

# İş Ahlakı Oluşturma Gerekçeleri ve İşlevleri: Bir Kurumsal İktisat Yaklaşımı

Ömer Demir

**Öz:** İş ahlakı, bir işin en uygun nasıl yapılacağını sağlamak için o işe müdahil herkesin benimsemesi ve uyması beklenen tutum ve kuralların toplamıdır. Yapılan işler benzer de olsa iş ahlakı kuralları; kamu ve özel sektörün her birinde, alt sektörlerde hatta amir-memur veya işveren-çalışan ayrımında bile farklılaşma gösterebilir. İş ahlakı kurallarının bir kısmı hukuk, din ve genel ahlakın da kapsamına girmesine rağmen sadece iş ahlakı kuralları olarak tanımlanabilecek ayrı bir alan da söz konusudur. İş ahlakı olarak ayrı bir alanın oluşmasının iki ana sebebi, çalışanlara tanınan takdir yetkisi ile iş ortamında karşılaşılan ahlakı ikilemlerdir. Çalışanlara takdir yetkisi tanınmasının amaçları, ayrıntılı hukuki düzenleme yapmanın işlem maliyetlerinden kaçınmak, bireylerin nitelik farklılıklarının iş ortamına yansıtılmasını sağlamak, iş tatmini ve işyeri aidiyetini artırmak, yenilik ve günlük iş kurallarının değişimini aşamalı ve güvenli bir biçimde gerçekleştirmektir. Bu çerçevede iş ahlakı kurallarının, ahlak ve hukuka göre işlem ve denetim maliyetlerini düşürdüğü, güven oluşturarak asıl-vekil ilişkilerini etkinleştirdiği, iş ortamında öngörülebilirlik sağladığı, iş tatmininin ve kurumsal bağlılığın artırılması, her iş ortamında olabilecek yanlış anlaşılma ve hatalı talimatların etkilerinin en aza indirilmesine katkıda bulunduğu, son olarak da iş ve işlem kurallarının değişiminin daha az maliyetli ve aşamalı gerçekleşmesini sağladığı söylenebilir. Bu yüzden iş süreçlerinin düzenlenmesinde iş ahlakı ayrı bir kural oluşturma alanı olarak gelişmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** İş ahlakı, kamu iş ahlakı, kuralların işlem maliyetleri, takdir yetkisi, ahlakı ikilemler

**Abstract:** Work ethics is the sum of attitudes and rules that all stakeholders are expected to adopt and adhere to, in order to do work in the most proper way. Despite similar activities, work ethics may vary in the public and private sectors, even in sub-sectors and even among employers-employees or chiefs-clerks. Although some of the rules of work ethics are covered by law and morality, there are also separate norms and rules which can be defined as work ethics. Two main reasons for the establishment of a separate rule-making field called as work ethics are discretion and moral dilemmas in business environment. The purposes of the discretionary authority are to avoid the transaction costs of making detailed legal arrangements, to ensure that the differences in individual qualifications are reflected in the work processes, to increase job satisfaction and loyalty, and to provide a gradual and secure way to manage innovations or ordinary business processes. It can be argued that work ethics decreases transaction and audit costs, enables trust in principal-agent relationships, provides predictability in the work process, increases job satisfaction, and reduces misconceptions that can be found in every business environment and the effects of misleading instructions, and ensures incremental change in business rules. That's the reason why work ethics is developing as a separate rule-making field in regulating the work processes.

**Keywords:** Business ethics, public work ethics, transaction cost of making rules, discretion, moral dilemmas

@ Prof. Dr., Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, omer.demir@asbu.edu.tr

ID 0000-0001-8684-1932

Demir, Ö. (2020). İş Ahlakı Oluşturma Gerekçeleri ve İşlevleri: Bir Kurumsal İktisat Yaklaşımı. İş Ahlakı Dergisi, 12 (2), ss. 63-94

## Giriş

Bireylerden meydana gelen farklı büyüklüklerde topluluklar kurmak, belirli düzeyde benimsenen ortak değer, inanç ve kurallar oluşturmayı gerektirir ki pratikte bunlar çoğunlukla söz konusu topluluğun günlük hayatı içinde sonradan oluşur veya şekillenir.<sup>1</sup> Değer, inanç ve kural da çoğu zaman iç içe geçmiş, birbirine bağlı biçimde bulunur. Etkin bir topluluğun oluşmasında değer, inanç ve kuralların birbirini belirli ölçülerde teyit etmesi beklenir. Çünkü kurallar, yerleşik inanç ve değerlere aykırı olursa hayatta kalmaları zorlaşır hem grup hem de bireyler için daha maliyetli hâle gelirler. Bu yüzden genelde bir kuralın oluşumunu sağlayan açık ya da örtük bir değeri, o değere bağlanmayı mümkün kılan bir inancı gerekli kılar.

Bir arada yaşamayı mümkün kılacak, bazı bireyleri gruptan ayrılmaya yöneltmeyecek, birlikte yaşamak için tehdit oluşturmayacak düzeyde kurallara uyulmasını sağlamak, kuralın geçerliliği için temel eşik olarak görülebilir. Bu eşik, meşruiyet ve yaptırım gücü tarafından oluşturulur. Meşruiyet, bireyin algı tarafını, yaptırım gücü de topluluğun o konudaki kararlılığını gösterir. Bu eşikğin oluşturulmasında farklı kurallar kümesinin birbirini teyit etmesi de oldukça etkilidir.

Kurallar; kimleri kapsadıklarına, uyulmama hâlinde ne tür yaptırım uygulanacağına ve bu yaptırımın kim tarafından uygulanacağına bağlı olarak farklılaşır ve bu farklılaşmaya göre de değişik isimler altında (hukuk, ahlak, din, görgü, gelenek, iş ahlakı gibi) kümelendir. Douglass North (1990, 2008), kuralların ekonomik analize çektiği dikkatle Nobel İktisat Ödülü'nü almıştır.

Bu çalışmada ana amacımız; bu genel çerçeve içinde genelde iş ahlakı özelde ise kamu iş ahlakı adı altında toplanan kuralların niteliğini irdelemektir. Bu konu farklı yönleriyle tartışılan bir konudur (Dutelle ve Taylor, 2018; Koven, 2015; Huberts, 2014; Sampford vd., 1998; Demir, 2013b; Torlak, 2006; Richards ve Corney, 2006; Yüksel, 2011a, 2011b). Önce kamu iş ahlakının da içinde yer aldığı birbiriyle ilişkili hukuk, ahlak, din, görgü kuralları, özel sektör ve kamu sektörü iş ahlakı kurallarının ortak ve farklı yönlerine değinecek ardından da kamu sektöründe iş ahlakını gerekli kılan faktörleri ve iş ahlakının işlevlerini ele alacağız.

1 Buradaki kullanımda norm, ilke veya kural kavramlarının içiçe geçtiği durumlar olduğu için, tümü bakımından ifade kolaylığı sağlanması için kural denmiştir.

## Kural Oluşturmada “Karma Alan” veya “Özgün Alan”

Başta da ifade edildiği üzere bireyin davranışlarını düzenleyen, onlara çerçeve getiren kurallar farklı adlar altında gruplanır. Kapsam, yaptırım gücü ve yaptırım mercii farklılaşan bu kural kümeleri, bazen diğer kural kümeleriyle örtüşen bazen de sadece kendine ait olan özgün bir alanı düzenler. “Hukuk, ahlak, din, görgü, iş ahlakı” kuralları, farklı bağlayıcılık düzeylerinde ve farklı yaptırımlarla birey davranışlarına çerçeve çizer. Burada bir nevi kurallar hiyerarşisi ile karşılaşmaktayız. Aynı toplum içinde yaşayan insanlar için bu farklı kurallar kümesinin düzenleyicilik rolü de farklılaşır.

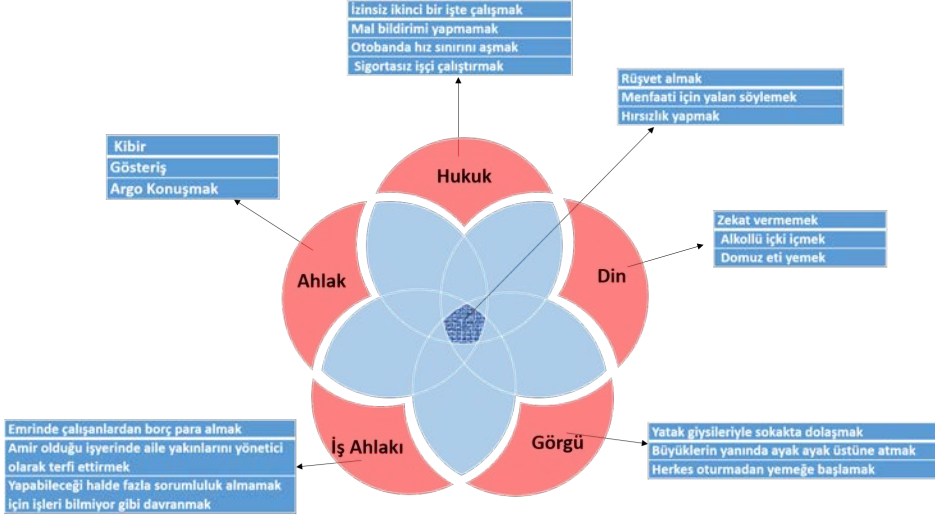
Birden çok kural kümesinin bulunduğu ve kuralların bir şekilde kesiştiği durumlarda karma alan ve özgün alan olmak üzere en az iki alan bulunur. Karma alan, diğer kural kümeleriyle paylaşılan, özgün alan da sadece kendisinin düzenlediği alanı ifade eder. Doğal olarak diğer kural kümeleriyle kesişim durumuna göre birçok farklı karma alan ortaya çıkar. Bu konular, Tablo 1 ve ona dayalı olarak hazırlanan Şekil 1’de açık bir biçimde görülmektedir. Tablo 1’de hukuk, ahlak, din, görgü ve iş ahlakı kuralları olmak üzere beş ana alan ve iş ahlakı kuralları da kendi içinde kamu (amir), kamu (memur), özel (iş sahibi) ve özel (çalışan) olmak üzere farklı alt alanlara ayrılmıştır. Buna dayalı olarak hazırlanan Şekil 1’de ise hukuk, ahlak, din, görgü kuralları ve iş ahlakının alanı birer daire ile gösterilmiştir. Gerçek hayatta bu dairelerin büyüklükleri ve kesişim kümeleri farklılaşır. Her bir dairenin diğer dairelerle kesişen kısımları, karma alanlar olarak küçük “k” ile kesişmeyen kısımları da özgün alanları göstermek üzere farklı büyük harflerle işaretlenmiştir. Bu çerçevede Ahlak’ın özgün alanı “A”, Hukuk’un özgün alanı “H”, Din’in özgün alanı “D”, Görgü kurallarının özgün alanı “G” ve İş ahlakının özgün alanı da “İ” olarak işaretlenerek her birine Tablo 1’den üçer örnek verilmiştir. Bu dört dairenin kesişim kümesi de tam karma alan olarak büyük “K” ile gösterilmiştir.

Tablo 1: Hukuk, Ahlak, Din, Görgü Kuralları ve Kamu ve Özel Sektörde İş Ahlakı

Tutum veya davranış	Hukuka göre yasak	Dine göre günah/sakıncalı	Ahlaka göre yanlış/sakıncalı	Görgü kurallarına göre ayıp/aykırı	Özel sektör iş ahlakına (iş sahibi) göre yanlış	Özel sektör iş ahlakına (çalışan) göre yanlış	Kamu iş ahlakına göre (memur) yanlış	Kamu iş ahlakına göre (amir) yanlış
1. Rüşvet almak.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Menfaati için yalan söylemek.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Hırsızlık yapmak.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. İzinsiz ikinci bir işte çalışmak.	✓							
5. Mal bildirimini yapmamak.	✓							
6. Otobanda hız sınırını aşmak.	✓							
7. Sigortasız işçi çalıştırmak.	✓							
11. İhtiyaç sahibine yardım etmemek.		✓						
9. Gösteriş yapmak.			✓					
10. Kibirli davranmak.			✓					
8. Argo konuşmak.			✓					
12. Yatak giysileriyle misafir karşılamak.				✓				
13. Aile büyüklerinin yanında ayak ayak üstüne atmak.				✓				
14. Herkes oturmadan yemeğe başlamak.				✓				
15. Zekât vermemek.		✓						
16. Alkollü içki içmek.		✓						
17. Domuz eti yemek.		✓						
18. İhale yaptığı kişilerle hediyeleşmek.							✓	✓
19. Kişisel iş ve işlemleri kolaylaştırsın diye işle ilgili olmayan alanlarda da idari konum veya unvanlarını kullanmak.							✓	✓
20. Emrinde çalışanlardan borç para almak.								✓
21. Amir olduğu işyerinde aile yakınlarını yönetici olarak terfi ettirmek.								✓

22. Kamuoyundan fazla tepki gelirse terfi edemem düşüncesiyle, yapılması gerektiğini düşündüğü ve yetkisinde olan işlerde köklü çözümlere yanaşmamak.								√
23. Başka kişinin/kurumun daha iyi verebileceğini bildiği bir hizmeti, prestijini gözeterek devretmemek (veya tersi).								√
24. Yapabileceği halde fazla sorumluluk almamak için işleri bilmiyor gibi davranmak.							√	√
25. Mesai saatlerinin çoğunu verimsiz ve kişisel işlerle uğraşıp emrindeki personeli mesai dışında çalıştırarak ek maliyetlere yol açmak.						√	√	√
26. Ciddi sorumluluk gerektiren konularda izin kullanarak imzaları ast veya üstüne attırmak.						√	√	√
27. Kurumun yıl sonu raporlarına sadece başarılı gösteren değişkenleri dâhil etmek.						√	√	√
28. İşyle ilgili içine sinmeyen veya uygun olmadığını düşündüğü şeyleri yapmasına rağmen yapılanların sorumluluğunu başkalarına yüklemek.						√	√	√
29. Dersinde bir konudaki teorik yaklaşımları bilerek yanlı olarak sunmak.						√	√	√
30. Yapılmayacağını bildiği şeyleri, istenirse yapılacakmış izlenimi vererek gereksiz beklenti oluşturmak, bilerek boş yere umut vermek.						√		√
31. Hep kendisinin övülmesini beklemek, başarılarında mesai arkadaşlarının katkılarını görmezden gelmek.						√		√
32. Haklıysa gidip mahkemedен geri dönsün diyerek yargıdan iptal kararı alma ihtimali çok yüksek olan kişileri yargıya yönlendirip tazminat ve yargı masraflarında artışa yol açmak.						√		√
33. Çalıştığı firmada kritik görevinden, yerine birinin ikame edilmesine fırsat vermemek için sürekli ayrılmayacağını söyleyip sözleşmesinde öngörülen süre içinde aniden ayrılarak rakip firmada işe başlamak.							√	
34. Aynı sektördeki firmalar arasında örtük uzlaşma ile sektörün piyasanın aleyhine yüksek kâr marjı ile çalışmasını sağlamak.						√		
35. İşten ayırdıklarına hak ettiği hâlde tazminat ödemek için yapay kusurlar bulmak.						√		
36. Personeline uzun süre çalışma vadedinde bulunup seçeneksiz kaldığında işine son vermek.						√		
37. Başkasının aldığı bir ihaleye, sırf süreçleri uzatmak amacıyla itiraz etmek.						√		
38. İhaleyi başka firma da almasını diye yapılamayacak düşüklükte fiyat teklif etmek.						√		

Tablo, yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 1: Kural Kümelerinin Karma ve Özgün Alanları

Şekil, Tablo 1'deki bilgilerin bir kısmı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Her bir düzenleme alanı (Hukuk, Ahlak, Din, Görgü ve İş ahlakı) ayrı bir daire ile özgün alanlar, alanı temsilen alanın isminin ilk harfi ile (İ; G, A, D, H), alanlar arası kesişim kümesi de küçük k, tüm dairelerin kesişim alanı da büyük K ile gösterilmiştir. Beş dairenin toplam alanı da bu beş kurumun düzenleme kapsamını ifade etmektedir. Şekil, toplumlarda farklı düzenleyici kuralların farklı birleşim veya kesişim kümeleri yoluyla toplumdaki kural çeşitliliğinin yaygınlığını göstermektedir.

Kurallara uyulmasının sağlanması için gerekli yaptırımların gerektirdiği ilave düzenlemeler ve maliyetler, kuralları birbirinden farklılaştıran ve farklı gruplar hâline getiren temel farklılaştırıcı unsurdur. Bu da kuralları hayata geçirmenin maliyetini doğrudan etkiler. Bu nedenle hukuk, ahlak, din, görgü ve iş ahlakı kurallarının aynı yönde düzenlediği alanlarda uygulanan yaptırımlardan etkili sonuç alma kolaylaşır. Dinin emrettiğini hukuk yasaklarsa veya hukukun zorunlu tuttuğunu ahlak yadırgarsa kuralı çalıştırmak daha zor hâle gelir.

İş Ahlakı:<sup>2</sup> İş ahlakı, genel olarak herhangi bir işyerinde veya iş alanında neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru ve uygun olanı yapmak anlamına

2 Bu çalışmada iş ahlakı ile iş etiği veya kamu iş ahlakı ile kamu iş etiği kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etik ve ahlak kavramları literatürde hem aynı hem de farklı anlamlarda kullanılsa da burada eş anlamlı olarak kullanmanın daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu iki kullanım farklılaşmasının, temel itibarıyla bu makalede tanımı yapılan karma ve özgün alan farklılaşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Burada özgün alan olarak tanımlanan iş ahlakı alanı daha çok iş etiği olarak nitelenmektedir (tıp etiği, araştırma etiği, medya etiği, spor etiği gibi). İş ahlakı ve iş etiğinin farklı anlamlarda kullanımı için bkz. Dutelle ve Taylor, 2018; Gök, 2008.

gelmektedir. Bu tanımın başındaki “iş yerinde”, “iş alanında” nitelemesi, iş ortamlarında neyin doğru/uygun neyin yanlış olduğu konusundaki anlayışların genel olarak doğru veya yanlıştan farklılaşabileceğini ima etmektedir. Bu da herhangi bir işi yaparken o işin niteliğine bağlı olarak farklılaşabilen, işe özgü özellikler taşıyan ve bu yüzden genel hukuk, ahlak ve diğer norm kümelerinden farklı bir alan ile karşı karşıya olduğumuz anlamına gelir. Bu nedenle iş ahlakı daha çok herhangi bir işin “en uygun” biçimde yapılabilmesi için izlenmesi gerek kurallar arasında genel hukuk ve ahlakın içinde ama o işe özgü denebilecek boyutları da olan ilke ve kurallar kümesidir.

Dürüstlük, eşitlik, adaletli olmak, tarafsızlık, sorumluluk sahibi olmak, hoşgörülü olmak, işe ve kuruma bağlılık, tutumlu olmak, herkesin hakkına ve kişisel özgürlüğüne saygılı olmak ya da tersinden bakarsak ayrımcılık yapmamak, adam kayırmamak, rüşvet vermemek ya da almamak, çalışanlara yıldırma politikaları uygulamamak, görevlerini ihmal etmemek, başkalarının emeğini kendine mal etmemek, bencillik etmemek, yolsuzluk yapmamak, dalkavukluk yapmamak, kötü söz ve muamelede bulunmamak, hakaret ve küfür etmemek, bedensel ve cinsel tacizde bulunmamak, görev ve yetkileri kötüye kullanmamak gibi ilkelerin büyük kısmı sadece herhangi bir işle ilgili değil tüm işlerin yanı sıra bütün insan ilişkilerinde de uyulması beklenen ilkelerdir (Puiu, 2015; Adeyinka, 2014). Bunlara aykırı tutum ve davranışların tespiti hâlinde çoğunlukla hukuk ve ahlak da faillerin karşısında durur.

Böylece iş ahlakının bir kısmının hukuk ve ahlakın da kapsamında olduğu ve bu yönüyle arkasında hukuk ve ahlakın yaptırımlarının bulunduğu bir alandan bahsetmiş oluyoruz. Acaba hukuk, ahlak ve dinin kapsamında olmayan yani hukukun düzenleme getirmediği, dini ve ahlaki ilkelerin de kayıtsız durduğu veya bağlayıcı kesin bir kural öngörmediği sadece belirli bir işi yapanların tutum ve davranışlarını çerçeveleyen bir “iş ahlakı kuralları alanı” var mıdır? Varsa bunu gerekli kılan faktörler nelerdir ve iş ahlakı kurallarının çerçevesi nasıl çizilebilir? Bundan sonraki bölümlerde bu sorulara cevap arayacağız.

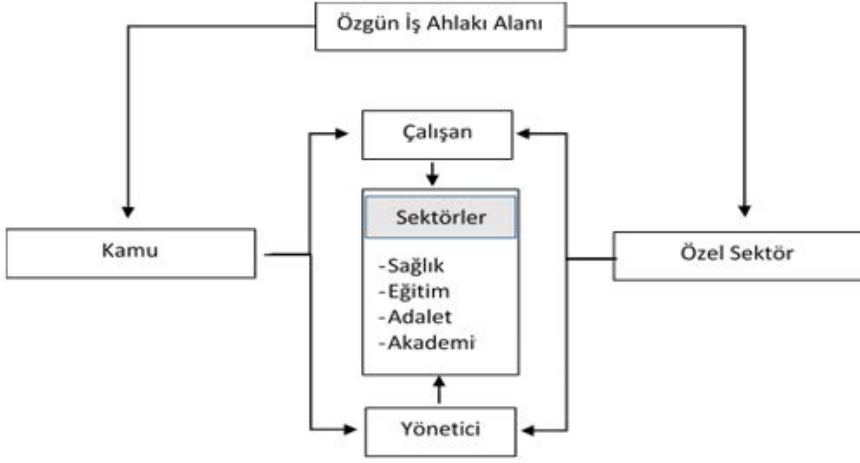
### **Karma İş Ahlakı ile Özgün İş Ahlakı Alanları**

İş ahlakının farklılıklarını ortaya koymak için bazı temel ayrımlar yaparak işe başlamalıyız. Bu bağlamda, ilk etapta dört ayırım yapabiliriz. Bunlar: karma alan-özgün alan ayrımı, kamu sektörü-özel sektör ayrımı, kamu sektöründe amir-memur, özel sektörde iş yeri sahibi/yönetici -çalışan ayrımı ve hem kamu hem de özel sektördeki alt sektörlerdeki iş ahlakı farklılıklarıdır.

Karma alan-özgün alan ayrımı: Karma iş ahlakı alanı, iş ahlakının aynı zamanda hukuk, ahlak, din ve diğer düzenleyici ilke gruplarının bir veya birkaçının da kapsamında olan kuralları ifade eder (Şekil 1’de iş ahlakı dairesi içinde yer alan ve “k” ve “K” ile işaretlenmiş alanlar). Çalışmaların çoğunda iş ahlakı dendiğinde akla ilk önce bu karma alanlarda bulunan dürüstlük, eşitlik, adaletli olmak, tarafsızlık, sorumluluk sahibi olmak, hoşgörülü olmak, işe ve kuruma bağlılık, tutumlu olmak, herkesin hakkına ve kişisel özgürlüğüne saygılı olmak gibi temel konular gelir. İş ahlakı açısından son derece önemli olan bu konular aynı zamanda hukuk, ahlak ve din tarafından da aynı yönde (olumlama veya olumsuzlama) düzenlendiği için ayrı bir norm alanı olarak iş ahlakı oluşturma gerekçeleri arasında sayılamazlar. Çünkü özgün iş ahlakı alanı, başta hukuk, ahlak, din ve görgü kuralları olmak üzere diğer düzenleyici ilke gruplarının belirgin biçimde düzenlemesi kapsamında olmayan, temelde iş ahlakı olarak düzenlenen kuralları kapsar (Şekil 1’de İ alanı). Bu “İ” alanı ne kadar büyükse sadece iş ahlakından beklenti de o kadar büyük demektir. Tersinden, karma iş ahlakı alanı ne kadar büyükse iş ahlakı kurallarının öngördüğü düzenlemelerin yükü diğer kurumlarla o kadar çok paylaşıyor demektir. Bu alan içinde en güçlü alt alan da hukuk, ahlak, din, görgü kuralları ve iş ahlakı kurallarının kesişim kümesinden oluşan büyük “K” ile gösterilen alanıdır. Sözünde durma, yalan söylememe, çalmama bu gruba girer.

Kamu sektörü-özel sektör ayrımı: İkinci ayrım, iş ahlakının kamu sektörü ve özel sektöre göre ayrıştırılmasıdır. Kullandıkları kaynaklar, onları kullanma yöntemi bakımından kamu sektöründe yapılan işlerde gerekli olan bazı iş ahlakı kuralları özel sektörde gerekmebilir. Bu nedenle benzer bir iş, özel sektör marifetiyle yapılırken iş ahlakına gayet uygun olan bazı tutum ve davranışlar, kamu adına yapılırken etik dışı olabilir. Örneğin; ihale ilişkisi olan birileriyle ihale öncesi veya sonrası hediyeleşmek, birlikte yemek yemek, kamu sektöründeki çalışanlar için makul karşılanamazken özel sektörde etik dışı olmak bir yana işin bir gereği olarak görülebilir. Özel sektördeki hiçbir yönetici ya da çalışan (yöneticilerin bilgisi dâhilinde) mal satacağı veya alacağı kişileri ikna etmek için işlem öncesinde onlara pahalı bir lokantada yemek yedirdiği için iş ahlakına aykırı davranmakla suçlanamaz. Aynı şey kamu sektöründeki bir yönetici veya memur için söz konusu olduğunda ise ihaleye fesat karıştırmak olarak nitelenebileceği için iş ahlakı ile bağdaşmamak bir yana aynı zamanda hukuki yönden suç kapsamına da girebilir.





Şekil 2: Özgün İş Ahlakı Alan Farklılaşması

Şekil, yazar tarafından oluşturulmuştur. Özgün iş ahlakı, kamu ve özel sektöre göre her birinde de çalışan/yönetici pozisyonlarına göre ve eğitim, sağlık, adalet ve akademi gibi alt alanlarda farklılaşabilir.

Kamu ve özel sektörde temel değerler ve saikler farklılaştığı için iş ahlakı kuralları da kısmen farklılaşır.

Kamu sektöründe amir-memur, özel sektörde iş yeri sahibi/yönetici-çalışan ayrımı: Üçüncü olarak kamu sektöründe amir veya memur, özel sektörde de iş yeri sahibi-yönetici veya çalışan ayırımına göre iş ahlakının farklılaşması mümkündür. Kamu sektöründe bir amir için iş ahlakı bakımından sorun oluşturmayan bazı tutum ve davranışlar, memur bakımından sorun oluşturabilir. Bunun tersi de mümkündür. Memur bakımından sorun oluşturmayan bir tutum, amir bakımından sorun oluşturabilir. Örneğin; memleketinden getirdiği fındık veya kuru üzümü mesai arkadaşlarına parayla satmak, yönetici konumunda olanlar için (örtük bir baskı ve ayrımcılık yapıma ihtimali ortaya çıkardığında) etik sorun oluşturabileceği hâlde sadece çalışanlar için böyle bir ihtimal olmadığı için benzer bir sorun oluşturmaz. Benzer şekilde bir amirin, çalışanının çalışmasını takdir için ona hediye veya ihtiyacı olduğunda borç para vermesi, etik soruna yol açmayabilir ama aynı şeyi çalışanın amirine yönelik yapması, iş ortamındaki hiyerarşiyi olumsuz etkilemesi nedeniyle etik sorunlara yol açabilir. Benzer şekilde özel sektörde çalışanlardan ziyade işveren veya üst yöneticiler için geçerli olabilecek bazı etik kurallardan bahsedilebilir. Örneğin; ihaleyi başka firma da almasını diye yapılamayacak düşüklükte fiyat teklif etmek, başkasının aldığı

bir ihaleye, sırf süreçleri uzatmak amacıyla itiraz etmek, personeline uzun süre çalışma vaadinde bulunarak iş aramamasını sağlayıp seçeneksiz kaldığında da tazminatını verip işine son vermek, işten ayrıldıklarında hak ettiği hâlde tazminat ödememek için yapay kusurlar bulmak gibi iş ahlakı kapsamına girebilecek konular daha çok özel sektörde iş yeri sahibi veya yetkilendirdiği üst yöneticiler için söz konusu olabilir.

Hem kamu hem de özel sektörün alt sektörlerindeki iş ahlakı farklılıkları: Dördüncü ayırım hem kamu hem de özel sektör alt sektörlerindeki iş ahlakı farklılıklarında görülür. İş ahlakı ağırlıklı olarak işle ilgili olduğu için işin farklılaşması iş ahlakında da farklılıklara yol açabilir. Bu yüzden bilimsel araştırma ve yayınlarda (Aydın, 2016; Koepsell, 2017), sağlık (Fremgen, 2012; Herring, 2016), spor (Caplan ve Parent, 2017; Simon, 2016), siyaset (Yüksel, 2011a, 2011b), askerlik ve savaş (Bazargan-Forward ve Rickless, 2017), eğitim (Strike ve Soltis, 2009; Bazzul, 2016), hukuk (Bartlett, Mortensen ve Tranter, 2011; Evans, 2011), psikoloji (Koocher ve Keith-Spiegel, 2016; Neil, 2016; Allan ve Love, 2010), medya ve iletişim (Dedeoğlu, 2009; Moore ve Murray, 2012; Rao ve Wasserman, 2015), edebiyat (Meschonnic, 2011) gibi farklı çalışma alanlarında veya aynı alanın farklı alt disiplinlerindeki iş ahlakı kuralları birbirinden farklılıklar hatta zaman zaman zıtlıklar bile gösterebilir. Örneğin; akademik etik sorunlar bağlamında tek yazarlık, hukuk ve edebiyat alanında övülürken tıp ve mühendislikte etik ihlal riski nedeniyle şüphe ile karşılaşılır. Çünkü tıbbi alanda bir araştırmanın tek başına bir kişi tarafından baştan sona yürütülmesi çoğu durumda pek mümkün görülmez. Veriler farklı birimlerde birçok kişi tarafından hastalardan toplanır, farklı yönlerden değerlendirilerek ayıklanır. Sonra da yayına dönüştürülür. Bu yüzden sağlık bilimlerinde tek imzalı bir makale başkalarının katkılarını görmezden geldiği şüphesini (etik ihlal) uyandırır. Ancak bir felsefi metin için bunun tersi söz konusudur. Felsefi bir çıkarıma birçok kişinin imza koyması, ortaya konulan görüş ve yapılan çıkarımlara her birisinin hangi yönden katkıda bulunduğunu ve nihai yorumun kime ait olduğunu belirsizleştirdiği için “hatır yazarlık”<sup>3</sup> çağrışımı yapar. Bu ayrıntıdaki ayırım, biçimsel bir kurala bağlı olarak yapılamayacağı için farklı alanlarda farklı iş ahlakı kuralları söz konusu olabilir.

### İş Ahlakına Niçin İhtiyaç Vardır?

Her bir kurallar kümesi (hukuk, ahlak, din, görgü ve iş ahlakı kuralları, vb.) bir ihtiyacı karşıladıkları ölçüde benimsenir, kökleşir ve kalıcı hâle gelir. Burada cevabını

3 Hatır yazarlık, bir kişinin, üretimine yazar statüsünde katkısı olmadığı hâlde bir eserin yazarları arasında gösterilmesidir.

arayacağımız soru şudur: Ahlak ve hukuk düzenlemeleri dışında iş ahlakı olarak ayrı bir düzenleme alanının oluşmasının gerekçeleri neler olabilir? Bu soruya cevap olarak hem kamu hem de özel sektörde iş ahlakının bir özgün alan oluşturmasının çalışanlara tanınan takdir yetkisi ve iş hayatında karşılaşılan ahlaki ikilemler olmak üzere iki faktör tarafından belirlendiğini söyleyebiliriz (Menyah, 2010; Dutelle ve Taylor, 2018; O’Kelly ve Dubnick, 2006). İş ahlakına özgün bir alan açılmasının ana gerekçesinin -birazdan ayrıntısına gireceğimiz- çalışanlara tanınan takdir yetkisi olduğunu belirtmeliyiz. Bunun yanında doğruluğuna veya uygunluğuna tam olarak karar verilemeyen, karar oluşturmakta zorlanılan ahlaki ikilemlerin de takdir yetkisi kadar olmasa bile iş ahlakının özgün alanının oluşumuna katkısı söz konusudur.<sup>4</sup> Şimdi sırasıyla bunlara daha yakından bakalım.

### Takdir Yetkisi

Sadece iş ahlakı kapsamına giren ve diğer kural gruplarının kesişim kümesinde bulunmayan kuralların, yönetici ve çalışanlara tanınan takdir yetkisi çerçevesinde şekillendiğini ifade ettik. Çünkü hem özel hem de kamu sektörü çalışanları sadece tanımlanan işleri yerine getiren birer basit icracı değil aynı zamanda yöneticilik ve uzmanlık düzeylerine göre farklılaşan, geniş yetkiler kullanan birer karar verici konumundadırlar. Buna kısaca takdir yetkisi denilmektedir.<sup>5</sup>

Takdir yetkisi, etki seviyesi ve sonuçlarının yaygınlığı bakımından geniş bir alana yayılır. Bazı kararlar geniş kitleleri ilgilendirir. Bu yüzden görece daha üst yöneticiler tarafından verilir. Kamu sektöründe takdir yetkisi kullanımı, siyasetin etkili olduğu cumhurbaşkanı, bakanlardan başlayıp aşağıya doğru alt kademedeki memurlara kadar iner. Ülke veya kurum düzeyinde politika belirlemede daha çok üst yöneticiler, uygulamaları gerçekleştirirken önceliklendirme, konulan hedeflere ulaşmayı sağlayacak uygun araçları bulma ve işlerin zamanlamasını yapma gibi konularda da daha çok orta kademedeki yöneticiler takdir yetkisi kullanır (Miller, 1988). Alt kademelere indikçe politika oluşturmadan rutini yürütmeye doğru takdir yetkisinin alanı daralır. Örneğin; kamu sektöründe vergi oranları, yeni otobanın nereden geçeceği, kota ve tarifelerin nasıl uygulanacağı, özel sektörde hangi yatırı-

4 Takdir yetkisi ile ikilemler aynı zamanda yöneticilerin karar verirken farklılaşmasını sağlayan iki farklı bakış açısını da gösterir. İlki ağırlıklı normatif bir nitelik taşıırken ikincisi daha çok belirsizlik durumlarında belirli aktörlerin belirli durumlarda fiilen nasıl karar verdiklerine dair bilgilenme imkânı verir (O’Kelly ve Dubnick, 2006; Seçkin ve Üstün, 2015).

5 Takdir yetkisinin, üst karar vericilerin alttakilere tanıdığı (yukarıdan aşağıya verilen) veya alttakilerin fiilen gerçekleştirdikleri (aşağıdan yukarıya kullanılan) bir esnek karar alanı olarak bütün iş süreçlerinde bir şekilde var olduğu söylenebilir (Thomann, van Engen ve Tummers, 2018).

mın nereye yapılacağı, nerelerde firma temsilciliklerinin açılacağı vb. gibi konulardaki kararları üst düzey yöneticiler verir. Bunlara karar vermede konunun önemine göre üst makamlar yetkili olur. Takdir yetkisi kapsamındaki bazı kararlar, az sayıda kişiyi ilgilendirdiği veya etkileri az olduğu için sıradan çalışanlar tarafından verilir. Örneğin; nasıl yapılacağı tanımlanmış bir işin haftanın hangi günü ve günün hangi saatinde ve ne kadar sürede yapılacağı gibi ayrıntılar, çalışanların takdir yetkisi çerçevesinde gerçekleşir. Bu kapsamda çok iyi tanımlanmış rutin gibi gözükken bir işi yapan kişilerin de takdir yetkisi kullanmaları mümkündür. Örneğin; rutin bir asayiş kontrolü işlemini düşünelim. Bir polis memurunun yol kenarında olağan asayiş kontrolü sırasında sürücüler kaçır dakika bekleteceğinde bile takdir yetkisi kullanması söz konusu olabilir. Bu takdir yetkisi sonucu bazı kişiler az bazıları da daha çok vakit kaybedebilirler. Buradaki takdir yetkisinin kullanımında, sürücülerin kadın ya da erkek olmasından veya plakalarının ait olduğu illerden dolayı daha fazla beklemeleri, bir iş ahlakı sorunu tartışması başlatabilir.<sup>6</sup>

Kolayca anlaşılabilceği gibi görece basit ve rutin işlere göre uzmanlık gerektiren işlerde takdir yetkisinin daha çok kullanılması söz konusudur. Bunu doktorların hastalar için yaptırdığı tetkikler konusu bağlamında bir örnekle açıklayalım. Herhangi bir hastanın şikâyetlerine bağlı olarak hangi tetkiklerin yapılacağı, bu konuda bazı standartlar olsa da doktoruna tanınan hekimlik takdir yetkisi kapsamında belirlenir. Doktor, bu takdir yetkisini kullanırken muayene yanında istenen tetkiklerle ilgili akla gelen sorular şunlar olabilir: Bu tetkiklerin bir kısmı doktorun karar vermesine katkıda bulunmayacağı bilinmesine rağmen sadece işlemleri artırmak için yapılmış olabilir mi? Bazı “falan doktor da bir görsün” havaleleri, diğer branşlara da hasta sağlama anlamında gereksiz hasta yönlendirmesi içeriyor mu? Acaba öngörülen röntgen, tomografi, MR ve diğer tetkikler bilinmeyen başka merkezlerde yapılsaydı (tetkikler nedeniyle çalıştığı hastaneye gelir artışı olmasaydı) doktor, hastalığın teşhisi için bu tetkiklerin tümünü gerekli görür müydü? Veya bu ayrıntılı tetkiklerin yapılma amaçlarından birisi, hastaya güven vermek, kendisi ile yakından ilgilenildiği izlenimini oluşturmak, böylece doktor veya hastane sadakatini artırmak olabilir mi? Bu sorular, uzmanlığın gereği karar verilirken yapılan işlerde iş ahlakının kapısının nasıl açılabilceğini açıkça göstermektedir.

6 Bir sürücünün sadece cinsiyeti nedeniyle veya arabasının plakasının hangi ile ait olduğuna göre kategorik olarak pozitif veya negatif bir ayrımcılığa tabi tutulması, konunun etik sorun alanına girmesine neden olabilir. Ama eğer bu farklı muamele, geçmiş tecrübelerle göre trafik kurallarına uymama veya asayiş bakımından kategorik olarak kadın ya da erkeklerin veya belirli illere ait plakalı araçların daha çok risk oluşturduğuna dair belirgin farklılığa dayanıyorsa bu durumda konu iş ahlakı bağlamında kapsam dışı kalır.

İş ahlakının alanı büyük oranda çalışanlara tanınan takdir yetkisine bağlı olarak ortaya çıkıyor ise bu takdir yetkisinin niçin tanındığı sorusuna açıklık getirmeliyiz.

Çalışanlara takdir yetkisi tanınmasının nedenleri arasında işlem ve ikna maliyetlerinden kaçınma, verimliliği arttırma, güçlendirme, motivasyon ve iş tatmini sağlama ile değişime imkân sağlamayı başlıca nedenler olarak sayabiliriz. Bunlardan işlem maliyetlerini düşürme biraz zorunluluktan kaynaklanır. Yani çalışanların tüm iş ve işlemlerini ayrıntılı tanımlamak ve buna aykırı davranışları hukuki veya ahlaki yaptırıma bağlamak oldukça zor ve maliyetli bir iştir.

Hukuki açıdan zorluk, ayrıntılı konularda hukuk kuralları oluşturmanın ve onları işletmenin maliyetli olmasından kaynaklanır. Örneğin; her bir çalışanın günün hangi saatinde hangi işi, hangi sürede ve hangi işlem aşamaları ile yapacağını belirlemek için yapılması gereken ayrıntılı tespit ve bu tespitlere göre alınması gereken tedbirler için harcanacak gayret ve yapılacak mali harcamalar, çalışana bu konularda takdir yetkisi tanınmasıyla olası ihmal, iş kaybı veya yanlış tercih veya işlem sonucu oluşacak maliyetlerden daha fazla ise bu konuda hukuki bir düzenleme yapmak yerine takdir yetkisi tanımak daha makul olacaktır. Benzer şekilde ahlaki açıdan zorluk da her bir iş için kısmen farklılık arz eden iş ahlakı kurallarını genele şamil kılmanın büyük ölçekli eğitim ve ağırlıklı olarak da ikna maliyetlerinin<sup>7</sup> çokluğundan kaynaklanır. Bir işe özgü niteliği ağır basan kuralların hayatın her alanını kapsayacak ve herkes için geçerli olacak biçimde genellenmesinde, bireylerin ikna edilmesinin gerektirdiği ilave maliyetlere katlanmanın makul bir nedeni yoktur ve bu yüzden işe özgü olabilecek iş ahlakı kurallarını genele yaymak gereksizdir. Örneğin; akademik çalışmalara özgü iş etiği kurallarının bu çalışmalarla ilgili olmayanlar tarafından algılanması ve benimsenmesi pek kolay değildir ve beklenemez de. Bu bağlamda akademik çalışma yapmayan bir kişi, başkasının eserini kendi eseri gibi sunma olan intihal olayının hayatın her alanında görülebilen hırsızlıkla benzerliğini kolayca kavrayabilir. Bu yüzden intihali hem ahlaki hem de hukuki bakımdan yanlış kabul etmek ve yaptırıma bağlamak görece kolaydır. Ancak akademik çalışma yapmayan aynı kişinin, bir eser hazırlanırken gerekli atıfların uygun biçimde yapılmamasının, araştırmaya destek veren kurumların adının zikredilmemesinin veya

7 Bir tutumu geniş kitlelerin benimsemesi, çaba ve kaynak gerektiren zorlu bir ikna süreci sonunda oluşur. Bireylerin bir konuda olumlu veya olumsuz tutum takınmaya ikna edilmelerinin zorluk veya kolaylığı da, konunun bireylerin yaşam tecrübeleriyle örtüşmesi ile yakından alakalıdır. Çünkü günlük yaşamında hiç karşılaşmadığı veya karşılaşmayacağını düşündüğü bir konuda tutum almaya zorlanması, birey açısından makul gerekçeden yoksun olduğu gibi, toplum için de gereksiz kaynak kullanımına yol açar. Bu yüzden tutum ve davranışlar, onları yakından ilgilendirmeyen insanlara daha zor benimsetilebilir.

aynı malzemenin küçük farklılıklarla ayrı bir çalışma gibi sunulmasının (dilimleme, tekrarlı yayım) niçin ciddi etik bir sorun oluşturabileceğini anlaması ve bunun yap-tırımı bağlanmasını benimsemesi intihal kadar kolay değildir. Bu yüzden sonraki-lerin etik ihlal kapsamında sadece akademi içinde değerlendirilmesi daha uygun bir seçenek olarak görülmektedir.

Sonuç olarak iş süreçleri belirlenip ayrıntılı görev ve sorumluluk tanımları yap-ılsa da çalışana işin yapımı sırasında önceliklendirme, duruma uygun araçları uy-gun zamanda kullanma gibi konularda takdir hakkı/yetkisi tanımının sonuçta işi uygun biçimde yapmanın maliyetlerini düşürmesi beklenir. Düşürür ise takdir yet-kisinin alanı genişler. Tersine bu iş ve işlemlerde takdir yetkisi sonucu maliyetlerde artış gözlemlendiğinde, takdir yetkisinin kapsamı daraltılıp gerekli idari ve hukuki dü-zenlemeler yoluyla uygun yol ve yordam belirlenir.<sup>8</sup>

İkinci olarak takdir yetkisi, çalışanların bireysel farklı yeteneklerinin üretim ve kamusal yarara dönüştürülmesinde kullanılan en önemli araçların başında gelir. Yani takdir yetkisi, iş gücünün daha etkili kullanımını sağlar. Hem firma faaliyetleri hem de kamu hizmetlerinde yapılacak işlerin hepsinde neyin, nasıl ve ne zaman yap-ılacağına katı kurallar ve sürelerle belirlenmesi özellikle yöneticilerin ve uzman-ların vizyon ve becerilerini işe yansıtılmalarını âdeta imkânsız hâle getirir. Hâlbuki çalışanlardan bazıları eldeki imkânlarla hukuk çerçevesinde yapılabilecek işlerin en iyisini, en verimli biçimde yapmaları için uzman olarak yetiştirilir veya yöne-tici yapılır. “En iyi” ve “en verimli” olanı çoğu zaman önceden bilmek pek müm-kün olmadığı için takdir yetkisinin nasıl kullanıldığı ancak işlem sonunda geçmişe dönük olarak anlaşılır. Bu yüzden takdir yetkisinin genişliği aynı zamanda uzman veya yöneticilerden beklenen ilave katkının büyüklüğüne de işaret eder. Çalışanla-ra takdir yetkisi tanınmadan alanlarında yenilik, verimlilik artışı veya güncelleme yapmaları beklenemez. Birçok konuda uzman ve yöneticiler, deneme-yanılma veya pilot çalışma yaparak en uygunun ne olabileceğini belirlemeye çalışırlar. Onların bu imkândan yoksun kalmaları, yenilik yapmalarını veya sorunlara yeteneklerini tam kapasite kullanarak en uygun çözümleri geliştirmelerini önler. Bu yüzden takdir yetkisinin sınırlanması özellikle kamu yöneticilerinin, seçimle veya başka usullerle liyakat merkezli olarak belirlenmesinin gerekçesini tümüyle ortadan kaldırır. Çün-kü kişinin yeteneklerinin uygulamada farklılık yaratacağı kabul edilmediği sürece

8 Takdir yetkisi tanıma ile tüm süreçleri tanımlama arasındaki fark, terzi ve konfeksiyon metaforu ile anlatılabilir. Terzi, her bir müşteriye özgü kalıp alırken konfeksiyoncu belirli modelleri belirli bedenlere göre çoğaltır. Konfeksiyon sisteminde ise kalıp ve modelin örtüşmesi çok kolay olmaz.

liyakatin ne işe yarayacağı tam olarak bilinemez ve personel seçiminde gerekliliği için haklı gerekçeler oluşturulamaz. Bireysel yetenek farklılıklarının işlerin yapılmasında uygulamaya hiçbir şekilde yansıtılmaması hem özel sektör hem de kamu sektöründe amaçlanan bir durum değildir, yansıtılması için de beklenen yetenek farklılığıyla orantılı olarak takdir yetkisi tanınması gerekir.

Bu nedenle çalışanlara ne kadar geniş takdir yetkisi tanınır ise o kadar uygun çözüm veya üretim artışı yahut kamu yararı oluşturma beklentisi var demektir. Tersinden takdir yetkisini kısmak, belirli oranda üretim ve fayda kaybına razı olmak demektir. Sonuçta takdir yetkisinin kötü kullanım ihtimaline karşı daraltılması, olası maksimum üretim ve kamu yararının oluşmasında da bir hacim daralması riskini ortaya çıkarır. Bu nedenle başta yöneticiler olmak üzere çalışanlara uzmanlık düzeylerine ve iş sürecindeki konumlarına göre en uygun takdir yetkisi vermeyi sağlayan bir insan kaynakları sistemi kurmak önemli bir sistemsel başarı göstergesidir.

Üçüncü olarak takdir yetkisi, çalışanlarda az ya da çok kurumsal/örgütsel bağlılık geliştirir ve onlara yaptıkları iş nedeniyle elde edecekleri gelir beklentileri yanında ilave çalışma motivasyonu da sağlar. Takdir yetkisi, iş tanımı dar yapılmış nihai uygulayıcıların bile alınan kararları uygulama isteklerini artırıcı etkiye bulunur. Hatta takdir yetkisinin hizmet sunumunu gerçekleştirenler için zorunluluk denebilecek bir ön şart oluşturduğu durumlardan da bahsedilebilir (Thomann vd., 2018). Tamamen mekanik ve bir robot gibi yapacağı her şeyin belirlendiği bir çalışma ortamında kişiler, işlerine daha hızlı yabancılaşır ve kendilerine verilen işleri yapmaktan mutlu olmamaya başlarlar.<sup>9</sup> Bu nedenle çalışanlara dar alanlarda ve az da olsa kısmen takdir yetkisi verilmesi, onların işe bağlılıklarını ve iş motivasyonlarını dolayısıyla da iş verimliliğini arttırır. Bu hem işveren hem de çalışan açısından olumlu sonuçlar doğurur.

Dördüncü ve son olarak takdir yetkisi, işe dair kuralların seyrinin belirlenmesine ve kural değişiminin aşamalı olmasına imkân sağlar. Bütün kurallar, ihtiyaçları imkânlar çerçevesinde karşılamak için oluşturulur. Hem ihtiyaçlar hem de onları karşılayacak imkânlar zamanla değişir. Bu değişimin düşük maliyetli ve aşamalı olması, kuralları uygulayanların takdir yetkilerini yerinde kullanma oranları ile yakından ilgilidir. Çünkü ucu açık bırakılıp takdir yetkisi kapsamında yapılan tercihler, zamanla

9 Çalışma ortamı olarak kamu yerine özel sektörün tercih edilmesinde kişilerin kamu sektörünün birçok alanında işlerin rutin olduğu, herkesin benzer işler yaptıkları ve görece daha az takdir yetkisi kullandıkları için kendi yeteneklerine mütenasip üretim yapamamaları önemli bir gerekçedir.

ya olumlanarak teamül hâline gelir ya da olumsuzlanarak onları engellemek için bir hukuk kuralının konmasına yol açar. Bu ikisi arasında kalınması ise henüz bir yönde kesinleşmiş bir yargının oluşmadığına işaret eder. Örneğin; takdir yetkisinin yaygın biçimde yolsuzluk oluşturacak yönde kullanıldığı yerlerde, hemen bunu engelleyecek hukuki düzenlemeler yapılır, kamuoyu denetimini artırmak için şeffaflık sağlanır ve sonunda takdir yetkisinin kapsamı daraltılır. Ancak kötüye kullanma imkânını ortadan kaldırmak için çalışanların takdir yetkisinin tümüyle yok edilmesi, kamusal iş ve işlemlerin ve çalışma hayatının ne yöne evrileceğini belirlemeyi oldukça zor hâle getirir. İşlevi olmayan, günün koşulları ile bağdaşmayan “modası geçmiş” kuralların uzun süre yürürlükte kalmasına imkân oluşturur. Bu bağlamda denebilir ki çok hızlı biçimde her şeyi kanunla düzenlemek birçok işlevsiz kanun biriktirmeyle sonuçlanır. Kanun koymak, sürdürmek hatta yürürlükten kaldırmak da maliyetli bir süreçtir. Bu yüzden konumuna bağlı olarak çalışanlara tanınan takdir yetkileri, değişimin aşamalı biçimde ve daha düşük bedeller ödenerek seyretmesini sağlar.

Takdir yetkisinden beklenen yarar arttıkça, çalışanların tercih, tutum ve davranışlarını işin amacına en uygun biçimde yönlendirecek ve en etkili sonuçların alınmasını sağlayacak iş ahlakı kurallarına olan ihtiyaç da o derece önemli hâle gelir. Zira takdir yetkisi verilen kişinin bunu en uygun biçimde kullanmamasının iş ahlakı dışında ahlakı veya hukuki bir yaptırımı yoktur. Bu durumda ona hukuki yaptırım uygulanması için ilave düzenlemeler yapmak takdir yetkisi tanınmanın maksadına pek hizmet etmez.<sup>10</sup>

Bir çalışanın takdir yetkisi ne kadar geniş ise, iş ahlakının özgün alanı da o kadar genişler. Bu bağlamda denebilir ki, takdir yetkisi iki tarafı keskin bir kılıç gibidir. Dar kapsamlı olursa bireylerin iş yapma kabiliyetleri arasındaki farklılığı tamamen ortadan kaldırır, iş motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını düşürür, aşamalı değişimi zor

10 Bu durumun en açık görüldüğü yerler, siyasilerin kararları, yargı ve üst yöneticilerin kararlarıdır. Takdir yetkisi kapsamında yapılan siyasi tercihlerin beklenen sonucu vermemesini, toplum sadece seçim kaybettirmeyle değerlendirir. Bunu, hukuki sonuçları olacak biçimde genişletmek, (örneğin; hükûmetin enflasyonu düşürecek tedbirlerinin beklenen sonucu vermemesinin hesabını sormak için hükûmet üyelerini Yüce Divan'a sevk etmek) siyasetten beklenen çeşitliliği ve ataklığı yok eder. Benzer şekilde yargı kararlarının sonuçlarını, yargı mensuplarına döndürmek, (örneğin; üst mahkemece bozulan bir karar nedeniyle o kararı verenler aleyhine tazminat davası açmak) takdir yetkisinin etkin kullanımını olumsuz yönde etkiler. Aynı şekilde kamu çalışanlarının takdir yetkilerini kullanmaları sonucu meydana gelen beklenmedik olumsuz sonuçların doğrudan onlara fatura edilmesi de takdir yetkilerini serbestçe kullanmalarını önler. Bu nedenle bu gibi durumlarda açıkça mağduriyet yaşayanların tazminat davalarının kamu çalışanları aleyhine değil kurumlar aleyhine açılması öngörülmür. Kurum üst yöneticileri, çalışanların kasıtlı olarak yanlış sonuçlara yol açtıklarını tespit ederlerse yanlışlıkların faturasını kişilere rücu edebilirler. Bu gibi inisiyatif kullanan kamu çalışanlarını koruma mekanizması oluşturmanın temel amacı, takdir yetkisinin olası olumsuz sonuçlarından çekinerek hiç kullanılmamasının önüne geçmek ve bu yolla takdir yetkisini azami ölçüde etkili kılmaktır.



ya da imkânsız kılar. Tersine takdir yetkisi çok geniş olursa, bu sefer de amaca uygun olmayacak biçimde kullanılma riskinin artması nedeniyle, uygun kullanılmasını temin için ilave tedbirlerin alınmasını gerektirir. Bu ilave tedbirlerin işlem maliyetlerini artırmayan ve takdir yetkisinden beklenen faydaları azaltmayan yönde olması gerekir. Bu da ancak iş ahlâkı kurallarıyla sağlanmaya çalışılır. Buradaki iş ahlâkı kurallarının amacı, yukarıda da ifade edildiği üzere, bireysel farklılıkların maliyetlerini artırmadan üretkenliğe ve toplumsal yarara dönüşmesini sağlamaktır. Bu beklentinin karşılanmadığı durumlarda takdir yetkisinin alanının giderek daraltılması beklenebilir. Bu durumda da iş tanımları kesinleştirilir, bireylerin inisiyatif kullanmalarının önüne geçilir ve daha tekdüze bir çalışma ortamı oluşturulur. Bu yüzden, özellikle kitlesel üretim yapan ve çok sayıda ve kısmen heterojen vasıflardaki kişinin çalıştığı alanlarda alt düzey çalışanlara daha az takdir yetkisi tanınır.

### Ahlaki İkilemler

İlki, çalışma hayatında hukuk ve ahlak kurallarında ifade ettikleri anlam ve karşılık geldikleri somut durumlar bakımından görece bir kesinlik olmasına karşın iş ortamındaki birçok konu ve ilişkide neyin “en uygun” olduğu her zaman yeterince net değildir. Bu ayırt edilemezlik, bilgisizlik ve karmaşıklık olmak üzere iki temel nedenden kaynaklanabilir. İş ortamında bilgisizlikleri nedeniyle karar vericiler, önlerine gelen her konuda yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Bu, sorunun görece kolay çözülebilecek kısmıdır. Sorun, karar verilecek konunun veya olayın karmaşıklığından da kaynaklanabilir (Wheeler, 2010). Hem bilgisizlik hem de karmaşıklık birleştiğinde işin içinden çıkılması daha zor hâle gelir. Ayrıca kamusal nitelikli kararlarda “uygun mu”, “uygun değil mi” sorularına “evet” ve “hayır” yerine “duruma göre” veya “şartlara bağlı” cevabının daha uygun olduğu pek çok durumla karşılaşılır (Lawton vd., 2013, ss. 3-4). Örneğin; rüşvet, görevi nedeniyle kişinin haksız bir menfaat temin etmesidir. Peki hangi durumda ve hangi büyüklükteki bir hediye rüşvet sayılabilir? Şirket ajandası, marka kol saati, üzerinde isim yazılı sıradan bir Çin malı kalem, yöre ürünü bir meyve, tatlı, kilim, turşu, bir gecelik otel ücreti, ziyaret sırasında verilen öğlen yemeği, talep üzerine beğenilen bir sivil toplum örgütüne düzenli bağış yapılması, önerilen fakir bir öğrenciyeye öğrenim bursu verilmesi, çocuğunun okuduğu mahalledeki devlet okulunun boyasının yapılması vb. Bunların hepsi rüşvet sayılır mı? Hangi durumlarda sayılır, hangilerinde sayılmaz? Niçin? Bu gibi konularda bütün işlerde ve her durumda geçerli kurallar oluşturmanın zorluğu iş ahlakı kurallarının geliştirilmesini gerektirir. Kararları etkileyecek nitelik ve ağırlık taşıyan hediyeleri belirlemek, bunların hediye rüşvete evrildiğini göstermek, iş ahlakı çerçevesinde dinamik bir biçimde yapılır.

İkincisi, her iki seçeneğin avantaj ve dezavantajlarının net hesaplanmadığı durumlar söz konusudur. Önünüzdeki seçeneklerin her birisinin olumlu veya olumsuz yönlerini tarttığımızda net bir sonuca varamadığımız durumlar olur. Çalışanlar, bir konuda çatışan iki değer arasında kalabilirler. Örneğin; çalışan için dostluk da önemlidir tarafsızlık da vefa da önemlidir hakkaniyet de adalet de önemlidir merhamet de birey de önemlidir topluluk da. Peki bunlar iş ortamında çatırırsa tercih hangisinden yana olacak? Kamusal taleplerle geldiklerinde aile fertleri, arkadaş veya komşulara diğer insanlardan daha farklı muamele edip etmemeyi ele alalım. Aile fertleri, tanıdık ve arkadaşlara tamamen yabancılarla aynı muamelede bulunulması durumunda “ilgilenmedi, gözü yukarıda, adam tanımıyor” şeklinde, özel muamele yapıldığında ise “torpil, kayıncılık yaptı” şeklinde bir nitelemeyle karşılaşılır.<sup>11</sup> Ayrıca uzun süreden beri tanınan kişinin vasıflarının daha iyi bilinmesi kişiyi yanlış yapar, tanıdıklarını diğerlerinden daha üstün görür. Bu ikilemeden nasıl kurtulunacak?

Diğer örnekler şunlar olabilir. İş ortamında muhalif görüşlere, ifade edilmeleri için yeterli şans tanınır ise yöneticinin konumu zayıflayacak, tanınmaz ise de bu sefer yöneticilerin görüşleri abartılı haklılık kazanmış olacak. Kurumdaki görev nedeniyle edinilen gizli bilgilere ters bilgilerin kamuoyunda yayılmasına engel olmak veya hiç karışmamak konusunda yanlış bilgilerin yayılmasına “doğrusu budur ... nedenle biliyorum” diyerek engel olunur ise gizli bilgiler deşifre edilmiş, engel olunmaz ise yanlış bilgilerin yayılmasına göz yumulmuş olunur.

Çalışanların yaptıkları iş ile kişiliklerini özdeşleştirip özdeşleştirmemesi de önemli bir ikilem oluşturur. Çalışan, kendisini işiyle özdeşleştirirse güçlü bir iş motivasyonu kazanır ama aynı zamanda kişiliğinin de değiştiğini görür. Hangisi?

Yasal sorumluluğu olmamasına rağmen bir çalışanın bir yanlışlığı düzeltmek için çaba sarf etmesi, bu amaçla risk alması da bir ikilem oluşturur. Yaparsa işgüzarlıkla suçlanabilir yapmazsa vicdan azabı çeker. Hangisi?

İşinizle ilgili karar toplantılarında üyelerin bir kısmı ile (kendinize daha yakın bulduklarınızla) toplu ortamda konuşmadığınız şeyleri konuşmak için bir araya gelip kulis yapma örneğinde; yaparsanız tarafsızlığınız bozulur yapmazsanız karar süreçlerindeki kontrol gücünüz zayıflar. Hangisi?

11 Bir kamu idaresinde işi olan birisinin oradaki bir yöneticiyi ziyaret ettiği için işinin hızlandırılması buna güzel bir örnektir. Ziyaret sonrası işiyle hiç ilgilenilmemesi, işin önceden olduğu gibi olağan seyrine bırakılması pek beklenmez. Bu da kamusal işlerin akışının düzenlenmesinde etik davranma şüphesi doğurur.

Üçüncü çeşit ikilemler, karar vericilerin değerlendirmeleri ile onların karar verici olmasını sağlayanların değerlendirmelerinin farklılaşmasında ortaya çıkar. Bir daire başkanı, kendisini birçok şube müdürü arasından seçerek daire başkanı yapan genel müdürün değerlendirmesi ile kendi değerlendirmesi çeliştiğinde kendi değerlendirmesinde ısrar ederek sonuçlarına katlanmalı mı yoksa kendisine güvenen ve o makama gelmesini sağlayan genel müdürün değerlendirmelerini benimser bir pozisyon mu almalı? Aynı şey kendisini onlarca daire başkanı arasından genel müdür olarak seçen bakana karşı genel müdürün konumu için de yüzlerce hatta binlerce kişi arasından milletvekili adayını seçip sonra bakan olmasını takdir eden parti genel başkanı için de geçerlidir. Bazen ara kademe yöneticiler, kendi çıkarları (konumlarını muhafaza etmek ve gerektiğinde bürokraside daha yüksek mevkiler elde etmek) veya kendilerini karar verme pozisyonuna atayanların çıkarları ile toplumun çıkarları arasında sıkışıp kalırlar. Bu genel eğilimin haricinde bazı kararlar, toplumun genelinin yararına olmasına karşın yöneticilerin yakın ilişki ve iş birliği içinde oldukları kesimlerin aleyhine olabilir. Bu durum karar vericileri ciddi bir ikilemle karşı karşıya bırakır. Genel kamunun yararını gözettiklerinde görevde kalmaları zorlaşabilir, küçük azınlığın lehine karar verdiklerinde de doğru davranmama nedeniyle vicdani zorluk içine girebilirler.

Dördüncü olarak çalışanlar, çalıştıkları kuruma hâkim olan değer yargılarını bireysel olarak tümüyle benimsenmemeleri hâlinde de ikilemde kalabilirler. Tam olarak benimsemedikleri kurumsal değerleri tercih ettiklerinde kendi kendileriyle çatışacak, kendi değer yargılarına göre karar vermeye kalktıklarında da kurumlarıyla çelişecek hâle gelebilirler. Bir konuda kişisel doğru anlayışı ile mensup olunan kurumunki çatışırsa o konulardaki günlük işlerde karar vermek zorlaşır. Kurumun yaklaşımı tercih edilirse kararı gerekçelendirerek savunma gücü kaybolur, kişisel görüşlerin tercih edilmesi hâlinde de kişinin o kurumun bir çalışanı olarak verdiği kararların meşruiyetinin kaybolması söz konusu olur. Örneğin; görev alınan bir karar sürecinde tersi savunulan bir karar çıktığında, çıkan kararın uygulanmasında görüşlerin tümüyle göz ardı edilip edilmemesi durumu. Karara tümüyle uyulursa bireysel farklılık yok olacak, uyulmaz ise kurumun ahengi bozulacak. Hangisi?

Beşinci olarak çalışanlar, kurumlarının çıkarı ile genel kamu çıkarı arasında da kalabilirler. Bazen kurumun lehine olan kamunun lehine olmayabilir. Tekel statüsündeki kurumun mal ve hizmetlerinin fiyatını artırması, kurumun gelirlerini artıracığı için yararına olmasına karşın hizmet alanlar bundan hoşnut olmayabilirler. Bu gibi durumlarda ne yapılabilir? Başka bir örnek kurumun imajını olumsuz etkileyecek bilgilerin kamuoyuna sunulup sunulmamasıdır. “Kol kırılır yen içinde

kalır” mı denmeli yoksa olup biten olduğu gibi aktarılmalı mı? Kamuoyunu doğru bilgilendirirseniz kurumunuzun güvenilirlik imajı zarar görecektir, bilgilendirmeseymiş gerçeği saklamış olacaksınız. Hangisi?

Altıncı olarak, kamusal çalışma hayatında uygun olan karar ve tercihler, kısa ve uzun dönem arasında farklı hatta zaman zaman birbirine zıt yönde oluşabilir. Kısa dönemde uygun sonuç veren bazı tercihler, uzun dönem için uygun olmadığına tercihin hangi yönde oluşacağı ciddi bir ikilem yaratır. Özellikle atama veya seçimler belirli bir dönem için yapıldığında, kararların olumlu veya olumsuz sonuçları görev dönemi dışında ortaya çıkar. Bu tür durumlarda kısa dönem için olumlu sonuçlar uzun dönemdekilerden daha önemli hâle gelir. Çünkü uzun dönemde görevi başkalarının yürütmesi hâlinde başarı başkalarına yazılacaktır. Bu durum seçimle veya atamayla belirli bir dönem için görevlendirilen yöneticiler açısından çok önemli bir ikilem oluşturur. Kısa dönemde popülizm yaparak konumunu korumak yahut güçlendirmek veya kısa dönemde acı reçete nedeniyle seçimi/görevi kaybetme riski olsa da uzun dönemde toplumsal refahın artmasına katkıda bulunmak. Hangisi?

Bu ve benzeri durumlarda çalışanlar, ikilemde kaldıklarında iş ahlakı kuralları onlara rehberlik eder ve uygun kararlar vermelerine yardımcı olur.

## İş Ahlakının İşlevleri

Önceki bölümlerde iş ahlakının ayrı bir alan oluşturmasının nedenlerine değindik. Bu nedenler aynı zamanda işlevlerinin de ipuçlarını vermektedir. Bu bölümde de iş ahlakı olarak ayrı bir kurallar kümesi (özgün alan) oluşturmanın ne tür işlevler yerine getirdiğine bakacağız. Doğrudan işlevlere geçmeden önce kamu veya özel sektör ayrımında hatta alt sektörlerde ve iş sürecindeki konuma göre iş ahlakının farklılaşabileceğine yeniden işaret edelim. Şekil 2’de özetlenen bu farklı durumların her birisinde kısmen veya tamamen bir işlev farklılaşması olabilir. Çünkü işin türü (kamu-özel), kişinin iş sürecindeki konumu (yönetici-çalışan), işin niteliği (uzmanlık derinliği) bu farklılaşmada etkili olur. Bu nedenle örneğin; bir işe özgü ve sadece yönetici konumundaki kişilere, o işin “en uygun biçimde” yapılmasında takınılması gereken tutumlara işaret eden bir iş ahlakı kuralının başka alan veya durumlarda geçerli olmaması nedeniyle sürekli farklılaşan iş ahlakı alt alanlarıyla karşılaşmaktayız (sağlık, spor, siyaset, psikoloji, turizm, eğitim, yargı, medya, akademi, tarım ve gıda gibi). Bu yüzden burada bahsedilen işlevlerin ağırlığının her bir özel durumda farklılaşabileceğini akılda tutmak gerekir. Şimdi bir kısmı bazı yönleriyle diğer grupla iç içe geçmiş olmakla birlikte on farklı grupta topladığımız bu işlevlere kısaca bakalım.

İş *ahlakı*, işlerin yürütülmesinin işlem maliyetlerini düşürür. İş ahlakı, her birisi gittikçe daha çok özel uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin “en uygun” biçimde yürütülmesini hukuk ve ahlaka göre daha düşük işlem maliyetiyle sağlar (Coase, 1960; Williamson, 2008; Furubotn ve Richter, 2009). Bunu sağladığı ölçüde titizlikle sahip çıkılır, destek görür. Bunun için iş ortamındaki ilişkilerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda bir anlayış birliği oluşturulması, bu ortak anlayış çerçevesinde çalışanların kendilerine tanınan takdir yetkilerini en uygun şekilde kullanarak işlerin olabilecek en iyi şekilde yapılması temin edilmeye çalışılır. İş ahlakı burada aynı anda iki sorunu çözmektedir. İlk sorun, dinamik iş hayatında “en uygun” ve “en iyi”nin kesin olarak önceden bilinmiyor olmasıdır. Kesinlik taşımayan konularda hukuk kapsamında düzenleme yapmanın büyük riskleri söz konusudur. İkinci sorun, “en uygun” ve “en iyi”nin ne olduğu konusunda bir ortak anlayış olsa da bunun hukuki yaptırımlara bağlanması yahut genel ahlakın kapsamına alınması için gerekli işlemlerin ve toplumun ikna sürecinin maliyetli olmasıdır. Bu nedenle iş ahlakı, hem hukukun maliyetli yaptırımlarla desteklenen düzenlemelerine hem de ahlakın herkesi kapsama almayı gerektiren ikna maliyetlerine katlanmadan işlerin “en uygun” şekilde yapılmasını sağlar. Böylece kendine özgü koşulların gerektirdiği “en uygun” kararların alınması ve beklenmedik yeni durumların ortaya çıkması hâlinde en uygun tercihlerin yapılması ve kararların verilmesine rehberlik edecek tutumların geliştirilmesine uygun çalışma ortamı oluşturulur. Her konuyu en ayrıntısına kadar hukuki metinlere yansıtmadan ve süreçleri kırtasiyeciliğe boğmadan işlerin yürütülmesini temin eder.

*İş ahlakı, denetim ve gözetim maliyetlerini azaltır.* Her türlü kuralın olduğu yerde ona uyulup uyulmadığını denetleme ihtiyacı da vardır. Kurala uymayanların gözetim ve denetimi için ilave düzenlemeler yapılması gerekir (denetim birimleri kurmak, yapılan her iş ve işlemi gerektiğinde denetlemek için görsel, sesli veya yazılı olarak kayıt altına almak vb.). Denetim ihtiyacı; hiyerarşik denetim, akran denetimi ve kamuoyu denetimi ile sağlanır. Denetimin en maliyetli olanı, hiyerarşik denetimdir (amirin memuru, ayrı bir denetim biriminin tüm çalışanları denetlemesi). İş ahlakı ilkelerinin benimsenmesiyle çalışanların, iş yerlerinin amaçlarına uygun davranmalarında oluşturduğu elverişli ortam nedeniyle hiyerarşik denetim yapma ihtiyacı azalır ve kamuoyu denetimi ile akran denetimi öne çıkar. İş ortamında neyin nasıl yapıldığı konusunda akranlar birbirini daha iyi ve kolay gözlerler. Bu yüzden çalışma ortamlarında amaca uygun olmayan tutum ve davranışların azaltılmasında akran gözetimi üst makamlarca yapılan hiyerarşik denetime göre daha etkili olur ve daha fazla önleyici sonuçlar doğurur. Ayrıca denetimin üst makamlarca yapıldığı durumlarda akranlar, hiyerarşik denetime karşı birbirini koruma güdüsüyle

denetimin etkinliğini zayıflatırlar. İş ahlakı, kamuoyu ve akran denetimini yaygınlaştırarak genel olarak denetim ve gözetim maliyetlerini düşürür.

*İş ahlakı, aynı işi yapan insanlar arasında karşılıklı beklentileri düzene sokar, güven oluşturur ve kolayca dayanışmayı sağlar.* İş ortamında iş ahlakına uygun tutum ve davranışların teşvik ve takdir edilmesi, aykırı tutum ve davranışların da kınanması nedeniyle sadece çalışanlar arasında değil diğer ilgili tüm paydaşlarda iş süreçlerine, ürünlere ve işle ilgili taahhütlere karşı güven oluşur. Bireylerin birbirine olan güvenini artıran her şey, sosyal sermayeyi güçlendirir, etkinliği artırır. Beşerî sermaye, iş yapabilmenin bilgi, yetenek ve deneyim kısmını, sosyal sermaye ise güven, dayanışma, dürüstlük ve birlikte çalışma arzusunun ifade eder. Etkin ve verimli bir üretim ortamı her ikisine de ihtiyaç duyar (Demir, 2013a).

*İş ahlakı, asıl-vekil ilişkisinde etkinlik sağlar.* İş dünyasında birçok kişi, başkaları adına iş görür. İş ahlakı, kendisine devredilen yetki ile başkaları adına iş görenleri daha sorumlu, başkalarına iş yaptıranların da kendilerini daha güvende hissetmelerine katkıda bulunur. Bu da profesyonelliğin gelişmesini ve yaygınlaşmasını sağlar. Başkaları adına iş görmek sadece kendilerine vekâlet verilen avukatlar veya diğer vekil kişiler için değil her düzeyde yöneticiler ve uzmanlar için de bir ölçüde söz konusudur. Kendisine iş verilen kişi, tüm yeteneklerini en uygun biçimde kullanıp kullanmadığını en iyi kendisi bilir. Bir gece bekçisi, kendisini izleyen olmadığı zamanlarda etrafı dikkatlice gözlemleyebilir, vaktini uyuyarak geçirebilir. İşini en iyi biçimde yapıp yapmadığını en iyi ancak kendisi bilir. Onu gözetleyen bir sistem kurmak yerine iş ahlakına sahip olmasını temin etmek, işini titizlikle yapmasını sağlamada daha kolay bir çözüm yolu sunar.

*İş ahlakı, uzmanlığın, uzman olmayanlar üzerindeki kötüye kullanım alanını daraltır.* Günümüzde uzmanlaşma giderek hem yaygınlaşmakta (daha çok alan uzmanlık bilgisi gerektirmekte) hem de derinleşmektedir. Her alanda giderek daha çok sayıda ayrıntılı bilgi ve deneyime sahip uzmanlar yetişmektedir. Uzmanlık aynı zamanda uzman olmayanlar için bir risk de oluşturmaktadır. Bir konuda uzman olan kişinin çalıştığı işte uzmanlığını “en uygun” biçimde kullanıp kullanmadığını, başkalarının bilmesi çoğu zaman imkânsızdır. Bu yüzden iş ahlakı, çalışanların, sonuçları başkalarına mal olacak faaliyetlerde yeteneklerini en iyi biçimde kullanmalarını teşvik eder ve bu yönüyle iş gücünü etkinleştirir. Günümüzde ancak alanında yetenekli, iyi eğitilmiş ve deneyimli kişilerin işleyebileceği beyaz yakalı suçların oranı giderek artmaktadır (Ryder, 2018). Uzmanlığa dayalı işlerde ortalama bilgiyle suç işlemek hemen yakalanmayı getireceği için suç işlemeye niyetlenenlerin özel ihtisas yapmaları gerekmektedir. Uzmanlığın kitleler aleyhine kullanılmaması için iş ahlakı

önemli bir işlev yüklenir. Alanında ileri düzeyde uzman olanların suç sayılmasa da uzmanlıklarının gereğini tam olarak yapıp yapmadıklarının tespiti zor ve maliyetli bir iştir. Bunun için konuları en az bu uzmanlar kadar bilen denetim uzmanları çalıştırmak gerekir. İş ahlakına aykırı davranışlarda bulunanların iş dünyasında olumsuz olarak damgalanması, beyaz yakalı suça olan eğilimi azaltarak akran denetimini işlevsel hâle getirir.

*İş ahlakı, iş ve işlemlerde daha çok öngörülebilirlik sağlar.* Her bir çalışma ortamında genel kabul gören iş ahlakı kuralları, hem o iş yerinde çalışanlar hem de o iş yerinin ürettiği mal ve hizmetlere müşteri veya muhatap olanlar bakımından işlerin nasıl yürütüleceği, ne zaman sonuçlandırılabilceği konularındaki belirsizliklerin giderilmesine katkı sağlar, mal ve hizmet kalitesi konusunda bilgi verir. Bu da yöneticiler başta olmak üzere her kademedeki çalışanların kendilerine tanınan takdir yetkilerini ne yönde kullanabilecekleri konusunda öngörülebilirlik getirir. Bu yolla iş ahlakı kuralları, takdir yetkilerinin keyfi kullanımının da önüne geçer.

*İş ahlakı, iş ortamındaki sorumluluk dağılımını etkinleştirir.* İşlerin yerine getirilmesinde kimin sorumluluğunun nerede başlayıp nerede bittiğinin belirlenmesi her zaman çok kolay değildir. Çoğu durumda işler birbirine bağlı süreçlerle yapılır. İş tanımları iç içe geçer. İş ahlakı kuralları, çalışanları ortak hedeflere yönlendirmede ve her bir çalışanın bu hedeflere ulaşmada sorumluluk üstlenmelerini sağlamada kolaylık sağlar. İş ahlakı ile güçlü bireylerden oluşan iş ortamlarında “benim sorumluluğumda değil” veya “aksaklık olursa hesabını bana sormazlar” düşüncesiyle işlerin yürütülmesindeki sorumluluk zincirinde olası kopuşların zararı minimize edilir veya bu tür kopuşların yaşanmasına tümüyle engel olunur. Böylece sorumluluk tanımlarındaki belirsizliklerin verimsizliğe dönüşmesinin önüne geçilir.

*İş ahlakı, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırır.* İş ahlakı kuralları, çalışanların neyi niçin yaptıkları konusunda bilinçli davranmalarına, yaptıkları işlere yabancılaşmamalarına, aynı işi yapan kişiler arasında dayanışma oluşmasına ve çalışanların işlerini daha içtenlikle benimsemelerine, isteyerek ve severek yapmalarına katkıda bulunur. İş ahlakı kuralları, bireylerin işlerini kolay benimsemelerini sağlar. İşlerini benimseyerek yapanlar, işlerini severler, işini sevenlerin iş tatmini yüksek olur, iş tatmini yüksek olan bireylerin de verimliliği artar.

*İş ahlakı, eksik bilgi, yanlış anlaşılma veya hatalı talimatlardan kaynaklanan hataları minimize eder.* İş süreçlerinde işlerin olağan akışında nelerin, niçin ve nasıl yapılacağına dair yerleşik iş ahlakı kuralları zaman zaman eksik bilgiye dayalı yanlış talimat nedeniyle oluşabilecek hataları azaltır. Bir işin iyi yapılmasına katkısı

olmayan, olmadığı düşünölen ve bu yönüyle iş ahlakına uygun olmayan talimatların yeniden sorgulanması veya gecikmeli olarak yerine getirilmesi, hataların fark edilmesine ve olası birçok riskli durumun ortadan kaldırılmasına katkı sağlar. Bu da her iş yerinde zaman zaman olabilecek yanlış anlaşılmaları önler ve işlerin daha düzgün gitmesine katkı sağlar.

*İş ahlakı, iyi niyetliliğın yayılmasını sağlar.* İş hayatında bazı kararların uygunluğunu, kişilerin niyetleri dikkate alınmadan sadece sonuçlarına bakarak değerlendirmek mümkün değildir. Bazı durumlarda niyet farklı olunca aynı sonuç farklı biçimde değerlendirilir. Kişilerin niyetlerinin bilinemezliğı de sonuçların değerlendirilmesinde büyük engel oluşturur. Bireylerin karar alıp tercihte bulunurken “gerçek” niyetlerini kendileri açıklamadıkları sürece bilmek mümkün olmadığı için devreye iş ahlakı girer. İş ahlakı, kişilerin beyan ettikleri niyetlerini “gerçek” niyetlerine yaklaştırır, işlerini yaparken ve kararlar alırken “iyi niyetli” olmalarına katkı sağlar. Konuyu, yukarıda verilen teşhis için doktorun ayrıntılı tetkik yaptırması örneğı özelinde açıklayalım. Bir doktorun hastaya verdiği ayrıntılı tetkiklerin nedeni, olası riskleri önceden görüp ona göre önleyici tedbirler almak olduğunda çok sayıda farklı tetkik yaptırmanın bir iş ahlakı sorunu oluşturmamasına karşın bunu aslında hastane gelirlerini artırma amacına yönelik yaptırması ciddi bir iş ahlakı sorunu ortaya çıkarır. İşte çalışan bireylerin iş kararlarını verirken niyetlerinin bilinmezliğinin yaratacağı riskler, iş ahlakı tutum ve davranışlarının benimsenmesiyle aşılmaya çalışılır.

## Sonuç

İş ahlakı, bir işin “en uygun” şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanların uyması beklenen iş alanına özgü kurallardır. Burada temel soru, hukuk ve ahlak gibi genel düzenleyici kurallar varken iş ahlakı olarak ayrı bir alanın oluşmasının gerekçesinin ne olduğudur. Bu yazının temel iddiası, buradaki temel gerekçenin, bir işi en uygun biçimde yapmaya dönük tüm düzenlemeleri genel ahlak ve hukukun içine dâhil etmenin oldukça maliyetli olduğu ve iş ahlakı kurallarının oluşturulmasının amacının bu maliyetleri düşürdüğüdür. Söz konusu maliyetler, genel düzenlemelerle yetinilmesinin, takdir yetkisinden beklenen yararı gerçekleştirememesi, bir alana özgü olan düzenlemeleri geniş kitlelere yaymanın getirdiğı ilave maliyetler ve alt alanlarda karşılaşılan ahlaki ikilemlerin giderilmesinde karşılaşılan zorluklar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir. Belirli iş alanlarına özgü, genel ahlak ve hukuki düzenlemelerin kapsamına girmeyen, alana özgü iş ahlakı normlarının oluşturulması, bu tür maliyetleri azaltmakta, daha verimli karar süreçleri oluşturmaktadır.



Ayrıca iş alanları arasındaki farklılaşma, sadece faaliyet alanlarına değil faaliyetin hangi sektörde yapıldığına (kamu veya özel sektör) ya da kimler tarafından yerine getirildiğine (amir-memur, işveren-çalışan) bağlı olarak da değişebilmektedir. Bu kadar farklı etkenler ve belirsizlikler altında etkin kurallar geliştirmede iş ahlakı kuralları daha işlevsel ve da az maliyetli olmaktadır. Sonuçta iş ahlakı, işlem, denetim ve gözetim maliyetlerini düşürür, güven oluşturarak asıl-vekil ilişkilerini etkinleştirir, öngörülebilirlik sağlar, iş ortamında sorumluluk zincirinin kopmamasını, iş tatmininin artırılmasını, her iş ortamında olabilecek yanlış anlaşılma ve hatalı talimatların etkilerinin azaltılmasını, iyi niyetliliğin korunmasını ve yaygınlaştırılmasını, iş ve işlem kurallarında meydana gelecek değişiminin aşamalı ve daha düşük maliyetli olmasını sağlar. Bütün bunlar iş ahlakına özgü ayrı bir düzenleme alanının açılmasına haklı gerekçe oluşturur.

# The Rationale and Functions of Establishing Work Ethics: An Institutional Economic Approach

Ömer Demir

## Summary

The rules that regulate an individual's behavior and bring them into a framework can be grouped under different titles such as law, morality, religion, folkways, or business ethics. These sets of rules and norms differ in scope/level of enforceability through sanctions and the authority to enforce these sanctions. When these sets of rules only regulate one area by itself, we call it a unique area, and one area that overlaps with other rule sets is called a mixed area. The mixed area refers to the field shared by other rule sets, and the unique area is just the area that the specific rule set regulates. In this context, law, morality, religion, folkways, and business ethics are five kinds of rule sets that have different levels of binding and framing effects on individual behaviors. Naturally, there may be many different mixed sub-rule sets that intersect.

The key facts that differentiate rules from one another and cause them to be grouped are additional regulations and the costs required for enforcing the rules. The need for additional regulations directly affects the cost of implementing rules (The term *cost* here includes not only economic costs but also social and psychological ones). For this reason, any sanctions of law, morality, religion, folkways, or business ethics that are applied in the same direction (positive or negative) may provide more effective results.

@ Prof. Dr., Social Sciences University of Ankara, omer.demir@asbu.edu.tr



© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe.2019.12.2.0128  
Turkish Journal of Business Ethics, 2019  
isahlakidergisi.com

Business ethics is a set of principles that define the good, right, or proper way of doing something in the context of a specific action or work process. In this broad definition here, the term *specific* implies that the conception of the good, right or proper in business environments may differ from business to business and from general understanding. As a result, any work environment may impose area-specific rules and norms that differ from the ones of law, morality, and others due to the nature of the work and its job-specific characteristics. For this reason, each field of business ethics is composed of certain principles, rules, or norms that are required to do work in the most appropriate way and in compliance with the general framework of law or morality.

We can define different categories or make certain distinctions within the area of business ethics. Public and private sectors have distinct characteristics. One further distinction may be between the supervisor-officer in the public sector or between the owner-employee in the private sector. Because business ethics is predominantly business-related, the differentiation of labor can also lead to differences in work ethics in both the public and private sectors. Therefore, while one behavior is appropriate in terms of business ethics in the private sector, it may be unethical in the public sector; or while it makes no difference in one field of business life, it may be considered as unethical in other fields. For this reason, we have certain areas of sub-business ethics such as scientific research and publications, health, sports, politics, military and war, education, law, psychology, media and communication, and literature. These subfields have unique area-specific principles of business ethics.

The field of mixed business ethics refers to the rules of business ethics that are also covered by one or more groups of law, morality, religion, and other formal or informal regulatory principles.

In most studies on business ethics, the first issues that come to mind are honesty, equality, fairness, impartiality, responsibility, tolerance, loyalty to the job and organization, and respect for everyone's rights and personal freedom. Although these are extremely important in the area of business ethics, these issues are also regulated by law, morality, folkways, and religion in the same direction (affirmation or negation) and cannot be counted as reasons for establishing business ethics as a separate area of norms or rules. Each area of business ethics requires certain unique norms or rules not covered by other regulatory institutions such as law, ethics, religion, and folkways.

What are the main reasons for establishing a separate set of rules such as unique business ethics aside from general moral and legal regulations? In response

to this question, we can say that creating a unique field of business ethics in both the public and private sectors is mainly determined by two factors: discretion and moral dilemmas.

We argue that the main reason for creating a unique area of business ethics rules is the need for discretion. We can state many reasons for this:

The first reason for giving decision-makers discretionary power is that both private - and public-sector employees are not only simple performers of defined tasks, but also decision-makers who wield great power that varies according to their level of management and expertise.

Even if the work processes are well-identified and detailed job and responsibility descriptions are given, granting the employee discretion on issues such as prioritization, using appropriate tools at appropriate times, etc., is expected to reduce the costs of doing the job properly. If costs decrease as expected, the area of discretion expands. On the contrary, when an increase in costs is observed as a result of discretion in these works and transactions, the scope of discretion becomes narrower and procedures start to be determined through strict administrative and legal arrangements.

Secondly, giving an area of discretion to decision-makers contributes to transforming their abilities and talents into more productive usage and public interest, which then results in a generally more efficient use of the labor force. Determining what, how, and when things are to be done using strict rules and durations makes it impossible for decision-makers, especially managers and experts, to reflect their vision and skills onto their work process in both the firm's activities and public services. However, some employees are trained as specialists or managers to make the most proper decisions that can be given within the framework of the general principles of law and morality, using the available means in the most efficient way. Because knowing what is best and most efficient in advance is often not possible, the proper use of discretion is only understood retrospectively at the end of the process or transaction. The breadth of discretion therefore also indicates the magnitude of the additional contribution expected from experts or managers. Without giving them a range of discretionary power, expecting decision-makers to be innovative, increase productivity, or update their work procedures is not rational. Many experts and managers try to determine what is most appropriate in their job through trial and error or pilot studies. In most cases, a lack of discretionary power prevents decision-makers from innovating or developing the most appropriate solutions to their problems by using

their full capacity in terms of knowledge, experience, and creativity. Thus, neglecting discretion completely eliminates the rationale in determining public administrators and private managers through merit-based elections or other selective procedures. In order to reflect the differences among individual abilities or talents onto the practice of business processes in a productive manner, a range of discretion should be given in proportion to the individuals' expected skill differences.

Thirdly, discretion more or less improves employees' corporate/organizational commitment and provides them with additional work motivation as well as income expectations from the work they do.

Fourthly, discretion allows determination of the course of work rules and provides a gradual change of rules. We can say that all rules are imposed to meet the needs within the possibilities. However, both the needs and the possibilities to meet them change sharply or gradually over time. The lowness of cost and gradualness of this change are closely related to the appropriateness of the enforcements of discretionary power because the choices made within the scope of the discretion become normal or customary by affirmation over time or result in a new rule within the current legal system to prevent negative consequences.

The second group of reasons for developing a unique set of rules for business ethics is the moral dilemmas that appear in almost all business life. Moral dilemmas occur when the accuracy or appropriateness of behavior cannot be fully determined due to the conflicting evaluations of two or more norms or values, and all arise for very different reasons.

First, although there is relative certainty about the rules for formal regulations and moral values in work life, what is most appropriate in many issues and relationships is not always clear in the business environment. This uncertainty can arise from ignorance and complexity. When both ignorance and complexity coexist, getting past it becomes more difficult. In this context, the right answer to questions such as "Is this alternative the most proper one?" is not an exact "yes" or "no." The more appropriate answer is "it depends on the circumstances or conditions."

Second, there are cases where the advantages and disadvantages of both options cannot be predicted clearly. When you weigh the positive or negative aspects of each of the options ahead, situations exist where you cannot reach a clear conclusion.

Third, moral dilemmas occur due to differentiations among decision-makers' evaluations and the evaluations of those who appointed them as decision-makers. This dilemma becomes greater particularly in principal-agent relationships.

Fourth, decision-makers may also remain in a dilemma if they do not fully adopt the value judgments that dominate the organization in which they work. When they prefer institutional values that they do not fully adopt, they may contradict themselves, and when they attempt to make decisions according to their own value judgments, they may come in conflict with their institutions.

Fifth, decision-makers can also be indifferent between the interests of their institutions and the interest of the general public. Sometimes what is in favor of the organization where the decision-maker works may not be in favor of the public.

Sixth, decisions and choices that are appropriate in public life may differentiate between the short- and long-term in different or even opposite directions. Some consequences of short-term preferences may create a serious dilemma when they are not suitable in the long run for the public or the organization where the decision-maker works. Especially when appointments or elections are held for a certain period, some of the positive or negative consequences of decisions appear outside the term of office. In such cases, deciding in favor of the short-term creates a serious moral dilemma for decision-makers.

In the contemporary world, business life has become more complex and unclear in terms of the principles that show what is good and proper. Discretionary power is necessary for the overwhelming challenges of this newly diversified world. In these newly diversified work environments, some moral dilemmas inevitably arise. In order to help overcome the moral dilemmas in work-life and to help decision-makers use their discretionary power in the best way, creating certain norms or rules as unique business ethics principles that are specific to sub-business areas becomes necessary, aside from general formal regulations such as laws or regulations and informal arrangements such as morality, religion, and folkways.

As a result, rules and norms that are categorized uniquely as business ethics are expected to have many consequences in specific business areas such as regulating mutual expectations among people doing the same job; building trust, and providing solidarity among them easily; providing efficiency in principal-agent relations and thus enabling the development and spread of professionalism in business life; narrowing the area of abuse of expertise over non-experts; providing greater predictability in business and transactions; enabling the distribution of responsibility in the work environment; increasing employee motivation and job satisfaction; minimizing errors caused by incomplete information, misunderstandings, or incorrect instructions; and finally promoting good faith among workers and managers.

## Kaynakça | References

- Adeyinka, A. (2014). Ethical issues in public service. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(5), 410-412.
- Allan, A. ve Love, A. (2010). *Ethical practice in psychology: Reflections from the creators of the APS code of ethics*. John Wiley and Sons Ltd.
- Aydın, İ. (2016). *Akademik etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bartlett, F., Mortensen, R. ve Tranter, K. (2011). *Alternative perspectives on lawyers and legal ethics: Reimagining the profession*. London: Routledge.
- Bazargan-Forward, S. ve Rickless, S. C. (2017). *The ethics of war*. Oxford: Oxford University Press.
- Bazzul, J. (2016). *Ethics and science education: How subjectivity matters?* Springer.
- Caplan, A. L. ve Parent, B. (2017). *Ethics of sports*. Oxford: Oxford University Press.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Dedeoğlu, G. (2009). *Etik ve bilişim* (2. Baskı). İzmir: Etki Yayınları.
- Demir, Ö. (2013a). *Din ekonomisi: İnanç, zenginlik ve mutluluk*. Bursa: Sentez Yayınları.
- Demir, Ö. (2013b). *İktisat ve ahlak* (2. Baskı). Ankara: Liberte Yayınları.
- Dutelle, A. W. ve Taylor, R. S. (2018). *Ethics for the public service professional* (2. Baskı). New York: CRC Press Taylor & Francis.
- Fremgen, B. F. (2012). *Medical law and ethics* (4. Baskı). New York: Paerson.
- Furubotn, E. G. ve Richter, R. (2009). *Institutions and economic theory*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlaki arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Herring, J. (2016). *Medical law and ethics* (6. Baskı). Oxford: Oxford University Press.
- Huberts, L. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where to go*. New York: Palgrave/Macmillian.
- Koepsell, D. (2017). *Scientific integrity and research ethics: An approach from the ethos of science*. Springer.
- Koocher, G. D. ve Keith-Spiegel, P. (2016). *Ethics in psychology and the mental health professions: Standarts and cases* (4. Baskı). Oxford: Oxford University Press.
- Koven, S. G. (2015). *Public sector ethics: Theory and applications*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Lawton, A., Rayner, J. ve Lasthuizen, K. (2013). *Ethics and management in the public sector*. New York: Routledge.
- Menyah, D. (2010). Ethics, ethical dilemmas and the public service. D. Menyah (Der.). *Ethical dilemmas in the public service* içinde (ss. 5-9). USA: Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) Featured Report.
- Meschonnic, H. (2011). *Ethics and politics of translating*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Miller, S. (1988). Authority, discretion and accountability: The case of policing. C. Sampford, N.

- Preston ve C. A. Bois (Der.). *Public sector ethics: Finding and implementing values* içinde (ss. 37-52). London: Routledge.
- Moore, R. L. ve Murray, M. D. (2012). *Media law and ethics* (4. Baskı). London and New York: Routledge.
- Neil, C. (2016). *Ethics and psychology: Beyond codes of practice*. London and New York: Routledge.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- North, D. C. (2008). Institutions and the performance of economies over time. V. Ménard ve M. M. Shirley (Der.). *Handbook of new institutional economics* içinde (ss. 21-30). Berlin: Springer press.
- O'Kelly, C. ve Dubnick, M. J. (2006). Taking tough choices seriously: Public administration and individual moral agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 393-415.
- Puiu, S. (2015). Ethics management in public sector: Background and tools. *Procedia Economics and Finance*, 23, 604-607.
- Rao, S. ve Wasserman, H. (2015). *Media ethics and justice in the age of globalization*. Palgrave Macmillan.
- Richards, C. H. ve Corney, W. (2006). Private and public sector ethics. *Journal of Business and Economics Research*, 4(5), 35-42.
- Ryder, N. (2018). *White collar crime and risk: Financial crime, corruption and the financial crisis*. London: Palgrave/ Macmillan.
- Sampford, C., Preston, N. ve Bois, C. A. (1998). *Public sector ethics: Finding and implementing values*. London: Routledge.
- Seçkin, S. ve Üstün, G. (2015). İdari işlemlerde takdir yetkisi ve gerçekçe ilkesi. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 509-534.
- Simon, R. (2016). *The ethics of sport: What everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.
- Strike, K. ve Soltis, J. F. (2009). *The ethics of teaching* (5. Baskı). New York and London: Teachers College Press.
- Thomann, E., van Engen, N. ve Tummers, L. (2018). The necessity of discretion: A behavioral evaluation of bottom-up implementation theory. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 28(4), 583-601.
- Torlak, Ö. (2006). *Pazarlama ahlakı* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayım.
- Wheeler, C. (2010). *Ethics in the public sector-clearly important, but ...* AIAL Forum No. 77.
- Williamson, O. E. (2008). Transaction cost economies. V. Ménard ve M. M. Shirley (Der.). *Handbook of new institutional economics* içinde (ss. 41-65). Berlin: Springer press.
- Yüksel, C. (2011a). *Devlette etik: Dünyada ve Türkiye'de kamu yönetiminde etik, yasal altyapı ve uluslararası uygulamalar*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yüksel, C. (2011b). *Siyasette etik: Dünyada ve Türkiye'de siyasette etik, siyasetin finansmanı, yasal altyapı ve uluslararası uygulamalar*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.