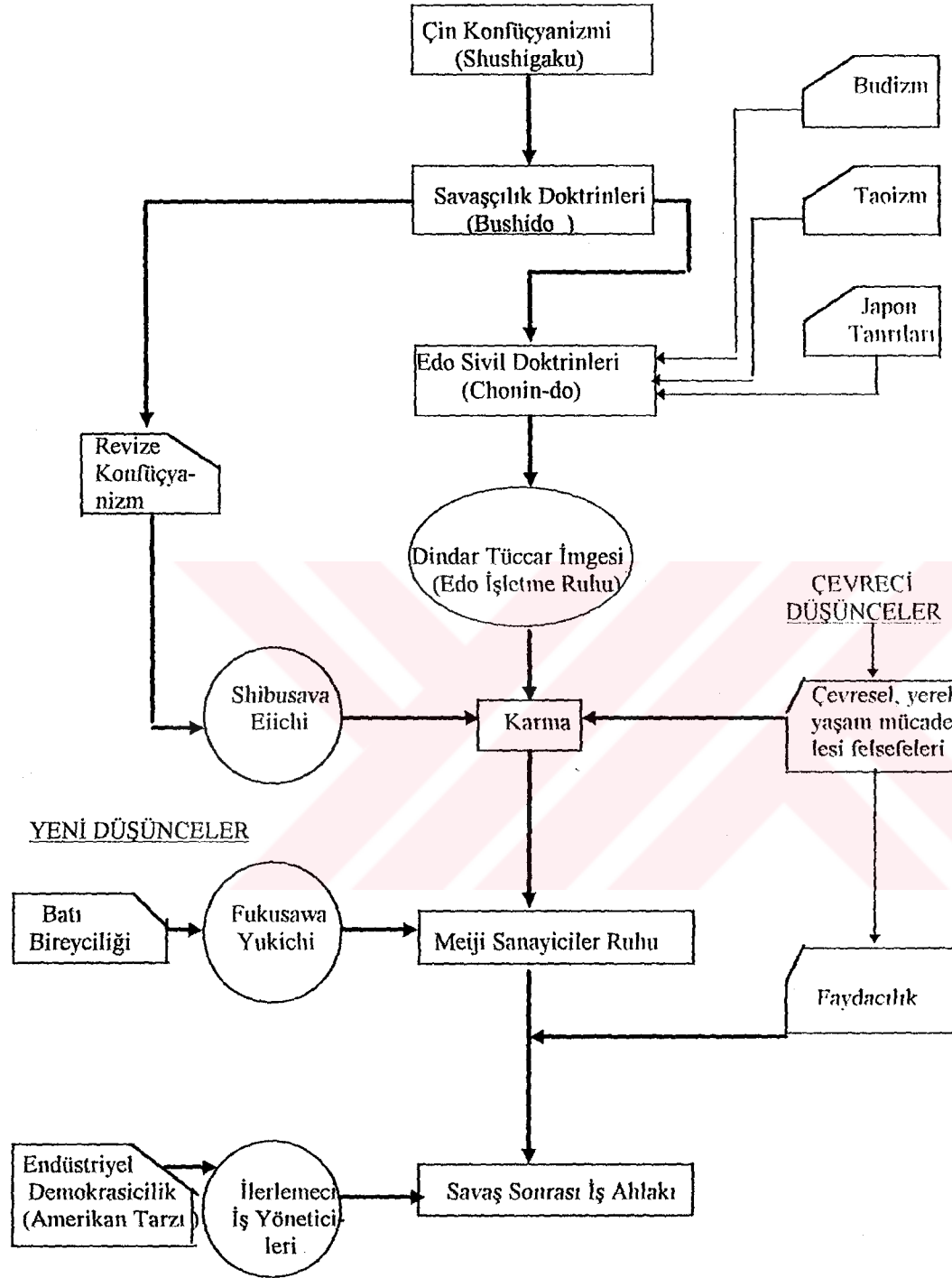
Hiç bir değer verilmez.

- Uyumunu gerçekleştirmek

- Hiç bir Tanrı (Tanrıça) kabul edilmemiş.

Kısacası, Konfüçyan Yönetim Okulundan şu sonuçların ortaya çıktığı ifade edilmektedir: 1- Bir grup en önde gelir ve bir birey, grup doktrini için kendini feda ve inkar etmeye gönüllü olur. 2- Grup doktrinleri, her zaman birey doktrinlerine göre üstündürler; bu yüzden grup desteğini sağlayan bir birey, doğru ve yanlış olmasına bakılmaksızın, genel olarak iş rekabetinde zafer kazanmış olur. Bireysel adalet ya da evrensel adalet, bir çok örneklerde grup adaletinin durumsal, spesifik veya zoraki düşünceleri tarafından reddedilmiştir. 3- Grup davranışına yönelik duygu ve tutumlar, önemle vurgulanarak ifade edilmiştir, fakat "doğru ve "haklı" gibi hassas içerikli kavramlar da ifade edilmiştir. Bunun aksine bireysel davranış, "düzensizlik", "kötü uygulama" ve "haksız ilgiler" şeklinde belirtilmiştir. 4- Kamu grup doktrinlerinin evrensel olduğu ve değişken bireysel hislerin yönlendirilmesi için düşünüldüğü ifade edilmektedir. Özel sektör duygusu ise, doğanın yasasına dayanmaktadır ve "sevgi", "nefret" ve "hırs"tan kaynaklanan bir kontrolsüzlük özelliğine sahiptir. Bununla birlikte, grup evrenselliği, doğal insan bilgisinin ötesinde "evrensel gerçeklik yolu"nun (tendo) kabulünden kaynaklanmaktadır. Böylece bireylerin aydınlanması bu evrensel gerçeklik yolunun birileri tarafından idrak edilmesiyle söz konusu olacağı ifade edilmektedir. Ne yazık ki bunu başarmak kolay değildir ve genellikle konuşulan grup evrenselliği, konuşulmayan "evrensel gerçeklik yolu" aydınlanmasının yerine geçmektedir. 5- Konfüçyanizm doktrini, hem düşünülmüş ve hem de kabul edilmiş olan yolun sonucu olarak, Tanrı'nın ruhu gibi bir fonksiyon icra eder. Fakat duygululuk ya da özel ilişkiler, uygun bir eğitim olmaksızın tecrübe edilmektedir. 6- Karar alma bakış açısından, uyum (harmoni), (choma), en önde gelen tercihtir ve sürekli olarak ortanın (vasat)

ŞEKİL 11. Edo Döneminden Sonra Japonya'da Geleneksel İş Ahlakının Tarihsel Eğilimi



erdemini araştırılmaktadır. Evrensellik, uyumun (harmony) bir diğer ifadesidir. Otorite sahibi, grup davranışının evrensel düzen içindeki araştırmalarda, gerçek evrensellik için bir vekil (bedel) olarak görüldüğüne inanır, çünkü gerçek evrensellik pek mümkün görünmemektedir ve herkes için kolay bulunamayan bir olgudur.<sup>428</sup>

## 2. Boşido Geleneği

Tokugawa döneminin sonlarında, yani 17. yüzyılın sonları ve 18. yüzyılın başlarında, Konfüyanizmin bazı yeni unsurları ortaya çıkmaya başladı. Bu Japon unsurlar, yönetim sınıfının seküler ihtiyaçları ile Konfüçyan felsefe arasındaki bağları geliştirmeye yardım etmiştir. Bu yeni çıkışın (mevcut yapıya muhalif) çok önemli iki yönü vardı. Birincisi, ahlâk kuralları ve samurayların davranışları olarak bilinen "bushido" idi, ikincisi ise, ticari faaliyetlerin saygınlığının artmasıydı. Bu iki gelişme bir birinden bağımsız değildi. Toplum düzenlemenin ve sosyal düzeni kontrol etmenin bir aracı olarak, her bir halk sınıfına kendi davranış kuralları (Tao) verildi. Samurayların kodu ise, boşido (savaşçıların yolu). Tüccarların kodu ise "Choninido" idi. Bir Konfüçyan düzende her bir sınıfın doğruluk, insancıl prensipleri söz konusuydu ve her sınıf kendi yükümlülüklerini ahlâki prensiplere göre icra etmekteydi.<sup>429</sup>

Yukarıda anlatılan kamu (ko) anlayışı, Boşido (savaşçıların yolu) olarak ifade edilmektedir. Boşido ile Konfüçyanizm arasında kapalı bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Çünkü Konfüçyanizm, iç savaştan sonra, Tokugawa yönetimine politik problemlerin çözümünde yardımcı olmuştu. Bunu da, üretici olmayan savaşçı grubun bir uyum ruhu (spirit of harmony) içinde disipline ederek, materyalist düşünceleri bertaraf ederek ve yüksek bir ruhanilik (kendini inkar ve kendi kendine saygı) anlayışını geliştirerek sağlamıştır.

Sogyo Yamaga (1622-1883) savaşçıları sınıfı teorisinde, savaşçıları sınıfının niçin yüksek bir sosyal statüye sahip olduğunun nedenlerini araştırmıştır. Bu araştırmasında, ekonomik verimlilik açısından diğer sınıflar

<sup>428</sup> Murayama, a.g.e., s.109.

<sup>429</sup> Marc Dollinger, a.g.e., s.577

daha verimli olmalarına rağmen niçin daha düşük bir sosyal statüde değerlendirildiğinin nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu savaşçılara sadece bir askeri güç olarak değil aynı zamanda yüksek eğitimselilikleri nedeniyle bir politik ve yönetsel güç olarak da bakılmaktaydı. Konfüçyan temelli bir savaşçı ruhunun geliştirilmesi aynı zamanda, genel toplum (kamuoyu) için ahlâkî yapılar kazandırmıştır. Savaşçılar ve toplum için böyle bir yaşam doktrininde, statik organizasyonlar ile uyum temel bir anlayıştı, ve bu anlayış bağlanmış olduğu mevcut sosyal sistemi bozmayan bir felsefedir. Sonuç olarak, adalete durumsal ve geçici olarak bakılmaktaydı. Çünkü federalist sistemin korunması öncelikli konumdaydı. Dolayısıyla bu ilişkiler açısından oluşan devlet, spesifik bir savaşçı ruhu geliştirmiştir.<sup>430</sup>

Tokugawa döneminde, Tsunetomo Yamanoto, Hagakur kitabında "boşido" yu "ölümün yolu" olarak, tanımlamıştır. Kendilerini gönül rahatlığıyla feda etme güçleri, samurayların tartışmasız kuralları olarak kabul edilmiş ve uygulanmıştır. Savaş dönemlerindeki ölümün yolu olan bu eğilimler, disipline olmuş mutlak bir sadakati kapsamaktadır.<sup>431</sup>

Kısacası Tokugawa dönemi tüccarların ahlâki arka planının oluşmasında boşido geleneği büyük oranda etkili olmuştur. Aynı şekilde Meiji restorasyonundan sonra, Meiji işletme doktrininin temellerinin oluşmasında da katkıda bulunmuştur.<sup>432</sup>

Konfüçyan Yönetim Okulu'nun en önemli temsilcisi ve Meiji döneminde Konfüçyanizm ve Boşido'yu yeniden yorumlayan bilim adamı, Shibusawa Eiichi olarak kabul edilmektedir. Shibusawa 1840'da Japonya'da doğmuş ve hayatı Japonya'daki büyük dönüşümün gerçekleştiği döneme denk düşmektedir. Meiji Reformlarına önemli katkısı olan bir düşünürdür. Shibusawa Konfüçyanizm ile ilgili düşüncelerini ilk defa "Ama ya gatari" de (biyografi) ifade etmiştir ve devamında ise "Seienhiyakuwa" ile çalışmalarına devam etmiştir. Bu her iki inceleme yazıları, bu günkü Japon işletme dünyasında halen popülerliğini

---

<sup>430</sup> Joyce Ackryd, s.582

<sup>431</sup> Ackryd, a.g.e., s.582

<sup>432</sup> Murayama, a.g.e., s.110

korumaktadır. Shibusawa bu çalışmalarında, Meiji Reformları süresince, yaşam, toplum, ulus, din, gençlik ve teşebbüsler üzerine görüşlerini bir işletme lideri perspektifinden tartışmaya çalışmıştır. Daha dar bir çerçevede ise, daha çok Konfüçyanizm ile modern teşebbüsler arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşmıştır.<sup>433</sup>

Shibusawa'nın diğer bir önemli çalışması ise, onun doğrudan iş deneyimlerinden kaynaklanan kişisel düşünce ve konuşmalarından oluşan "The Analects and Abacus" dir. Bu kitap, hayatın düsturları, ortak anlayış ve gelenekler, doğruluk ve başarı, teşebbüsler ve boşido, karakter ve incelik, eğitim ve empati gibi konuları içermektedir. Kitabın içerdiği konulardan da anlaşıldığı gibi, daha çok felsefe ve kazanç elde etmenin ahlâkı ile ilgilenmiştir. Bu eserin başlangıcında bu günkü ahlâki kuralların kaynağının Konfüçyanizm anlayışı ve onun disiplininin kaynaklandığını ifade etmiştir. Aynı şekilde, güçlü bir kazanç elde etme motifi olmaksızın, iyi bir refah düzeyinin mümkün olmayacağını belirtmiş ve ulusal başarı için sadece idari ve askeri gücün yeterli olmayacağını, bunlarla birlikte işletmelerinde geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İşletmeler geliştirilmedikçe, ulusal başarının gerçekleşmeyeceğini; gerçekleşse bile, eğer ahlâki prensiplere dayanmıyorsa uzun ömürlü olmayacağını söylemiştir.<sup>434</sup>

Kısacası Shibusawa, Japonya'nın yeniden yapılanması için Konfüçyanizmi yeniden yorumladı. Bu doğrultuda, Boşido düşüncesi ile ticari maharetin bileşimi olan "Shikon Shosai" anlayışını icat etti. Boşido (samurayların ahlâk kuralları) Konfüçyan ahlâkın Japon anlayışındaki şekliydi. Ticari maharet ise, modern yönetim tekniklerine işaret etmektedir. Shibusawa, ilk dönemlerdeki Sugawara Michizane'nin ifade ettiği "**Wakon Kansai**" (Japon ruhu ve Çin maharetleri) anlayışına paralel olarak, "**Shikon shosai**" (ilmi ruh ve ticari maharetler) anlayışını geliştirmiştir. Bu anlayış doğrultusunda, eğer birisi sosyal bir saygı görmek istiyorsa boşidoyu takip etmesi gerekir. Ancak boşido'yu takip ettiği halde, eğer ticari maharetleri taşımıyorsa kesin olarak

<sup>433</sup> Kuo-Hui Tai, a.g.e., s.46

<sup>434</sup> Kuo hui-Tai, a.g.e., s.47

başarısız olacağını ifade etmektedir. Bu ilmi ruhun da, ancak Konfüçyan ahlâki ilkelerle kazanılabileceğini ifade etmiştir. Bu ilkelerden yoksun, ticari maharetlerin ise, hilekarlık ve amatörlüğe benzediğini belirtmektedir. Bu gerekçelerden yola çıkarak Shibusawa büyük modern işletmelerin rasyonel yönetimini başaracak ve sosyal olarak saygı duyulan bir iş adamı sınıfının oluşmasına ihtiyaç olduğunu savunmuştur. Böylece Japon işadamı kişiliğini yeniden şekillendirmeyi ümit etmiştir. Yeni işadamlarının hem bir ekonomik bilgiye ve hem de iş ahlâkına sahip olmalarını istemiştir. Bu düşüncelerini de kitabının "Teşebbüsler ve Boşido" bölümünde ifade etmiştir.<sup>435</sup>

Shibusawa Boşido'nun uzun süre efendiler sınıfı tarafından uygulandığını ve iş dünyasında pek uygulama imkanı olmadığını, çünkü geçmişte tüccarlar ile sanatkârların "boşido"yu tam olarak anlayamadıklarını iddia etmektedir. Tüccar ve zanaatkarlar doğruluk, dürüstlük ve cömertliğin, ticari faaliyetlerle uyuşmadığını ve boşido anlayışını "bushi wa kuwanedo takayoji" işletmeler için bir felaket olarak düşündüklerini belirtmiştir. Bu durumun feodal dönemdeki şartlar altında geçerlik kazanması mümkündür. Fakat şimdi artık iş adamları, kendilerinin sahip olacağı ahlâki bir kod olmadan başarılı olamayacaklarını söylemektedir. Shibusawa, feodal dönemdeki, boşido ile kazanç elde etmenin birbirine uymadığı şeklindeki anlayışın yanlış olduğunu ve başarı ile, cömertliğin (iyilikseverliğin) aykırı şeyler olmadığını belirtmiştir.<sup>436</sup> Bunu da Konfüçyüs'ün şu sözleriyle desteklemiştir. "Zenginlik ve şöret (şeref) insanların istediği şeylerdir. Eğer insanlar bunları doğru bir yolda elde etmezlerse, o zaman onlar mütaber kabul edilmezler. Fakirlik ve alçak gönüllülük insanların istemediği şeylerdir. Eğer bunlar insanları doğru yola sevk ediyorsa, bundan sakınılmamalıdır."<sup>437</sup>

Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi, zenginliğin kötü bir şey olmadığını, ancak eğer ahlâki ilkeler çiğneyerek elde ediliyorsa, o zaman istenmemesi gerektiği söz konusudur. Dolayısıyla Konfüçyüs'ün orijinal öğretisinde, doğruluk ile kazanç düşüncelerinin karşıt olmadıklarını görmekteyiz.

<sup>435</sup> A.g.e., s.47-48

<sup>436</sup> W.Dean Kinzely, s.14

<sup>437</sup> Kuo-Hui-Tai, s50

Kısacası, Shibusawa'nın söylediklerinden, Tokugawa döneminin sonlarında ve Meiji Reformları döneminde Konfüçyan ideolojide iki dönüşümün olduğunu anlamaktayız. Birincisi, Konfüçyanizmin, "boşido" anlayışı şeklinde yeniden yorumlanmasıdır. Böylece, ortaya çıkan yeni Japon ekonomik sistemini desteklemek için, yeni bir ulusal ahlâk anlayışı (ethos) geliştirilmiştir. Hem Japonya'daki ekonomik ve sosyal şartlar ve hem de uluslar arası çevre bu dönüşümün gerçekleşmesini zorunlu kılmıştır. Bu tezi için II. Dünya Savaşı sonrası Japonyasında Japon İşletme Liderlerinden Frobe Yosiahi önemli bir referans teşkil etmektedir. Yosiahi, geleneksel Japonya'nın ahlâki kodları (hem Tokugawa döneminde ve hem de Meiji döneminde), ne Budizm'den ve ne de Hıristiyanlıktan değil, sadece Konfüçyanizmden alınmış olduğunu ve Japonya'nın medeni erdemleri ve eğitimi, açık bir şekilde Konfüçyanizmin etkilerini göstermektedirler. Konfüçyanizm, önemli ölçüde "boşido" yu etkileyen Japon sosyal normlarının esası haline gelmiş olduğunu ifade etmektedir.<sup>438</sup>

Japonya'da Konfüçyanizm'deki ikinci dönüşüm, ise ticaret ile ahlâkın bir arada düşünülebileceği anlayışının kabul görmüş olmasıdır. Modern işletmelerin hayati unsurları olarak ticaret ve endüstrileşmeye önem verilmiş. Bunun yanında, bu yapıya destek olarak da Konfüçyanizm den kaynaklanan ahlâki bir ruh geliştirilmiştir.

Konfüçyan Yönetim Okulunun Shibusawa'dan sonraki araştırmacılarından Profesör Buzan (Akira) Taka, Chiba Üniversitesindeki çalışmalarıyla, Tokugama dönemindeki Boşido Konfüçyanizminin dönüşümünü incelemiştir. Aynı şekilde Giri Ryozensetsu, Shibusawa'nın işletme felsefesini (Kazanç ile ahlâki değerlerin aynı düzeyde değerlendirilmesi teorisi) yeniden ifade etmiştir. Ayrıca Keizai Dotoku Khi Setsu "Ekonomi ve Ahlâki uyumlaştırıcı teorisi" ile bu geleneğe katkıda bulunmuştur. Shin Nihon Demir-Çelik Şirketi'nin başkanı Bay Shigeo Nagano ise, şirketteki hiyerarşik yapıya olan inancı, bütünüyle Konfüçyan yönetim felsefesine olan bağlılığından kaynaklanmıştır. Başka bir ifade ile, onun tutumları, geleneksel işletme değer sistemlerini ve yaygın olan işletme ve idari desteğin normal kabulünü göstermektedir. Kısacası bu okulun

---

<sup>438</sup> A.g.e., s.50



esas değerleri, kıdemlilik, işletme içinde personel ilişkilerinin üstünlüğü ve baba tipi liderlik gibi hiyerarşik yapıya ait uygulamaları korumanın içsel çabasında yatmaktadır.



## SONUÇ

İş ahlâkı, temelde iş dünyasında neyin doğru ya da yanlış olduğunu belirleyen kural, standart ve ahlâki prensipleri içeren felsefi bir yaklaşımdır. Değerlerin olabildiğince aşındığı ve gayri ahlâki davranış ve pratiklerin, ahlâki olanların yerini almaya başladığı günümüzde, iş dünyasında davranışa yol gösteren ahlâki prensip ve standartların belirlenmesine yönelik çalışmaların yapılması, sağlıklı bir iş hayatı için zorunlu bir hale gelmiştir.

İş hayatına yönelik davranış ve pratiklere yol gösteren ahlâki prensip ve standartlar öncelikle, davranış ve pratiklerin içinde icra edildiği toplumun dini inancı, kültürü, sosyal ve ekonomik yapısı tarafından belirlenmekte, ayrıca bütün toplumlar için geçerli olan doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, sadakat, çalışkanlık ve iyilikseverlik gibi evrensel kurallardan da etkilenmektedir. İş hayatını etkileyen ahlâki erdemler, hem Moneteist (Tek Tanrılı) dinlerin (Musevilik, Hıristiyanlık ve İslam) öğretilerinde ve hem de çok tanrılı dinlerde (Konfüçyanizm, Budizm ve Şintoizm v.b.) görülmektedir. "Başkalarına iyilik yapınız", "başkasına, sana davranılmasını istediğin gibi davran" veya "Vaatlerinizi yerine getiriniz." gibi ifadeler, hem tek tanrılı dinlerde ve hem de çok tanrılı dinlerde sıkça vaaz edilen emirlerdir.

Bu tezin konusunu genel olarak vaaz edilen evrensel kuralların ötesinde, özellikle işletmelerde davranışa yön vermede önemli bir yeri olan ahlaki yaklaşımlar oluşturmaktadır. Bu yaklaşımlardan en önemlileri, Faydacı (Teleolojik), Ödevci (Deontolojik) ve Denge yaklaşımıdır. Faydacı anlayışa göre, davranışın doğruluk ya da yanlışlığı, söz konusu davranışın sonuçlarının doğuracağı fayda ve zarara göre belirlenir. Eğer sonuçlar, belirli bir faydayı doğuruyorsa, o zaman icra edilen davranış doğrudur; aksi bir durumda ise yanlış olarak kabul edilir. Ödevci anlayışa göre bir davranışın değeri, onun olumlu sonuçlarından ayrı olarak doğruluk, taahhütlerin yerine getirilmesi gibi özellikler tarafından belirlenmektedir. Denge yaklaşımında ise, davranışın doğruluk değeri, söz konusu davranışın hem faydalı sonuçlar ortaya çıkarmasına ve hem de adalet ve doğruluk gibi erdemlere de uygun olmasına bağlıdır.

İşletmelerde, ahlâki prensip ve standartların ihlal edilmesi sonucu genel olarak ortaya çıkan ahlâki sorunlar, rüşvet, nüfuz, komisyon gibi olumsuzlukları içeren çıkar çatışmaları, hilekarlık ve aldatma gibi doğruluk ve dürüstlüğe yönelik olumsuzluklar, yanlış bilgilendirmeye yönelik haberleşme sorunları ve organizasyonlarda karşılaşılan, organizasyon üyeleri arasındaki amaç uyumsuzluğundan kaynaklanan örgütsel ilişkilerdeki sorunlardır.

Ayrıca, işletmelerin fonksiyonel alanları ve katılımcıları ile ilgili çözülmesi gereken ahlâki sorunlar vardır. Çalışanlar ile tüketiciler, ahlâki problemlerle en fazla muhatap olan katılımcı grupları olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak çalışanların karşılaştığı ahlâki sorunlar, mahremiyet haklarının ihlal edilmesi, vicdan özgürlüklerinin kısıtlanması, çalışanların işletmeyi olumsuz davranışlarından dolayı kamuoyuna şikayet etme hakkının engellenmeye çalışılması ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarının önlenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. İfade edilen bu sorunlar, işletmenin çalışanlara yönelik gayri ahlâki tutumlarıdır. Ayrıca, çalışanların işletmeye yönelik gayri ahlâki davranışları söz konusudur. Bu davranışlar, çalışanların hırsızlık yapması ve işletmeye ait gizli bilgilerin ifşa edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu noktada ahlâki karar alma yapısının nasıl geliştirileceği sorunu işletmelerin çözmesi gereken önemli problemlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda, iki yaklaşımdan söz edilebilir. Birincisi, mevcut durumun ya da problemin en ince ayrıntısına kadar anlaşılmasını öngören ve birbirini izleyen aşamalardan oluşan tanımlayıcı yaklaşımdır. İkincisi ise, üzerinde karar verilmesi gereken durum ya da problemden ziyade, daha çok karar verme sürecine dahil olan katılımcıların bilişsel moral gelişmelerini dikkate alan psikolojik yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlarla birlikte, ayrıca örgüt kültürü de karar almada önemli bir unsur olarak dikkate alınmaktadır.

Ahlâki sorunlarla karşılaşan diğer katılımcı grubu oluşturan tüketicilere yönelik ahlâki sorunlar ise, temelde tüketicilerle ilgili bilgilerin gizliliğinin muhafaza edilmemesi, tüketiciye sunulan ürünlerin kusurlu veya bozuk olması, mal ve hizmetlerin tanıtımına yönelik reklamlarda gereksiz ve abartılı mesajların

verilmesi ve bankacılık, avukatlık ve muhasebecilik gibi özellikli mesleklerde tüketicilere karşı korumaları gereken özel itimadın ihlal edilmesi noktasında yoğunlaşmaktadır.

İşletmeler, içinde faaliyetlerini icra ettikleri topluma karşı ahlâki açıdan olduğu kadar sosyal olarak da belli bir sorumluluğa sahiptirler. Tarihsel olarak sosyal sorumluluk konusu, farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiştir. Bu bakış açılarından birisi, Milton Friedman'ın savunduğu geleneksel bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre, işletmelerin toplumdaki esas görevi, kıt kaynakları en iyi şekilde kullanarak en az maliyetlerle mal ve hizmet üretmek ve kendi kazancını maksimize etmektir. Diğer bir bakış açısı ise, Keith Davis'in ileri sürdüğü ve "sosyal anlaşma" olarak da ifade ettiği yenilikçi ve değişimci bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre, toplum kendi kaynaklarını işletmelere belirli bir misyonu gerçekleştirmek için emanet olarak verir ve işletmelerden, misyonlarını yerine getirirken toplumun çıkarlarını da göz önünde bulundurmalarını ister. Toplum bu doğrultuda hareket eden işletmelere, faaliyette bulunmalarına müsaade eder; aksine davrananlara ise, Davis'in sosyal güç olarak ifade ettiği gücüyle karşılaşır. Toplumun işletmelerden talep ve beklentileri tarihsel süreç içinde farklı biçimlerde tezahür etmiştir. Mesela 19. yüzyılda bu talepler, hızlı ekonomik büyümeyi sağlamak yönünde iken; bugün bu talep daha çok yaşamın kalitesini yükseltmek ve çevreyi korumak şekline dönüşmüştür. Ayrıca günümüzde sosyal sorumluluk konusu, artık ekonomik, hukuki, ahlâki ve hümanist boyutları birlikte göz önünde tutularak değerlendirilmektedir.

İş ahlâkının genel olarak işletmelerdeki etki alanı ve özel olarak da japon işletme geleneğindeki yeri çalışmamızın temel sorunlarını oluşturmaktadır. Japon işletme geleneğinde iş ahlâkının etki alanına yönelik tespitleri belirtmeden önce; öncelikle Japon işletme geleneğinin tarihsel olarak geçirdiği aşamalar ve bu aşamaların etkilerini değerlendirmek büyük bir önem taşımaktadır.

Japon işletme geleneği, 6. yüzyıldan günümüze kadar, Taika Reformları, Tokugawa Dönemi, Meiji Restorasyonu ve İkinci Dünya Savaşı sonrası hamleler şeklinde dört aşamada değerlendirilebilir. Taika reformlarıyla

Japonya, Çin'den esinlenerek yönetsel ve hukuki bir sisteme kavuşmuştur. Bu sistem ve kurallara göre bürokrasi yönetimini yeniden oluşturmuş, ayrıca çalışma hayatına yönelik çok önemli düzenleyici kuralları önerilmiştir.

Tokugawa döneminde ise, Japonya 200 yıllık bir izolasyon dönemi yaşamıştır. Tokugawa döneminin en belirgin özelliği, merkezi bir feodalizmin kurulmuş olması ve babadan oğula geçen ayrıntılı bir statü hiyerarşisine göre nüfusun sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırmaya göre toplum, İmparatorluk ailesi ve saray soylularından sonra samuraylar (savaşçılar), çiftçiler, sanatkarlar ve tüccarlar olmak üzere dört sınıfa ayrılmıştır. Tokugawa dönemi boyunca Japonya'da güçlü bir kimlik anlayışının yanında, sıkı ve hiyerarşik olarak organize edilmiş toplumda güçlü bir itaat ve sadakat duygusu gelişmiştir. Bu dönemin ilk yıllarında, iyi bir gözle bakılmayan tüccarların zamanla zenginleşmiş olması, ekonomik güçle birlikte siyasi gücün de tüccarlara doğru kaymasını sağlamıştır. Böylece Japonya'da burjuvazi sınıfı oluşmuş oldu. Ancak Japonya'daki burjuvazi sınıfı Avrupa burjuvazisinden bir çok açıdan farklılıklar arz etmektedir. Avrupa'daki burjuvazi gibi, birtakım haklar elde etmek için iktidarlara mücadelelere girişilmemiştir; aksine Meiji döneminde yapılmak istenen reformlara karşı ilk direniş bu yeni oluşan sınıftan gelmiştir. Tüccar sınıfının bu yükseliş sonucunda, toplumsal tabakalaşma da aşamalı olarak önemini yitirmeye başlamış; sınıflar arası farklılıklar, fakir samuraylarla zengin tüccarlar arasında yapılan evlilikler sonucu ortadan kalkmaya başlamıştır.

Meiji restorasyonu ile birlikte Japonya, dış dünyaya kapılarını açmaya başlamış ve sanayileşme hamlelerini başlatmıştır. Batı teknolojisi transfer edilmeye çalışılmış ve büyük oranda başarılı da olunmuştur. Bu dönemde, imparatorluk yapısı tekrar Japon politik sisteminde yerini almıştır. Eğitimin gelişmesine büyük bir önem verilmiştir. Ayrıca devlet işletmeleri çok küçük bedellerle özel ailelere devredilmiştir. Böylece günümüzdeki "Zaibatsu" ve "Keiretsu" olarak bilinen aile şirketleri birliklerinin temelleri bu dönemde atılmıştır.

Her üç dönemin de ortak özelliği, dış kültürlerden fazlasıyla etkilenmiş olmalarıdır. Taika reformlarının fikir babası olan Shotoku Taishi, Çin kültürü ve

felsefe geleneğinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Yabancı kültürlerden etkilenme açısından Taishi dönemi ile Meiji dönemi benzerlik arz etmektedir. Taishi dönemindeki Japon sloganı Çin düşünce prensipleri ve pratik yetenekleri ile Japon ruhunun birleştirilmesi iken, -bu slogan Meiji döneminde, Batı teknolojisi ve Japon ruhu (Wa-kon Yo-sai) şekline dönüşmüştür. Her iki dönemde de yabancı kültürlerle etkileşimde, Japonya'nın önemli bir özelliği olan Japonlaştırma (Japonization) süreci başarılı bir şekilde işletilmiştir. Alınan yabancı kültür öğeleri, Japonlaştırma süreci vasıtasıyla, Japon kültürü içinde mecz edilerek toplumun kabul edebileceği bir hale getirilmektedir.

Bu dönemlerin bir diğer ortak özelliği, büyük ölçüde Çin ve Kore'den alınan Konfüçyanizm ve Budizm ve onların Japonlaşmış şekli olan Şintoizmden etkilenmiş olmalarıdır. Politik sistemin işleyişi ve ticari hayata yönelik kurallar büyük oranda Konfüçyanizmin öğretilerinden alınmıştır. Aynı şekilde sosyal alana ilişkin davranışa yön veren kurallar, Budizmin öğretilerinden kaynaklanmıştır.

Meiji döneminden 1920'lere gelindiğinde, Japonya tarım ekonomisinden sanayileşmiş bir ekonomiye kesin bir geçişi başarmıştı. Ancak bu yükseliş İkinci Dünya Savaşıyla birlikte tam bir çöküşe dönüşmüştür. Savaştan sonra ise ABD'nin Japonya'nın ekonomik iyileşmesini ele almasıyla 1950'lerde tekrar bir sıçrama yaşanmıştır. 1950'li yılları takip eden dönemde sürekli yükselen bir ekonomik büyüme, insanları, kısa süredeki bu muazzam başarının nedenlerini araştırmaya sevk etmiştir. Bu doğrultuda çeşitli görüşler ileri sürüldü. Görüşlerden birisi, savaş sonrası başarının temelinde, savaş öncesi Meiji Restorasyonu ve Tokugawa Döneminde Japon topluma kazandırılan bilincin yattığını ifade etmektedir. Bu dönemlerde gelişen Japon işletme uygulamaları, savaş sonrası dönemde de başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Bir diğer görüş ise, bu uygulamaların savaş sonrası kendiliğinden oluşan uygulamalar olduğu şeklindedir. Biz ise, bu başarının temelinde mevcut şartların etkisi olmakla birlikte, daha çok uzun bir tarihsel sürecin katkılarının olduğunu söyleyebiliriz.

1956'lara kadar yeni yönetim, Japonya'yı onarma işlevini büyük ölçüde tamamlamış; bu yılların başlangıcında yeni idareci elit, "İşletme Liderliğinin

Sosyal Sorumlulukları” şeklinde ifade edilen dönemin işletme ideolojisini belirlemişlerdir. Bu ideoloji doğrultusunda modern bir işletme yönetiminin fonksiyonu, pratik açıdan olduğu kadar ahlâki açıdan da, bir bütün olarak ekonomi ve toplumun refahı ile uyumlu olarak üretim kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması sonucu mümkün olduğu kadar en düşük maliyetlerle en yüksek kalitede mal ve hizmet üretmek olarak belirlenmiştir. Bu ideoloji, 1964’lerde değişime uğrayarak, sosyal sorumlulukla birlikte kârlılık da bir işletme amacı olarak kabul edilmiştir.

Son yıllarda dünyada oldukça popüler olan Japon işletme yönetiminin temel özellikleri, ömür boyu istihdam, kıdem esasına göre terfi ve ödeme, grup halinde karar alma ve kolektif liderlik ve işletme sendikacılığı şeklinde özetlenebilir. Bu özelliklere sahip olan Japon işletmeciliğini diğer gelişmiş ülkelerdeki (ABD, Avrupa Ülkeleri v.s.) işletmelerden ayıran diğer önemli bir özellik ise Japon işletmelerinin yönetsel özerkliğe sahip olmalarıdır. Bu özellikleri sayesinde Japon işletmeleri, verimlilik oranları açısından diğer bütün gelişmiş ülke işletmelerini geride bırakmıştır.

Kısacası Japon işletme yönetimi, önemli ölçüde Japon kültür ve geleneğinin izlerini taşımaktadır. Japonya’nın homojen toplum yapısı ve bu homojenlik sonucu oluşan grup bağlılığı ve kolektif sorumluluk bilinci, devlet ile bireyler, bireyler ile kurumlar ve bireylerin kendileri arasındaki ilişkileri büyük ölçüde şekillendirmiştir.

Japon işletmelerinde iş yapmanın yolu, başka bir ifadeyle iş ahlâkı, tamamiyle tarihsel süreç içinde oluşmuş ve çeşitli kültürlerden etkilenmiş eklektik bir yapı arz etmektedir. Temelde Konfüçyanizm olmak üzere Budizm, Taoizm ve Japon Tanrılarının öğretileri, Japon iş ahlâkının esasını teşkil etmektedir. Özellikle Shibusawa Eiichi’nin öncülüğünü yaptığı Neo-Konfüçyanizm anlayışı, yerel felsefeler, Fukusawa Yukichi’nin savunduğu batı bireyciliği ve endüstriyel demokrasizm, son dönem Japon iş ahlâkının genel yapısını oluşturan anlayışlardır.

Oluşan bu iş ahlâkı anlayışı, temelde konfüçyanizmin şekillendirdiği, bireysel amaçtan ziyade; daha çok grup amacını ön plana çıkaran, doğruluk, sadakat, otoriteye saygı ve kamu çıkarlarını en üst seviyede kabul edilmesi gibi ilkeleri önermektedir. Önerilen bu ilkelerin, günümüz Japon işletmeciliğinin başarısında önemli bir rol oynadığını ifade edilebilir.





## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ABEGGLEN, James C., STALK, George. **Karışa**, Basic Books, Inc., New York, 1985.
- BARON, David P. **Business and Its Environment**, Prentice-Hall, New Jersey, 1995.
- BEAUCHAMP, Tom L. **Philosophical Ethics**, McGraw-Hill Inc. New York 1991.
- BENEDICT, Ruth. **Krizantem Ve Kılıç**, çev: Türkan Turgut, Türkiye İş Bankası Yay. No:64, 1994.
- BENSON, George C. S. "Conflicts of Interest" akt. , Robert W. McGee, **Business Ethics**, Quroum Books, Westport, 1992.
- BOWIE, Norman E., DUSKA, Ronald F. **Business Ethics**, Prentice-Hall, Inc. , New Jersey, 1990.
- CHATTERGE, Bhaskar. **Japanese Management**, Prt. Ltd., New Delhi, 1990.
- CHEN, Min. **Asian Management Systems**, Routledge, New York, 1995.
- DARLY, Gregory F. **Applied Professional Ethics**, University Press on., Boston, 1994.
- DORE, Ronald., WHITTAKER, Hugh. **Business Enterprises In Japan**, Asco Trade Ltd. 1994.
- FARMER, Richard N., HOGUE, W. Dikerson. **Corporate Social Responsibility**, D. Heath and Company, Lexington, 1985.
- FERRELL, O. C., FRAEDRICH, John. **Business Ethics:Ethical Decision Making and Cases**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994.
- FREDERICK, William C., DAVIS, Keith., Post, James E. **Business and Society**, McGraw- Hill, Inc., New York, 1988.
- HALL, Edward T., HALL, Mildred R. The Vocublary of Human Relationships in Japan, edit: Subhash Durlabhji and Norton E. Marks, **Japanese Business**, New York 1993.

- HAYASHI, Shuji. **Culture And Management In Japan**, trans. Frank Baldwin, University of Tokyo Press, Tokyo, 1988.
- HELLRIEGEL, Don., SLOCUM, Jhon W. **Management**, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1991.
- IMAI, Kenichi., KOMIYA, Ryutaro. **Business Enterprise in Japan**, Asco Trade Ltd. Masacuset, 1994.
- INADA, Kenneth K. " Japan" mad., **Enciclopedy of Ethics**, Cilt:1.
- KANT, Immanuel. **Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi**, çev. Ioanna Kuçuradi, Türkiye Felsefe Kurumu Çeviri dizisi, No: 4, Ankara, 1995.
- KANT, Immanuel. **Pratik Aklın Eleştirisi**, çev. Ioanna Kuçuradi, Türk Felsefe Kurumu Çeviri dizisi, No: 2, Ankara, 1994.
- KIDDER, Rushworth M. **How Good People Make Tough Choices**, Random House, Inc., New York, 1994.
- KITAGAWA, Joseph. **Comparative Work Ethics**, Library of Congres, Washington 1985.
- KURTULMUŞ, Numan. **Japon Sisteminde İşçi-Yönetim İlişkileri**, Yayınlanmamış Doç. Tezi, İst. ,1994.
- LOVERT, Fredrick J. **Japon Gücünün Sırrı**, çev: Cem Şen, Dharma Yayınları, İstanbul, 1993.
- MACINTYRE, Alasdair. **A Short History of Ethics**, Routledge, London, 1991.
- MADSEN, Peter., SHAFRITZ, Jay M. **Essentials of Business Ethics**, Penguin Books USA Inc., New York, 1990.
- MCGEE, Robert W. **Business Ethics**, New York 1992.
- MORISHIMA, Michio. **Why has Japan Succeeded?**, Cambridge Unversity Press, 1988.
- MURAYAMA, Motofusa. "The Japanese Business Value System", **Japanese Management Cultural and Environmental Consideration**, Ed.: Sang M. Lee ve Gary Schwendimen, Prager Publisher, New York, 1982.

- NAKVI, N. Haydar. **Ekonomi ve Ahlâk**, çev. İlhan Kutluer, İnsan Yayınları, İstanbul, 1985.
- NASH, Laura L. **Good Intention Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems**, Harvard Business School Press, Boston, 1990.
- NIELSEN, Kai. " Problems of Ethics" mad., **Encyclopedia of Philosophy**, CİIT:2
- ODAKA, Kunio. "Excerpted from Japanese Management", edit: Subhash Durlabhji and Norton E. Marks, **Japanese Business: Cultural Perspectives**, State University Of New York Press, 1993.
- REISCHAUER, Edwin O. **The Japanese Today**, Harvard College, 1988.
- SAI, Yasutaka. **The Eight Core Values of the Japanese Businessman**, International Business Press, New York, 1995.
- SASAKI, Naoto. **Management and Industrial Structure in Japan**, Pergamon Press, New York, 1990.
- SENGOKU, Tamotsu. **Willing Workers**, Quorum Books, Westport, 1985.
- SHAW, William **Business Ethics**, Wadsworth Publishing Company, California, 1991.
- SHEA, Gordon F. **Practical Ethics**, AMA Membership Publications Division, New York, 1988.
- SOLOMON, R. C., HANSEN, Kristine. **It's Good Business**, New York 1991.
- SUZUKI, D. T. **Zen**, çev: Armağan Birgil, Okyanus yayıncılık, İstanbul, 1995.
- THUROW, Lester. **Kıran Kırana**, çev. Ayşe Karasu, Afa Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- TIMMERMAN, Alan Newell. **Tradition and Community in Modern Japan**, A Bell and Howell Information Company, Michigan, 1992.
- TREVINO, Linda Klebe., NELSON, Katherine A. **Managing Business Ethics**, John Wily & Sons, Inc., New York, 1995.

VELASQUEZ, Manuel G. **Business Ethics: Concepts and Cases**, Prentice Hall, New Jersey, 1988.

WEIHRICH, Heinz., KOONTZ, Harold. **Management: A Global Perspective**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993.

WHITEHILL, Arthur M. **Japanese Management: Tradition and Transition**, Routledge, New York, 1991.

WORONOFF, Jon. **Japan As Anything But-Number One**, Macmillan Ltd. Houndmills, 1991.

#### **MAKALELER**

BOWIE, Norman. "New Directions in Corporate Social Responsibility", **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1991.

BUCHHOLZ, Rogene A. "Corporate Responsibility and The Good Society", **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1991.

CARROL, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility", **Business Horizons**, Temmuz -Ağustos 1991.

CARSON, Thomas L. "Bribery and Implicit Arguments: A Reply to Philips", **Journal of Business Ethics**, Şubat 1987.

FALKENBERG, Loren., HERREMANS, Irene. "Ethical Behaviours in Organization", **Journal of Business Ethics**, 1995.

FORD, Robert C., RICHARDSON, Woodrow D. "Etkical Decision Making" **Journal of Business Ethics**, Mart 1994.

HOSMER, Larue Tone. "Trust: The Connecting Link Between organizational Theory and Philosophical Ethics", **Academy of Management Review**, Nisan, 1995.

İBRAHİM, Nabil A. " The Corporate Social Responsivnes Orientation", **Journal of Business Ethics**, 1995.

- KLONOSKI, Richard J. "Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate", **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1991.
- KURLAND, Nancy B. "Ethics, Incentives, and Conflict of Interest", **Journal of Business Ethics**, 1995
- LOZANO, Josep M. " Ethics and Management", **Journal of Business Ethics**, Haziran 1996.
- SHAW, Bill., Post, Frederick R. " A Moral Basis For Corporate Philanthropy", **Journal of Business Ethics**, Ekim 1993.
- VITELLI, Scott J., FESTERVAND, Troy A. " Business Ethics: Conflicts, practices adn beliefs of industrial executives", **Journal of Business Ethics**, Şubat, 1987.
- WELLS, Deborah L., KRACHER, Beverly J. "Justice, Sexual Harassment, and the Reasonable Victim Standard", **Journal of Business Ethics**, Mayıs, 1993.