

## LİDERLİK ve ETİK

*Erkan ÖZDEMİR\**

### Özet

*Etik ve liderlik el ele gider. Etik çevre, etkili liderliğe yardım ettiği gibi, etkili liderlik de etiğe yardımcı olur. Etkili liderlik etik davranışın, etik davranış da etkili liderliğin sonucudur. Etik ve liderlik neden sonuç olarak işler. Bu neden sonuç ilişkisini etkileyen en önemli faktörler bilişsel ve organizasyonel ahlaki gelişimdir. Liderler, organizasyonun etik ilkelere sahip olmasında ve etik ilkelerle yönetilmesinden sorumlu olan en önemli taraftır. Bu amaçla çalışmada, liderlik ve etik ilişkisi ile etik liderlik tarzları incelenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, etik, etik liderlik, bilişsel ahlaki gelişim, organizasyonel ahlaki gelişim, yönetim etiğinin türleri, etik liderlik tarzları.*

### Abstract

*Ethics and leadership go hand-in-hand. An ethical environment is conducive to effective leadership, and effective leadership is conducive to ethics. Effective leadership is a consequence of ethical conduct, and ethical conduct is a consequence of effective leadership. Ethics and leadership function as both cause and effect. The most important factors affecting this cause and effect relationship are cognitive and organizational moral development. Leaders are on the side which is most responsible for the organizations to have ethic principles and for organizations to be administered by means of ethic principles. With this aim, the*

---

\* Araş. Gör.; Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

*relation between leadership and ethics, and the styles of ethical leadership are studied in this article.*

**Keywords:** *Leadership, ethics, ethical leadership, cognitive moral development, the organizational moral development, types of managerial ethics, styles of ethical leadership.*

## 1. GİRİŞ

Etik kelimesinin insan yaşamının her alanında kullanıldığını görmek mümkündür. İnsanın ömrünün büyük bir bölümünün geçtiği çalışma hayatında da etik konusunun kapsamına giren bir çok olay yaşanmaktadır. Bu olayların bazıları yöneticileri doğrudan ilgilendirdiği gibi, bazıları ise çalışanların karşılaştıkları olayların kendilerine ulaşması neticesinde dolaylı olarak yöneticilerin karşısına çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar, çözemedikleri etik sorunlarla karşılaştıklarında kendilerine yol gösterecek bir rehber ararlar. Bu rehber ise genellikle üst yönetimde yer alan bir yönetici ya da çalışanın en yakınındaki bir şef olabilir (Murphy, 1989: 81).

İşletmelerde etik sorunların veya ikilemlerin çözümü kadar, işletmede etik ilkelerin oluşturulmasında, uygulanmasında ve önemli görülmesinde görev ağırlıklı olarak lider konumundaki işletme yöneticilerine düşmektedir. Bu kapsamda yöneticiler kendilerini ilgilendiren konularda bir çok ilgi grubuna karşı etik ikilemlerle karşılaşmaktadır. Örneğin, pazarlama yöneticileri özellikle müşteriler başta olmak üzere iç ve dış çevreye karşı sorumlu olduklarından belki de etik sorunlarla en çok karşılaşanlar olmaktadır. Bu sorunların etiğe uygun olarak çözümünde lider konumundaki yöneticilerinin ahlaki gelişimi önemli olduğu kadar, içinde buldukları organizasyonun ahlaki gelişimi de önemli olmaktadır. Bu gelişim neticesinde liderin gücünü kullanması ve astlarını motive etmesi onlara bir liderlik tarzı kazandıracaktır. Ancak bu liderlik tarzının etik ilkelerle uyumlu ve ilgili bütün tarafların çıkarlarını gözetilen bir yapıda olması en iyi liderlik tarzını meydana getirecektir.

## 2. AHLAK VE ETİK KAVRAMLARI

Ahlak ve etik kelimeleri günlük hayatta anlam açısından çoğu zaman aynı kapsam içerisinde değerlendirilmesine rağmen ahlak ve etik kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ahlak, olgusal ve tarihsel açıdan yaşananları içermesine karşılık; etik, bu olguya yönelen felsefe disiplininin adıdır. Bir felsefe disiplini olarak etiğin görevi, herhangi türde bir “moral” (ahlak) geliştirmek ve buna uyulmasını öğütlemek değil; ahlaki bağintıların niteliği üzerine genel bir görüş elde etmektir. Bu anlamda iyi ve kötü hakkındaki inancımızın epistemolojik olarak temellendirilme çabası etiğin en önemli sorunudur (Takiş, 1998: 5). Etik sorun ve sorular, yalnız filozofların

değil, hepimizin her gün karşılaştığı, yüz yüze geldiği sorun ve sorulardır. Çünkü yaşamak eylemde bulunmayı, eylemde bulunmak karar almayı ve değerlendirmeler yapmayı gerektirmektedir. Eylemde bulunmamanın ve karar almamanın da sonuçta bir karar alma olduğu, hiçbir şey yapmamaya karar veren bir kişinin de bir şeye karar verdiği ve eylemsizliği seçtiği düşünülürse, değerlendirme ve doğru eylemle ilgili sorunların bütün insanların sorunu olduğu görülür (Tepe, 1998: 13). Görüldüğü gibi etik, insan eylemlerini konu alan bir kavramdır. Ancak salt bir eylem kuramı şeklinde ele almak hatalı olabilir. Zira etiğin konusunu her türlü insan faaliyeti ve eylemi değil, öncelikle ahlaki eylemler oluşturur. Etik, bir eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel durumu sormakta ve bu bağlamda, ahlak, iyi, ödev, gereklilik ve izin gibi kavramları ele almaktadır (Pieper, 1999: 16-17).

Etik köken olarak Yunanca ethos sözcüğünden gelmekte ve iki farklı kullanımı söz konusu olmaktadır. İlk kullanımı alışkanlık, töre, görenek anlamlarını taşımaktadır. Asıl anlamı olan ikinci kullanımına göre ise eylemde bulunan ve davranan kişi, aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulamadan uygulayan değil, kavrayarak ve üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir. Alışkanlık, töre ve görenek böylelikle karakter anlamını da almakta ve erdemli olmanın temel tavrı olarak pekişmektedir (Pieper, 1999: 30).

Etik, doğru ve yanlış, iyi veya kötü, haklı veya haksızın ne olduğuna karar vermek demektir. Ahlak, etik ve yasa kavramları da birbirleriyle ilişkilidir. Buna göre, herhangi bir ahlak ilkesi doğru ve yanlış arasındaki sınırların aşılmasıyla ilerleyerek daha belirleyici olur. Yani, ahlak ilkesi etik ve yasaların uygulama alanına girer. Örneğin, ‘yaşam kutsaldır’ şeklindeki ahlak ilkesi doktorların etik kod’unda açıkça tanımlanmaktadır. Aynı ahlak ilkesi insan öldürmeyi yasaklayan yasalarda ise daha sert bir şekilde tanımlanmaktadır (Shea, 1988: 15-16). Hukuk; etik, ahlak ve adalet değerlerinden çıkartılan kurallar bütünü olduğundan etik ve adalet hemen hemen eş anlamlı olarak kullanılabilir (Martin, 1985: 1).

Etik ve sosyal sorumluluk kavramları da çok yakından ilişkilidir. Etik ahlak felsefesiyle ilişkili davranış standartları ve kuralları ile ilgiliyken, sosyal sorumluluk, içinde faaliyet gösterilen toplum ve işletmeler arasındaki sosyal ilişkiyle ilgilidir (Goolsby ve Hunt, 1992: 58). Bu anlamda iş etiği özellikle 1960’larda sosyal sorumluluk hareketlerinin doğuşundan beri bir yönetim disiplini olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (McNamara, 2000: 4).

### 3. BİLİŞSEL VE ORGANİZASYONEL AHLAKİ GELİŞİM

Yöneticiler karşılaştıkları sorunlar karşısında etik yönde karar alırlarken bazen gri alanlarla karşılaşır. Bu gri alanlar, kişinin doğru ve

yanlış arasında kendi içinde karar veremediği alan olduğu gibi, kişinin kendi kabul ettiği doğruyla başka birinin kabul ettiği doğru arasında da olabilir (Chonko, 1995: 21). Bu uyumsuzluk alanları, insanların ahlaki açıdan farklı düzeylerde yer almalarıyla açıklanabilir. Bu nedenle her yöneticinin kararlarının ve davranışlarının etik açıdan da farklı olacağı doğal olarak kabul edilmelidir.

Bu kapsamda Psikolog L. Kohlberg ahlak gelişiminin geleneksellik öncesi ahlak, geleneksel ahlak ve geleneksellik sonrası ahlak olmak üzere üç düzeyde gerçekleştiğini ve her düzeyin iki basamaktan oluştuğunu ifade etmektedir (Cavanagh, 1990: 159). Burada kullanılan anahtar kavram, doğru ve yanlışın geleneğin ana ilkelerince belirlendiği veya toplumun kendi üyelerinden beledikleri şey anlamına gelen geleneksel terimidir (Clouse , 2000, 2).

Geleneksellik öncesi ahlakta ilk basamak cezadan kaçınmaya, ikinci basamak ise ödül almaya yönelik ahlakıdır. Sevilmek, takdir edilmek ve ödül almak için kurallara uyulur ve uyum gösterilir (Baltaş, 1999: 20). En temel düzey olan birinci düzeyde kişi bencil olur ve ödüllendirme veya cezalandırmanın ne olacağını hesaplamaya çalışır (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996: 120). Bir çok yönetici bu düzey davranışları aşmıştır.

Geleneksel ahlakta ilk basamakta başka insanların onaylamamasından kaynaklanan çatışmalardan kaçınılır. İkinci basamak ise otoriteye yöneliktir. Yasalar önünde suçlu olmamak ve toplum tarafından dışlanmamak için kurallara ve yasalara uyulur. Örneğin, geleneksel ahlak düzeyinde, etiğe uygun bir pazarlama kararı bunun diğerleri tarafından nasıl görüldüğü ve yasal olup olmadığı ile ilgili olmaktadır. Etiksel görelilik kuramıyla da ifade edilebilecek olan bu ahlak düzeyini "Roma'da iken, Romalıların yaptığı gibi yap" atasözü iyi bir şekilde ortaya koymaktadır (Schlegelmilch, 1998: 7).

Geleneksellik sonrası ahlakta ilk basamak sosyal anlaşmalara yönelik ahlakıdır. Temel olarak toplum yararı gözetilerek hareket edilir. Arkadaşların, meslektaşların ve kişinin kendine olan saygısı önem taşımaktadır. İkinci basamak ise evrensel etik ilkelere yönelik ahlakıdır. Kişi davranışlarını kendi seçtiği etik ilkeler doğrultusunda yönlendirir. Bu ilkeler adalet, saygınlık ve eşitliktir. Bunlara uymamak kişide utanç ve suçluluk doğurur (Guerrette, 1994: 63). Geleneksellik sonrası ahlak, olgun bir insanın ahlakını gösterir. Bir işletme karar vericisi, bu düzeye ulaştığında "Bu karar ve/veya davranış, işletme karlarını arttıracak ve yasal olsa bile, sonuçta doğru mudur? Sonuçta bu, yararından fazla zarar oluşturabilir mi?" sorularını sorabilmelidir.

Kişilerin ahlaki gelişimleri bir işletmede liderliğin etik ilkelerle uygulanmasını büyük ölçüde sağlarken tek başına yeterli olmayabilir. Bunun

için gerekli olan şartlardan bir diğeri de organizasyonun içinde bulunduğu ahlaki gelişim düzeyidir.

Kişiler gibi organizasyonların da ahlaki gelişim geçirdiklerini öne süren bazı etik uzmanları organizasyon piramidi veya hiyerarşisini beş etik gelişme düzeyine ayırmaktadır. Organizasyonlar bu beş gelişme düzeyinden birinde bulunmaktadır (Laczniaik ve Murphy, 1993: 44-46).

Hiyerarşinin en düşük düzeyi birinci düzeydir. Bu düzey temel olarak ahlak dışı düzey olarak adlandırılır. Bu tür organizasyonlarda işletme sahibi ve yöneticiler tek önemli pay sahipleridir. Egemen olan düşünce karları maksimize etmektir. İkinci düzey organizasyonlar yasaların uygulanmasına izin veren, ahlak dışı organizasyonlara göre bir kademe daha fazla etik olan organizasyonlardır. Ancak bu düzeydeki işletmelerde sadece yasal yükümlülükler tanınır. Piramidin bir üst basamağını üçüncü düzey organizasyonlar oluşturur. Bu organizasyonların özelliği, etik ilginin gelişmeye başlaması nedeniyle işletmenin dış çevreye tepki vermesidir. Bu düzeydeki işletmeler için çok sayıda toplulukla iyi ilişkiler kurulması önemli olduğundan belirli sosyal sorumluluklar kabul edilir. Dördüncü düzey, işletmede etiği uygulamak için “etik kodları” ve “etik komiteleri” gibi düzenlemelerin başlaması nedeniyle etiksellik doğması olarak adlandırılır. Etik ile ilgili sorunlarda çalışanları etik yönde eylemlerde bulunmaya teşvik edecek belirli eylem dokümanlarının işletmede oluşturulması etik bir işletmenin ortaya çıkmasının işaretleri olmaktadır. En yüksek düzey olan beşinci düzeyde yer alan organizasyonlar, etik sorunlar için kabul edilen ilkelere ve anlaşılır değer sistemlerine sahiptirler. Ancak, bu düzeye gelen ve etik ilkelere sahip organizasyonların sayısı çok fazla değildir (Laczniaik ve Murphy, 1993: 44-46).

Bu beşli ayırım, etiğin sadece organizasyonel boyutta gelişiminin kavramsal bir sınıflandırmasıdır. Gerçekte, her bir düzeyde ne kadar işletmenin yer aldığı ise tartışılır. Büyük bir olasılıkla çoğu işletme uç noktalardan çok hiyerarşinin ortalarında yer almaktadır.

Yöneticilerin ahlaki gelişimi kadar organizasyonun ahlaki gelişme düzeyi de işletmeyle ilgili olan tarafları etkileyecektir. Özellikle liderler karar alma ve astlarını yönlendirmede kendisi ile diğer yöneticiler ve pay sahiplerinin ahlaki gelişimleri yanında organizasyonun içinde bulunduğu ahlaki gelişim düzeyinden de etkilenecektir.

#### 4. YÖNETİM ETİĞİ VE TÜRLERİ

İş etiği, hangi iş davranışının doğru ve hangisinin yanlış olduğu konusundaki inançlara dayanan davranış kuralları ve ilkelerinin toplamıdır. Söz konusu ilkelere uygun eylemler etik kabul edilir (School, Dessler ve Reinecke, 1993: 46). Bu, bir kişi, grup veya belirli bir mesleğin ahlak kodu

ya da sistemi olabilir. Etik davranış ise, belirli bir durumda taraflar arasındaki etkileşimin adil ya da doğru standartları ile ilgilidir (Coppett ve Staples, 1994: 423).

Yönetim etiği ise, işletmede çalışan yöneticiler tarafından kullanılan davranış standartları veya ahlak yapısıdır. Bu standartlar, genel kurallardan ve toplumun değerlerinden, bireyin ailesinden, dini kurumlardan, eğitim kurumlarından ve diğer kurum ya da kitlelerle olan etkileşimlerinden ve tecrübelerinden doğar. Dolayısıyla yönetim etiği her yöneticide farklı bir şekilde ortaya çıkar. Yöneticileri karakterize eden yönetim etiğinin üç temel türü vardır. Bunlar etik yönetim, etik dışı yönetim ve etiğe aykırı yönetimdir (Bartol ve Martin, 1998: 117).

Etik yönetim, etik ilkelere ve kurallara bağlılığı sıkı sıkıya takip eder. Etik yöneticiler başarıyı amaçlarken, adalet, dürüstlük ve etik standartlar içerisinde iş yapmayı araştırırlar. Sonuç olarak etik yöneticiler yasal ve etik davranışlarla meşgul olurlarken, aynı zamanda kar elde etmeyi içeren iş amaçlarına da sahiptirler. Sadece yasalarda yazılı olanları değil, aynı zamanda yasaların ruhunu da takip ederler. Etik yöneticiler genellikle yasaların gerektirdiğinin üzerinde daha iyi çalışmaları gerektiğini kabul ederler. Bu yönetim tarzına rehberlik eden temel ilke: “Bu karar, eylem veya davranış bizim için ve bundan etkilenen tüm taraflar için doğru mudur?” şeklinde olmaktadır.

Etik dışı yönetim yaklaşımı ne etiğe aykırı ne de etik yönetimdir. Daha çok etik düşüncelerin farkında olmama veya aldırma durumu ifade eder. Kasıtlı ve kasıtsız olmak üzere etik dışı yönetimin de iki şekli vardır. Kasıtlı etik dışı yöneticiler karar ve eylemlerinde etik konuları dikkate almazlar. Çünkü onlar genel etik standartların yaşamın iş dışı alanlarına daha uygun olduğunu düşünürler. Kasıtsız etik dışı yöneticiler ise iş yaşamıyla ilgili etik konuları düşünmezler. Çünkü onlar kararlarının ve eylemlerinin etik uygulamalarına karşı dikkatsiz ve duyarsızdırlar. Etik dışı yönetim tarzına sahip yöneticiler genel olarak iyi niyetlidirler. Ancak, diğerlerinin davranışlarını etkilemek için etik uygulamalara daha az dikkat gösterirken, hedef olarak karlılığın peşine düşerler. Etik dışı yönetimde hakim olan ilke ise “Yasal sınırlar içinde kalmak kaydıyla, bu karar, eylem ya da davranışla para kazanabilir miyiz?” olmaktadır.

Etiğe aykırı yönetim ve etik olmayan yönetim işletmelerde eş anlamlı düşünülür. Etiğe aykırı yönetim sadece etik ilkelerin eksikliğini değil, aynı zamanda etik davranışla meşgul olunmasına aktif olarak da karşı olmayı da ifade eder. Etiğe aykırı yönetimin temel ilkesi “Bu karar, eylem ya da davranışla para kazanabilir miyiz?” olmaktadır.

İşletmelerde yönetimin sorumluluğu, etik kararların verilmesini sağlamak ve çalışanların etik davranışlarının gelişmesine yardımcı olacak

organizasyonel bir iklim geliştirmektir. Benzer şekilde bazı yazarlarda benzer iki noktaya odaklanmaktadır. İlki, etik kararların boyutlarını açıkça ortaya koymak ve açıklamak, ikincisi ise, organizasyon için etik ilkeler belirlemek ve bütün çalışanlara doğruları göstermektir. Bu ilkelerin her ikisinin de sağlanması, karmaşık bir durumda karar alma sorumluluğunun yerine getirilmesinde etik liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Bir işletmede iş etiğinden sorumlu olacak olan kişiye karar vermek de önemli bir konudur. Ancak, gerçekte etik herkesin sorumluluğunda olmalıdır (Minkes, Small ve Chatterjee, 1999: 329).

Bir işletmede etik liderliğin uygulanmasını belirleyen ve/veya etkileyen durumlardan biri liderin bilişsel ahlaki gelişimde bulunduğu düzey bir diğeri ise organizasyonun ahlaki gelişimde bulunduğu düzeydir. Bu gelişimler iki ana başlıkta incelenebilir.

## 5. LİDERLİK VE ETİK İLİŞKİSİ

Liderlik, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak diğerlerini yönlendirme ve onlara rehberlik etme yeteneği ve yetkisidir. Dolayısıyla liderlik, kararların etik yönde alınmasında önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü liderler, diğer insanları motive etme ve onların kendi bakış açıları kadar organizasyonun kurallarına ve politikalarına uyulmasını sağlama gücüne de sahiptirler (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 138). Liderler, yanlıştan doğruyu ayırmanın zor olduğu yerde bir çok gri alanlarla karşılaşır. Ancak, her zaman diğerlerine göre daha fazla doğru olan bir cevapları vardır. Bu cevap ise etik olan bir cevap olmalıdır ([www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics.pdf](http://www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics.pdf), 2002:1). Fakat bir liderin almış olduğu her karar ve yaptığı eylemde mükemmel olması beklenemez. Liderliğin değeri ve kalitesi de bir liderin niyeti, değerleri, inançları bir diğer ifadeyle karakterinin ne olduğuyula ölçülür. Aristo'nun da ifade ettiği gibi karakter, liderliğin en önemli ve tarifi en zor unsurudur (Hortman, 1998: 306).

Organizasyonda etik değerlerin oluşturulması ve bunun tutundurulmasında liderlerin oynadıkları rol konusunda çok az şüphe bulunmakla birlikte burada önemli olan soru kimin değerleri değil, hangi değerler olduğudur. Liderlerin değerlerinin en iyi olduğu söylenemez. Sorun bir liderin değerlerinin ne kadar çok olduğu değil, liderin gerçekte hangi değerleri ortaya koyduğudur. Liderin değerlerini anlamının yolu liderin vizyonunu düşünmektir. Liderin vizyonu, nereye gidilmek istendiğini, varılmak istenen noktanın neden iyi ve buraya ulaşmak için doğru yolun ne olduğunu göstermelidir (Hoffman, Frederick ve Schwartz, 2001:613-617).

Liderler, etkili konumda bulduklarından bir çok insanı etkileyen etkili etik konulara ve kararlara yönelik güce de sahiptirler. Ancak günümüzde sadece kültür, din ve diğer değerlerle etik ilkeler ve standartlar

sağlanmaktadır. Bu ilkelerin bir çoğu ise yasalarda kendine yer etmiştir. Ancak bu şekilde bütün vatandaşların etiksel standartlara uyması sağlanabilmektedir (Mosley, Pietri ve Megginson,1992: 392). İşletmelerde de durum bundan pek farklı değildir. Bir organizasyonun liderlik tarzı çalışanların eylemlerini etkiler. Liderlik tarzı ve organizasyonun tutumlarının incelenmesi ise, gelecekte etik sorunların nerede doğabileceğinin belirlenmesini sağlar. Uzun dönemde eğer grup üyeleri haklı olarak liderlerinden memnun değilse, lider konumundaki kişi liderlik konumunu uzun süre sürdürmeyecektir. Bu nedenle lider sadece kendisini izleyenlerin saygısını elde etmemeli, bunun yanında grup üyelerine yönelik etik bir davranış standardı da sağlamalıdır (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 138).

Ödüllendirme ve/veya cezalandırmalar organizasyon amaçlarını desteklemek için, çalışan davranışını cesaretlendirmede kullanılmaktadır. Lider de yeri geldiğinde bunları kullanmaktadır. Ödüllendirme ve cezalandırma etik karar alma çerçevesinde yer alan fırsat kavramının bir parçasıdır. Çeşitli araştırmacılar ödüllendirme ve cezalandırmayla ilişkili olarak lider davranışının dört boyutunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar: (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 138-139)

- **Performansa bağlı ödüllendirme davranışı:** Lider iyi performansı nedeniyle astını övgü ve onaylama şeklinde olumlu olarak destekler. Örneğin bir satış elemanı, satış gelirlerini maksimize etmemesine rağmen etik yöndeki davranışı için övgü almış olabilir.
- **Performansa bağlı cezalandırma davranışı:** Lider yetersiz performansı nedeniyle astını kınama şeklinde olumsuz olarak destekler. Örneğin bir satış yöneticisi etik olmayan satış tekniklerini kullanan bir satış elemanının komisyonunu vermeyerek veya ücretini kısararak onu cezalandırabilir.
- **Ödüllendirmeye bağlı olmayan davranış:** Lider astının performansını dikkate almayarak onu olumlu bir şekilde destekler. Örneğin bir ürün yöneticisi, etik olmayan davranışa veya düşük kaliteli çalışmaya önem vermeyebilir ve herkese karşı iyi olmaya çalışabilir.
- **Cezalandırmaya bağlı olmayan davranış:** Lider astının performansını dikkate almayarak olumsuz destek verebilir. Örneğin, bir finans yöneticisi maliye tarafından yanlışlıkla istenen bazı finansal dokümanları veren bir çalışanını cezalandırabilir.

Performansa bağlı davranışlar etik yöndeki davranış cesaretlendirmede en iyi olanlardır. Etik yönde davranış için olumlu destek genellikle o tür davranış cesaretlendirir. Etik yönde davranışta bulunan çalışanlar ödüllendirildiği zaman bu tür davranışları sergilemeye devam edeceklerdir.



Tersine etik davranmadıkları zaman cezalandırıldıklarında etik olmayan davranışlarını tekrar etmeyeceklerdir. Ayrıca, performansa bağlı ödüllendirme davranışı genellikle daha yüksek çalışan performansı ve tatmin düzeyini ortaya çıkartmaktadır (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 139).

Liderler artık başarılı ürünlerin, hizmetlerin ve ilişkilerin ortak bir bağ ile bağlantılı olduğunu keşfetmektedirler. Bu bağ dürüstlük bağıdır. Müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler arasında ve toplumda güven ve bağlılık duygusu yaratmak, ahlaki değerlerin, toplam kalite yönetiminin ve müşteri hizmetlerinin çok ötesindedir. Liderler, “ya/ya da” diye bir seçenek olmadığı konusunda ısrarcı olmalıdırlar. Ürünlerde, hizmette ve ilişkilerde dürüstlüğü pekiştiren davranışlar yoluyla sonuçlara ulaşılması gereklidir. Bu mesaj terfilerle, ücret sistemleriyle, yan ödemelerle ve yetersiz performans için alınacak önlemlerle iletilebilir. Liderler, tüm ilişkilerinde dürüstlüğü ön plana çıkardıklarında doğru olanı yapmak bir yaşam tarzı haline gelecektir (Pennington, 1997: 12-13).

Liderler bir çok konuda kararlar almak zorundadırlar. Etiğe uygun olan kararlar şu özellikleri taşımalıdır: (www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics.pdf, 2002: 1)

- İyi ve doğru olan karar, lider için değil işletme için iyi olan karardır. Alınacak olan karar liderin kendisine hizmet etmemelidir.
- Yapılan açıklamalar tam, tutarlı ve açık olmalıdır.
- Açıkça doğru olmayan yerde yer alan gri bir alanla ilişkili bir konu olsa bile, alınacak karar doğru olmaya en yakın olan olmalıdır.
- Dürüstlük ve doğruluğun ruhuyla tutarlı ve gerçekleri temel alan dürüst bir karar olmalıdır.
- Organizasyonun ve kurumun ayakta kalması için değer ve ilkelerle tutarlı olmalıdır.
- İş arkadaşları ve diğerleri tarafından savunulan ve desteklenen bir karar olmalıdır.
- Grup için kısa ve uzun vadede en iyisi olacak olan karar olmalıdır.
- Alınacak karar güveni sağlamalı ve kararlarda dürüstlük gösterilmelidir.

Etik davranışın beş köşe taşı; yapılabilecek şeyin söylenmesi, yanlışlar için sorumluluğun kabul edilmesi, hiçbir zaman yalana karışılmaması, güvenilir kabul edilen bilginin asla açığa vurulmaması ve organizasyonun çıkarlarını en iyi şekilde yerine getirebilmek için karşılıklı ödün verilmesinden yani hediyelerin kabul edilmesinden kaçınılması

şeklinde belirtilebilir (www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics.pdf, 2002: 1).

### 5.1. Motivasyon ve Etik

Liderler, izleyicilerinin davranışlarına rehberlik edecek yüksek etik standartları oluşturmada inkar edilemeyecek derecede sorumluluk sahibidirler. Yöneticiler için etik liderlik sorunu önemli ve her gün ilgilendikleri bir konudur (Schermerhon, 1996: 334). Bu nedenle bir liderin astlarını motive etme yeteneği, etik bir organizasyon yapısının oluşturulması ve sürdürülmesinde önemli bir etken olmaktadır. Motivasyonun yaratılması, çalışanları organizasyonel amaçlara doğru çalışmaya teşvik eder. Motivasyonun iyi anlaşılması çalışanları yönetmede önemlidir ve çalışanların etiksel davranışını açıklamaya yardımcı olur. Örneğin, bir organizasyonda daha yüksek konumlara ulaşmak isteyen bir kişi çalışma arkadaşlarının kötü görünmesi için onların çalışmalarını engelleyebilir. Etik olmayan bu tür davranışların artması çalışanların motivasyonunu doğrudan etkiler. Çalışanlar organizasyonda orta kademe ve daha yukarıya doğru ilerlerken, sosyal kabul ve saygı gibi yüksek dereceli ihtiyaçlar ile ücret ve iş güvenliği gibi daha düşük dereceli ihtiyaçlarla daha fazla ilgilenmeye başlarlar. Araştırmalar kariyer düzeyi, yaş, organizasyon boyutu ve coğrafik alanın değişmesinin temel fiziksel ihtiyaçlar yanında onur ve saygınlığı da etkilediğini göstermektedir (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 139).

Etik perspektifinden bakıldığında, kişinin işletmede yükselmesi sonucu ihtiyaçları veya amaçları da değişebilir. Bu yükselme, işletme veya toplumla ilişkili olarak kişinin geçerli etik statüsüne bağlı olarak sorunları çözmesine yardımcı olmasının yanı sıra, problemlere de neden olabilir. Çünkü çalışanlar bireydir ve çeşitli kişisel ilgilerine göre motive edilirler. Yöneticiler ve/veya liderler etik ile ilişkili konularda itaati sağlama ve/veya baskı yapma konumundadırlar. Yine, bireylerin kişisel etiği ve ihtiyaçları da alacakları kararların etik boyutunu önemli derecede etkileyecektir (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 140).

### 5.2. Güç ve Etik

Liderliğin ikinci boyutunu güç oluşturur. Güç, lider ve yöneticilerin astlarının davranış ve kararları üzerinde sahip oldukları etkiyi gösterir. Bir kişi diğerlerinin farklı davranmasına neden olabiliyorsa, o kişinin diğerleri üzerinde güce sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla gücü kullanma etik karar almayı etkileyen yollardan biridir (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 140).

Güç, Latince posse kelimesinden gelir ve yapma, yapabilme, değiştirme, etki etme veya etkileme anlamına gelir. Güce sahip olmak kontrol

etme ya da değiştirmeye yönelik kapasiteye de sahip olmak demektir. Liderliğin bütün şekilleri gücü kullanmak zorundadır. Ancak güç, etkili olmak için cezalandırıcı ya da diktatörce olmak zorunda da değildir. Güç, amaç ve hedeflerin izlenmesinde organizasyon üyelerine rehberlik etmede, onları yöneltme ve bir orkestra şeklinde yönetmede zorlayıcı olmadan da kullanılabilir. Liderler izleyicilerini sadece yönetmemeli onlarla ilgilenmelidirler. Liderler, model ve mentor olarak hizmet etmeli, disipline son derece önem veren bir amir de olmamalıdır. Bir roman yazarının de ifade ettiği gibi, “Etik olmayan güç, çok uzun sürmeyen güçtür” (Hortman, 1998: 307). Bu nedenle liderler sahip oldukları gücü etik yönde kullanmalı ve ahlaki davranışlar sergilemelidirler.

Görüldüğü gibi liderlik, sadece güçle başlayan ve sadece bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, eğlence, tutarlılık ve sabır isteyen bir durumdur (<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/liderlik1.asp>, 2002: 1). Liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki güç ve değer yüklü bir ilişkidir. Liderliğin gerçek rolü, bir organizasyonun değerlerini yönetmektir. Liderliğin tümü değer yüklüdür. Liderlik her zaman çoğuldur ve lider ile izleyiciler arasında dinamik bir ilişki vardır (Gini, 1997: 324-325).

Amaç, onur, sabır, ısrar ve perspektif etik gücün beş ilkesini oluşturmaktadır. Amaç, etiğe uygun bir yaşam sürmek olmalıdır. Gururlu ve onurlu olmak için ise insan kendini iyi hissetmelidir. Bunun için diğerlerinin kabul ettiği istekler ile insanın kendi egosu arasında insanın kendisine olan güveni ayarlanmaya çalışılmalıdır. Sabırlı ve inancılı olunmalıdır. Ancak, her şeyin doğru yolda olması da mümkün değildir. Bu nedenle karşılaşılan her şeyle barışık olunmalıdır. Özellikle bir şeyi yapmaya müsait ya da yakın olduğu zaman amaca daha sıkı bağlanılmalı, yani ısrarcı olunmalıdır. Sürekli olarak da niyetler ile davranışlar birlikte çalışmalıdır. Perspektif ise, insanın kendini yani içini dinlemesidir. Bunun için de insan derin düşünmeyi sağlayacak şekilde her gün kendine zaman ayırmalıdır. Bu da yaşama odaklanmayı ve berraklığı sağlar ([www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics.pdf](http://www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics.pdf), 2002: 1).

Önemli kişilerin statüsü ve gücü çalışanların beklentilere uygun olarak çalıştırılmasında yapılan baskının miktarı ile ilişkilidir. Yetkili konumdaki bir kişinin istekleri, astlarının etik değerleri ile uyuşmadığı zaman bile, yetkili konumdaki kişi çalışanlarına boyun eğdirecek kuvvetli bir baskıyı oluşturabilir. Örneğin bir yönetici astına “Pazartesi sabahına kadar rakiplerimizin satışları hakkında güvenilir bilgi istiyorum ve bunu nasıl elde edeceğin benim için önemli değil” diyebilir. İş konusunda etik değerlere sahip olan ast ise, bu bilgiyi elde etmek için etik olmayan şeyleri yapma konusunda üzerinde bir baskı hissedecektir (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 141).

Yöneticiler astlarını etkilemede beş çeşit güç kullanmaktadır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve referans gücüdür. Bu beş temel güç çalışanları etik veya etik olmayan şekilde motive etmek için kullanılabilir. Bu beş güç aşağıda açıklanmıştır (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 141-3).

- **Ödül Gücü**

Ödül gücü kişinin arzulanan bir şeyi diğerlerine sunarak, diğerlerinin davranışını etkileme yeteneğini gösterir. Tipik ödüller para, statü veya terfi olabilir. Örneğin, bir satış elemanı iki saat markasının satışında çalışıyor olsun. Bunlardan daha kaliteli olan saatin satış elemanı tarafından satılmak isteneceği düşünülür. Ancak düşük kaliteli saat için % 10 fazladan prim veriliyorsa, satış elemanı bu saati satmak için daha çok çaba sarf edecektir. Bu örnek, ödül vermenin uzun dönemde çalışanların davranışlarını değiştirmesinde çok etkili olduğunu göstermektedir. Ancak, kısa dönemde ödül gücü zorlayıcı güç kadar etkili değildir.

- **Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, temelde ödül gücünün tersidir. Bir şeyi yapması için kişinin ödüllendirilmesi yerine zorlayıcı güç hareketleri veya davranışı cezalandırır. Örneğin, değerli bir müşteri başka yerden alabileceğini belirterek endüstriyel satış elemanından rüşvet talep edebilir. Satış elemanı rüşvetin etik olmadığına inanmasına rağmen, ona patronu tarafından yükselme şansını kaybetmemesi veya müşteriyi memnun etmesi gerektiği söylenmiş olabilir. Eğer belli davranışlara izin verilmezse patron olumsuz bir yaptırımını empoze ediyor demektir. Zorlayıcı güç davranışı değiştirmek için korkuyu kullanır. Bu nedenle, zorlayıcı güç uzun döneme göre kısa dönemde davranışın değiştirilmesinde çok etkili olabilmektedir. Bununla beraber zorlayıcı güce maruz kalan insanlar sürekli olarak daha güçlü olan kişilerin ve diğerlerinin saffına geçerek bir denkleştirmeyi araştıracaklardır. Ya da daha basit bir seçimde bulunup işletmeden ayrılmayı düşüneceklerdir. Zorlayıcı gücün kullanıldığı işletmelerde ilişkiler uzun dönemde genellikle bozulur.

- **Yasal Güç**

Yasal güç, belli bir kişinin diğerlerini etkileme gücü hakkına sahip olması ve diğerlerinin ona uyma yükümlülüğünün olmasından kaynaklanır. İşletmelerde gücün geleneksel görünümü, bireylere verilen yetki pozisyonu ve unvanıdır. Yetki şekillerine çok güçlü bağlılık, çok güçlü karizmatik liderlerin bulunduğu işletmelerde ve merkezileşmiş yapılarda bile görülebilir. Örneğin, bir işletmede yönetici, çalışanlarına satışları arttırmak için siparişin nasıl alındığının önemli olmadığını söylese ve çalışmada yasal güce

çok güçlü bir şekilde bağlı ise, o kişi siparişi yerine getirmek için her şeyi deneyebilir.

- **Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, kişinin bilgisinden ya da bilgili olarak algılanmasından kaynaklanır. Uzmanlık gücü, genellikle yönetici ve astların karşılıklı güvenlerinden kaynaklanır. Güvenilirlik ve dolayısıyla uzmanlık gücü, kişinin sektörde veya işletmede çalıştığı yıllarla, kişinin eğitimiyle, onur veya şerefiyle ve yerine getirdiği performansıyla pozitif olarak ilişkilidir. Uzmanlık gücü, belli bir konuda uzman olarak algılanan kişiye diğerleri tarafından bir unvan verilmesidir. Örneğin, işletme faaliyetlerinin nasıl yapıldığı konusundaki belirli detayları bilmesi nedeniyle nispeten düşük seviyeli bir sekreter uzmanlık gücüne sahiptir. Uzmanlık gücü, dürüst olmayan bir şekilde avantaj kazanmak veya diğerlerini kendi çıkarlarına yönelik olarak çalıştırmak için kullanıldığı zaman etik sorunlar ortaya çıkar.

- **Referans Gücü**

Bir kişi, amaç ve hedeflerinin diğerlerinin amaç ve hedefleri ile benzer olduğunu algıladığı zaman referans gücü oluşur. İkinci kişi, onların amaçlarını başarmasına neden olacak eylemlerin yapılması için ilkini etkilemeye teşebbüs edebilir. Dolayısıyla referans gücünün kullanılması, bir kişinin faydalı olarak görülen kararını diğerinin etkilemeye kalkışmasıdır. Bu gücün etkili olması için bireyler arasında bir empatinin olması gereklidir. Örneğin bir üretim işletmesinde muhasebe bölümündeki bir yönetici, bir satış elemanından satış anlaşmalarının kendisine tesliminin daha çabuk yapılmasını istediğinde, bunu iki şekilde yapabilir. İlkinde, satış elemanına komisyonunu daha geç verebileceğini bildirebilir ki bu zorlayıcı güç olur. İkincisinde ise, bu satış elemanı ile bir öğle yemeğinde, satış anlaşmalarının geç gelmesi konusunu konuşabilir. Anlaşmaların postayla gönderilmesinden ziyade faks veya elektronik posta gibi bir araçla daha çabuk ulaştırılmasının kendi işlerini çok kolaylaştıracağını ve böylece satış elemanlarının da komisyonlarını biraz daha erken alabileceklerini belirterek sorunu çözebilir. İşte burada kullanılan güç referans gücüdür.

Yukarıda açıklanan beş güç yapısı birbirinden bağımsız değildir. İnsanlar tipik olarak diğerlerindeki değişmeyi sağlamak için çeşitli güç yapılarını kullanırlar. Gücün kendisi değil, kullanımı etik sorunları doğurur. Güç bazen, değer yapısıyla ilişkili bir anlaşmazlığı kışkırtacak şekilde astların değerlerine karşı kullanılabilirken, bazen de yöneticinin kendisine çıkar sağlaması için de kullanılabilir. Örneğin, yönetici bir çalışanını, hasta çocuğuyla evde kalması ya da zorlayıcı gücün kullanılmasıyla işinin başında durması arasında seçimde bulunmaya zorlayabilir. Dolayısıyla bu, çalışanın değerleri ile doğrudan ilişkili bir uyuşmazlık ya da ikilem yaratır.

## 6. ETİK LİDERLİK TARZLARI

Bugün yönetimde meydana gelen krizler, gerçekte liderlerin liderlik anlayışlarından veya liderlik tarzlarından kaynaklanmaktadır. İşletmelerde etik liderlik kavramı yeni bir kavram değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu çalışmaya harcarlar. Yapılan işlerde ise çok çeşitli etik boyutlar bulunmaktadır. Dolayısıyla liderlerin verdikleri hemen hemen bütün kararlar etik bir boyuta sahiptir (Ryan, 2000: 109-112).

İşletmeler etik kodları, etik komiteleri, etikten sorumlu birimler oluşturma ve işletme gazeteleri yayınlama gibi çeşitli yöntemler aracılığıyla işletme içinde etiği kurumsallaştırarak etik krizleri çözüme yoluna gitmektedirler. Bütün işletmeler bilerek veya bilmeyerek etik programlara sahip olmaktadır. Bu programların bir çoğu açıkça ortaya konmadan organizasyonun süreçlerinden, kültüründen ve sistemlerinden işletmeye miras olarak kalır. Etik programlarının açık bir şekilde görülen unsurları ise etik kodlar, politika kitapçıkları, çalışan eğitim ve oryantasyon programları ile etik komiteleridir. Açıkça görülmeyen unsurlar ise işletme kültürü, teşvik sistemleri, liderlik, terfi politikaları ve performans değerlendirme sisteminden oluşmaktadır. Görüldüğü gibi, etik liderlik organizasyonlarda etiğin yavaş yavaş öğretilmesinde ve aşılmasında kullanılan yöntemlerden biridir. Etik liderlik tarzı, bir yandan genel amaçların doğruluğuna odaklanırken, diğer yandan da organizasyon için ahlak standartlarının oluşturulması sağlamaktadır. İnsanlar diğer insanlar tarafından etkilenen sosyal varlıklar olduğu için, liderler işletmede olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modeli olmaktadır (Jose ve Thibodeaux, 1999: 134-135).

Etik ve liderliğin yapısı tartışılırken bakılması gerekli konulardan biri etik sistemler ve organizasyonlardaki etik liderlik tarzlarıdır. Bu tarzlar şekil 1’de görülmektedir (Weiss, 1998: 114).



**Şekil 1.** Etik Liderlik Tarzları

Kaynak: Joseph W. Weiss, a.g.e., s. 114.

Manipülator liderlik tarzı, liderliğe etik dışı olarak bakan Makyevelist etiği temel alır. Makyevelist etik, nihai sonucun amaca ulaşmak için yapılanları haklı göstermesi demektir. Güç, bir manipülatörün güdülerini yönlendiren kuvvettir. Bu güç, egoistliği ve temel olarak ekonomik düşüncüyü esas alır. Bu da, bu liderlik tarzının temel yönlendiricileridir. Bu

anlayışta doğruluk ve dürüstlük eksiktir. İlişkiler çıkar ve niteliklere göre oluşturulur ve kısa döneme odaklanır. Bu tarzın altında yatan güdüler etik dışı olmasına rağmen, sonuçları bundan etkilenenler için etiğe aykırıdır (Weiss, 1998: 114).

Bürokratik yöneticinin etik liderlik tarzı kural bazlıdır. Bürokratik yönetici, ideal bir organizasyonel bürokrasi içinde somutlaştırılan rasyonel ilkelere göre hareket eder. Bunlar; organizasyonun işlevlerini ve amacını açıklayan sabit kurallar, komuta-kontrol zincirinin yapısını gösteren hiyerarşi, oluşturulan iş tanımları, kuralları uygulayan ve iletişimi sağlayan profesyonel yöneticiler, işinde kalma ve yüksek mevkiyle ödüllendirilen ve uzmanlar tarafından terfi ettirilen teknik olarak kalifiye çalışanlardır. Bu tarzın arkasındaki yönlendirici güç, etkililikten (“doğru şeyleri yapma”, niyetlenen sonuç ya da amaca göre işi yapma) ziyade verimlilik (“iş doğru yapma”, savurganlık en az olacak şekilde işi yapma). Bu liderlik tarzı rasyonel kriterler ve sadece hedeflere göre karar verilmesi bakımından çok iyi olmasına rağmen, bu liderlik tarzında “etik problemin atlanması suçu” bulunmaktadır. Yani, bir lider bütün kuralları tam olarak takip edebilir, ancak kasıtlı olmasa da birileri bundan zarar görebilir. İyi niyetli bürokratik bir yönetici etik dışı bir eylemi yapabilir. Ancak onun bu çabaları diğerleri tarafından etiğe aykırı olarak bulunabilir (Weiss, 1998: 114-115).

Profesyonel yönetici etkililiği yani “işleri doğru yapmayı” amaçlar. Sosyal anlaşma etiğini temel alan bu liderlik tarzı, daha önceki liderlik tarzlarındaki gibi, etik dışı tekniklerle işin yapılmasına karşı tavır alınmasını gerektirir. Örneğin profesyonel kariyer yöneticileri rasyonel amaçları kullanırlar ve işletmenin başarılı olması için çalışanları eğitirler. Sosyal anlaşma (bu gizli ya da açık anlaşma şeklinde olabilir) yöneticilerin davranışlarına yön veren etik ve diğer temel kuralları oluşturan işletme yönetim kurulu üyeleri ile yöneticiler arasında yapılabilir. Bununla beraber, sosyal anlaşmalar her zaman etik açıdan haklı çıkarılamaz. Bu liderlik tarzındaki temel sorun, kolektif şirket kültürünün ve etik dışı veya etiğe aykırı düşünebilen veya hareket edebilen egemen davranan bir grubun gerçekte bulunabilirliğinin olmasıdır. Grup düşüncesi şeklinde bir sinerji meydana gelebilir. Bu grup düşüncesi önyargılı düşüncüyü ve eleştirel olmayacak şekilde temelde sonuçları üstün tutan bir kararı ortaya çıkarabilir. Kolektiflik, grubun doğru yoldan sapmasına yol açabilir (Weiss, 1998: 115).

Dönüştürücü liderlik tarzı ise etiğin kişiselleştirilmesine dayanır. Dönüştürücü lider izleyicileriyle ilişkilerinde etkililiği esas alır. Bu tarz karizma, enerji ve liderin izleyicilerine getirdiği heyecana odaklanır. Bu liderlik tarzı diğerlerinin güdülerini ve değerlerini tanımlar ve geliştirir. Çalışanları yetkilendirir, onlara koçluk eder ve diğer liderlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu liderlik tarzı insan davranışlarının düzeyini

arttırmaya yöneliktir ve ahlakidir (Weiss, 1998: 115-116). Dönüştürücü liderler, doğru sözlülüğe ve bireyler arası güvenilirliğe dayalı ilişkiler geliştirirler. Bu süreç de yetkilendirmeye neden olur (Ryan, 2000: 115). Aslında, liderliğin bütün şekilleri temel olarak dönüştürücüdür. Liderlik statükoyu sürdürmez, organizasyonda değişimi başlatır (Gini, 1997: 326).

Manipülator liderlik gücün etkili kullanımına önem verir. Bununla beraber, bu liderlik tarzı gücün hileli ve fonksiyonel olmayan kullanımından kaçınır. Bürokratik yönetici, kuralların, rollerin ve sorumlulukların etkili kullanımına önem verirken, profesyonel yönetici sonuçlara, dönüştürücü lider ise çalışanların yetkilendirilmesine önem verir (Weiss, 1998: 116).

Globalleşmenin artması sonucu liderler, işletme içi ve işletme dışı ilgi grupları arasındaki ilişkileri yönetmek için global davranış standartları geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle liderlerin doğruluk ve dürüstlük gösterebilmeleri için etkili bir gözlem yeteneği ile davranışları ve uygulamaları yorumlama yeteneğine gereksinimleri vardır. Farklı bakış açılarının anlaşılmasıyla liderler etik sorunların olacağını daha iyi sezebilir, kişisel hataları azaltabilir ve organizasyonun uzlaşma riskini azaltmaya gidebilirler (Morrison, 2001:68-73).

İşletmelerde, kamu kurumlarında, eğitim kurumlarında ya da hangi sektörde olursa olsun dürüst liderler, kamu yararı olan açık bir vizyona sahip olmalı ve bu yararı arttırmaya niyetli olmalıdırlar. Bunlar sağlandıktan sonra liderler bazı hedef veya amaçları gerçekleştirmek için insanlara rehberlik etmeyi düşünmelidirler. Amaç, kamu yararı olmalıdır. Temel olarak sadece tek liderlik tarzı vardır. Bu da “iyi” liderliktir. Liderliğin temel görevi etik olduğunda gerçekte doğru liderlik etik liderlik olacaktır (Arjoon, 2000: 171).

## 7. SONUÇ

Liderlerin bilişsel ahlaki gelişimi kadar organizasyonların ahlaki gelişimi de liderlerin kararlarının ve uygulamalarının etik yönde olup olmamasını etkileyecektir. Liderler, işletmeye kültüründen ve süreçlerinden miras kalan etik değerlere ilave olarak, bu konuda kendileri rol modeli olabilecekleri gibi, işletmede etik kodlar, etik komiteler, etiğe uygun performans değerlendirme yöntemleri, oryantasyon programları ile ödüllendirme ve terfi politikaları oluşturarak, etik ilkelerle yönetilen ve organizasyonel ahlaki gelişimin üst noktasında yer alan bir işletme meydana getirebilirler.

“Güven bir ruh gibidir, bir kere gittiğinde bir daha geri gelmez” sözü gibi doğruluk ve dürüstlüğün önemini vurgulayan bir çok özlü ifade bulunmaktadır. Gerçekten de rekabetin yoğunlaştığı ve bir çok ürün ve hizmetin kalite ve değerinin birbirine yaklaştığı günümüzde işletmeleri ve yöneticileri birbirinden ayırt edici en önemli kavramlardan birisi güvendir. Bu ise, işletmelerin etik ilkelere ve etik liderlik tarzı olan liderlere sahip olmasıyla



gerçekleşebilir. Bu konuda en önemli sorumluluğa sahip olan liderlerin ilgili tarafların güvenini kaybetmemesi için etik ikilemlerle karşılaştıklarında etik liderlik tarzını benimsemesi ve kararlarını etik yönde alıp buna uygun davranışlar sergilemesi önemli olacaktır. Etik liderlik tarzının benimsenip uygulanması ile de işletmenin etik ilkelerle yönetilen bir organizasyon olma çabaları da bir anlam ifade edecektir. Eğer bu başarılabılırsa işletme, başta tüketiciler ve çalışanlar olmak üzere işletmeyle ilgili bir çok taraf tarafından güven duyulan ve sadakat gösterilen kurumsal bir yapıya dönüşecektir.

### KAYNAKLAR

- Arjoon, Surendra (2000), Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business, *Journal of Business Ethics*, Volume 28, s. 159-178.
- Atayman, Veysel ve Gönül Sezer (çev.) (1997), *Etiğe Giriş*, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Baltaş, Acar (1999), İş Hayatı ve Ahlak, 21.10.1999 Tarihli *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, s. 20.
- Bartol, Kathryn M. ve David C. Martin (1998), *Management*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Cavanagh, Gerald F. (1990), *American Business Values*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Chonko, Lawrence B. (1995), *Ethical Decision Making in Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Coppett, John I. ve William A. Staples (1994), *Professional Selling-A Relationship Management Process*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Ferrell, O.C. ve John Fraedrich (1994), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Gini, Al (1997) Moral Leadership: An Overview, *Journal of Business Ethics*, Volume 16, s. 323-330.
- Goolsby, Jerry R. ve Shelby D. Hunt (January 1992), Cognitive Moral Development and Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 56, s. 55-68.
- Guerrette, Richard H. (1994), Management by Ethics: A New Paradigm And Model For Corporate Ethics, Alan Lewis ve Karl-Eric Warneryd (Ed.), *Ethics and Economic Affairs*, 'içinde', Routledge, London.
- Gündüz, Turgay (çev.) (2000), "Ergenlerde Ahlak Gelişimi ve Cinsellik", *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi*, Cilt: 9, Sayı: 9, s. 715-753.
- Hoffman, W. Michell, Robert E. Frederick ve Mark S. Schwartz (2001), *Business Ethics: Regarding and Cases in Corporate Morality*, McGrawhill, Boston.
- Hortman, Laura Pincus (1998), *Perspectives in Business Ethics*, Irwin McGraw-Hill, Chicago.
- Jose, Anita ve Mary S. Thibodeaux (1999), Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers, *Journal of Business Ethics*, Volume 22, s. 133-143.

- Laczniak, Gene R. ve Patrick E. Murphy (1993), *Ethical Marketing Decisions: The Higher Road*, Allyn and Bacon, Boston.
- Liderlik ve Güç, <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/liderlik1.asp>, Erişim Tarihi: 25.03.2002.
- Martin, T.R. (1985), Ethics in Marketing: Problems and Prospects, Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy (Ed.), *Marketing Ethics-Guidelines for Manager*, 'içinde', Lexington Books, Lexington.
- McNamara, Carter (Erişim Tarihi: 19.02.2000), Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers, [www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm](http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm).
- Minkes, A. L., M. W. Small ve S. R. Chatterjee (1999), Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management, *Journal of Business Ethics*, Volume 20, s. 327-335.
- Morrison, Allen (2001), Integrity and Global Leadership, *Journal of Business Ethics*, Volume 31, s. 65-76.
- Mosley, Donald C., Paul H. Pietri ve Leon C. Megginson (1992), *Management-Leadership in Action*, Harpercollins Colleague Publishers, USA.
- Murphy, Patrick E. (1989), Creating Ethical Corporate Structures, *Sloan Management Review*, Winter, s. 81-87.
- Pennington, Randy G. (Eylül 1997), Ahlaki Değerlerden Dürüstlüğe, *Executive Excellence*, s. 12-13.
- Post, James E., William C. Frederick, Anne T. Lawrence, James Weber (1996), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, New York.
- Ryan, Leo V. (2000), Moral Aspects of Executive Leadership: Searching for a New Leadership Paradigm, *International Journal of Value-Based Management*, Volume 13, s. 109-122.
- Schermerhon, John R. (1996), *Management*, John Willy&Sons, New York.
- Schlegelmilch, Bodo B. (1998), *Marketing Ethics: An International Perspective*, International Thomson Business Press, London.
- School, William F., Gary Dessler ve John A. Reinecke (1993), *Introduction to Business*, Allyn and Bacon, Boston.
- Shea, Gordon F. (1988), *Practical Ethics*, AMA Membership Publication Division, New York.
- Takış, Taşkın (1998), Etik, *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, Yıl 1, Sayı 4, s. 7-8.
- Tepe, Harun (1998), Bir Felsefe Dalı Olarak Etik, *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, Yıl 1, Sayı 4, s. 9-24.
- Weiss, Joseph W. (1998), *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, The Dryden Press, Fort Worth.
- [www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics.pdf](http://www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics.pdf), Erişim Tarihi: 27.5.2002.