

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ETİK

(Birliktelik Söyleminin Yönetim ve Çalışanlar Ekseninde İrdelenmesi)

*İsmail TÜRKMEN\**

\*ETLK Yönetim Danışmanlık Ltd. Şti.

## **ÖZET**

*Son yıllarda yaşanan hızlı değişim, küreselleşme ve bilgi toplumu süreçleri insanları, örgütleri, toplumsal yapıları etkilemektedir. Bu etkileme karşısında yönetimin yönetsel yaklaşımlarının değişmesi gerekmektedir. Yönetimin tanımı, kontrol yaklaşımı, otorite anlayışı ve iletişim yöntemi değişmelidir. Fordist üretim organizasyonundan Postfordist yapılanmaya geçiş ve özellikle fonksiyonel esneklik uygulamalarının yaşama geçirilebilmesi için yönetimin radikal bir dönüşümün içinde olması gerekmektedir. Daha açık fikirli ve daha katılımcı olmak ve yönetsel etik konusunda daha duyarlı olmak gerekmektedir.*

*Yönetsel etik, herşeyden önce eylem söylem birliğini gerektirir. Bu nedenle kullanılan sözlerle (söylem) içerik (eylem) arasında tutarlılık olmalıdır.*

**Anahtar sözcükler:** *Yönetimde etik, kalite ve etik, yönetimde söylem etiği*

## **ABSTRACT**

*Since the last decade, the world has been living complex changes rapidly. This changes effect all the social structures, bonds and systems. Today, every part of the world have to face the competition. Information society and globalization convert the product and labour relations.*

*While, fordizm is replaced by postfordizm, flexibility becomes inevitable over the labour relations.*

*As new managerial approaches like Total Quality Management gains importance the top managers have to change their management practices,. They must be*

*open minded and controlling methods. They must realize importance of the discourse ethics and behave according to this philosophy.*

**Keywords:** *Ethics in management, quality and ethics, discourse of management ethics*

## GİRİŞ

Günümüzde en çok üzerinde durulan temel söylemin **değişim** olduğu gözlenmektedir. Değişim, Küreselleşme, Post-Fordizm, Post-Modernizm ve Bilgi (bilişim=enformasyon) Toplumu kavramları en güncel konuları oluşturmaktadır. Yeni yönetim paradigmasını, esnekliği ve çalışma ilişkilerindeki değişimleri açıklayabilmek için öncelikle anılan kavramları irdelemek yerinde olacaktır. Çünkü kamusal alanının giderek daraldığı, kavramların yerinden çıkarıldığı ve sözlerin içeriğinden çok söylemi ile uğraşıldığı günümüzde, değişimin gerçek boyutları ile algılanabilmesi için söylemlerin içeriklerinin sağlıklı olarak betimlenmesi gerekmektedir.

Özellikle anlamdan çok semantiğe, içerikten çok söyleme ve gerçekten çok gerçekliğe (yanılsama) odaklanması toplumları oluşturulmaya çalışılan yeni paradigmalara bağımlılaştırmaktadır. Bu durum neyin gitmekte ve neyin gelmekte olduğunun geniş halk kitleleri tarafından anlaşılmasını engellemekte ve egemen söylemlerin tartışılmaksızın kabulüne yönelmesine neden olmaktadır. Değişimin dinamiklerini ve yönünü anlayabilmek için Kriz ve Küreselleşme kavramlarının açıklanması gerekmektedir.

Krizden\* çıkış için yaratılan ve sürekli geliştirilen en temel yöntem küreselleşme olmuştur. Küreselleşme eğilimleri özellikle son 20 yıldır tüm dünyada egemen olmaktadır. Bu gelişmeye paralel olarak rekabet keskinleşmekte ve yok edici imha edici boyutlara ulaşmaktadır. Mattelart, 'Globalleşme (küreselleşme) kavramı üretim ve pazarlama alanının, pazar haline dönüşmüş dünyanın bütününe yayıldığını ifade eder. Globalleşme yeni teknolojilerin, medyanın ve malların standartlaştırılmasının baskısı altında tüketicilerin ihtiyaçlarının da (isteklerinin de) homojenleştiğini ima etmektedir [1] demektedir. Küreselleşmeyi, ekonominin devresini dünya ölçeğinde tamamlaması olarak tanımlayabiliriz. Küreselleşme, finansal sermayenin üretim sermayesine egemen olduğu günümüz ekonomilerinin en önemli özelliğidir. **Küreselleşme ile sermayenin uluslararası dolaşımı hızlanmıştır.** Küreselleşme ile emeğin değil sermayenin, mal ve hizmetlerin serbest dolaşımını gündeme getirmiştir. Küreselleşme, ulusal düzeyde

gerçekleştirilen üretim ve pazarlama etkinliklerinin dünya ekonomik koşullarına uyumlu olmasını zorunlu kılar. Özellikle korumacılığın kaldırıldığı, gümrük indirimlerinin yaygınlaştığı günümüzde küreselleşme tüm dünyayı içine alan egemen sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ulusal düzeyde gerçekleştirilen üretim etkinliği sonunda elde edilen ürünün fiyatını dünya piyasaları belirlemektedir [2].

Küreselleşme, küresel alanda etkinlik gösteren firmaların, insanları homojen tüketici kitlelerine dönüştürmeye yönelik çabalarını artırdığı bir dönemdir. İnsanların zevk ve alışkanlıklarının geniş kitleler halinde aynılaştırılması çabaları sürerken, esnek üretimde başarılı olan kimi firmalar ise farklı zevk ve alışkanlıkların tatminine yönelik üretim ve pazarlama sistemlerini geliştirmektedirler. Bir başka deyişle küresel endüstrilerde rakipler tüketici istek ve ihtiyaçlarını küresel kalite standartlarına uygun olan standartlaştırılmış mal ve hizmetlerle karşılamaya yönelmektedirler. Küresel anlamda oluşturulan standartların küresel boyutta kabul görmesi için ise yoğun reklam çalışmaları yapılmaktadır. Her pazardaki farklı tüketicilerin tatminine yönelik, farklı dizayn edilebilen ürünlerin üretimi daha da önem kazanmaktadır.

Krizden çıkış için Küreselleşme ile birlikte, yeni bir üretim organizasyonu gerekli görülmüştür. Fordist üretim organizasyonu yerine postfordist yapılanma ve esneklik öne çıkmaktadır. Küreselleşme ile rekabetin keskinleşmesi kalitesizlik maliyetlerinin ortadan kaldırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle her düzeydeki çalışanların birden fazla fonksiyonda uzmanlaşmalarını, sorun çözme ve süreç geliştirme etkinliklerini sürdürmeleri istenmektedir. Bir başka deyişle fonksiyonel esneklik çalışma yaşamına egemen olmaktadır. Post-Fordist üretim organizasyonu özünde fonksiyonel esnekliği barındırmaktadır.

Fonksiyonel esneklik ya da Post-Fordist üretim organizasyonu doğal olarak yeni bir yönetim anlayışını beraberinde getirmektedir. Sanayi toplumu döneminin ve Fordist üretim organizasyonunun ürettiği yönetim yaklaşımları ile Post-Fordist uygulamalar yaşama geçirilememektedir. Bu nedenle, yeni yönetim paradigmaları devreye sokulmuştur. Özellikle fonksiyonel anlamda esnek çalışması, düşünce üretmesi, sorun çözmesi beklenen çalışanların geçmişten farklı bir yönetim yaklaşımına gereksinim duyduğu bilinmektedir. Bu nedenle yeni yönetim yaklaşımları son 15-20 yıldır tüm dünyada yaygınlık kazanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Yönetim, Öğrenen Örgütler vs. gibi isimler altında sunulan yeni yaklaşımlarının ortak çarpanı katılımcılıktır. Buradaki katılımcılık, yönetime katılma değil süreçlerin geliştirilmesine ve sorunların çözümüne katılmadır.

## Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Dış dünyadaki hızlı değişime ayak uydurmak için örgütsel yapının ve kurumsal kültürün değişiminin sağlanması amacıyla yönetimin mevcut sistemi geliştirmeye yönelik müdahalesi **Değişim Yönetimi** olarak adlandırılmaktadır. Değişim yönetimi, örgütsel değişimi gerçekleştirmek amacıyla girilen, üst yönetimden astlara kadar tüm çalışanların geliştirilmesi çabalarını kapsar. Değişim yönetimini gerçekleştirecek üst yöneticiler önce kendi yönetim anlayışlarını sorgulamak ve değiştirmek zorunda kalmaktadır. Çünkü sürdürüle gelen yönetim anlayışları değişmiş ve hızla değişmekte olan dünyanın (bilgi toplumu) değil, değişimin görece yavaş seyrettiği hatta denetlenebildiği (sanayi toplumu) dünyanın ürünüdür. Yeni koşullara ve yeni sorunlara eski(miş) yöntemlerle yaklaşmak, kendini yenilemeye ve değişime karşı direnmek ya da bu gelişmeyi başaramamak, yöneticileri yetersizlik hatta tükenmişlik noktasına getirecektir.

Önemli bir değişim yönetimi ve performans geliştirme aracı olarak **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)** sürekli geliş(tir)meyi esas almaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, katılımcılık temeline dayanan ve her düzeyde görev yapan tüm çalışanların düşünce (proje) üretmeye ya da sorun çözmeye katılmalarını örgütleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişme ve öğrenme söylemi ile her düzeyde çalışanların farklı fonksiyonlarda da çalıştırılabilmesini hedeflemektedir. Başka bir deyişle Toplam Kalite Yönetimi, **esneklik** uygulamalarını yaşama geçirmek için üretilmiş bir yönetim biçimidir. Özü ve söylemi arasında farklılıklar olmasına karşın uygulama aşamasında hayli zorluklar ortaya çıkmaktadır. İnsanları katılıma davet etmek ve daha yüksek bir performans standardı oluşturmak bir dizi yönetsel değişimi gündeme getirmektedir.

## Toplam Kalite Yönetimi İçin Zorunlu Yönetsel Değişimler

Örgütlerde gerek bilgi aktarmanın gerekse düşünce üretiminin sağlıklı olabilmesi için katılım temelinde biçimlenen bir iletişim modeline gereksinim vardır. **Katılım, örgütteki tüm çalışanların, sorunların çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirilen etkinlikler bütünüdür.** [3]

Katılım zihinsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için daha yüksek düzeyde motivasyonu, gelişmiş bir aidiyet duygusunu ve gönüllülüğü gerektirir. Katılım hiyerarşik ilişkilerin katılımıyla ve emir komuta zinciri içinde emirle gerçekleşemez. Bu tarz bir yaklaşımla katılım biçimsel olarak gerçekleşse de,

çalışanlar emir ile toplansalar da bu toplantılardan amaca yönelik bir çıktı almak mümkün değildir.

Katılımın en üst düzeyden başlayarak ilk kademe yöneticileri ve astlar düzeyine kadar yayılması gerekmektedir. İlk kademe yöneticileri (formen, usta başı, vardiya sorumlusu vs.), çalışanlardan oluşan katılımcı gruplara liderlik etmeli ve onları sorun çözmeye yönelik katılımcılığa motive etmelidir. Şefler, hem ilk kademe yöneticilerinden hem de uzman ve mühendislerden oluşan gruplara liderlik etmeli ve etkileşimli iletişim ortamı oluşturmalıdır. Bu düzeydeki gruplar sorun çözmekten çok süreç geliştirme amaçlı katılımcılığı yaşama geçirmelidir. Müdürler, şefler ve uzman personelden oluşacak etkileşimli gruplara liderlik etmeli ve düşünce üretimini sağlamalıdır. Genel müdürler ise, yardımcıları, müdürler, danışmanlar ve üst düzey uzmanlardan oluşacak grupların aktif katılımıyla üst düzey politika oluşturma, strateji geliştirme ve yenilik yapma amacına yönelik etkileşimli grup çalışmalarına liderlik etmelidir. Üst yönetim tüm örgütü katılımcılığa motive etmeli ve tüm çalışanlara liderlik etmeli, örnek olmalıdır.

İşletmeyi Toplam Kalite Yönetimi ya da benzeri yeni yönetsel yaklaşımlarla yönetmeyi hedefleyen ve katılımcılığı yaşama geçirmeyi amaçlayan her yönetici kendi yönetim anlayışını ve yönetsel uygulamalarını değiştirmek zorundadır. Aksi halde kısa vadeli uygulamaları uzun vadeli ve kalıcı hale getirebilme olanağını bulamayacaktır. Aşağıda yönetimin kendinde gerçekleştirmesi gereken değişim noktalarına kısaca değinilmiştir.

### **Yöneticilik Tanımının Değişmesi**

Yönetimi, mevcut sistemleri en iyi şekilde çalıştırarak, iş yerinde sıkı bir disiplin ile insanların işleri yapmalarını sağlayarak en yüksek oranda karlılığa ulaşmak, olarak tanımlamak günümüzde yanlış ve geçersiz bir yöneticilik tanımıdır. Bu tanım kontrol kültürünün yarattığı bir tanımdır. Bu tanımla işletmelerin rekabetçi olması mümkün değildir. Bu tanımdan kaynaklanan yönetsel uygulamaların yetersiz olduğu açıktır. Bu yaklaşımların yetersizliği yeni arayışları gündeme getirmektedir. Bu tanım yeterli olsaydı yeni arayışlara ve yeni yaklaşımlara gereksinim duyulmayacaktı.

Günümüzde yönetim tanımı da değişmiştir. Artık Yönetim, mevcut sistemleri sürekli geliştirerek, çalışanların katılımını sağlayarak, daha yüksek kalite/verimlilik düzeylerini yakalamak ve sürekli bu düzeyleri aşma yolunda astlara liderlik yaparak onları değişime, kaliteye ve katılıma güdülemek, firmayı

kar maksimizasyonundan pazar payı maksimizasyonuna yöneltmek ve tüm bu amaçlara ulaşabilmek için önce kendinden başlamak üzere tüm işletmede radikal değişimleri başarmaktır. Değişim yönetimini yaşama geçirebilmek ve katılımcılığı sağlayabilmek önce yönetim tanımının yeniden yapılmasını gerektirmektedir. [4]

### **İletişim Yaklaşımının Değişmesi**

Katılımcı yönetim anlayışında başarılı olabilmek için örgütsel iletişim sistemi tek yönlüden çok yönlü bir yapıya kavuşmalıdır. İşletme içinde bilgi içerikli iletişim ağının kurulması ve tüm çalışanların bu bilgi iletişiminde aktif olarak yer alması önemli katkılar sağlayacaktır. Sorunların çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine yönelik katılıma motive olmuş çalışanların bireysel ve grupsal etkinliklerinin başarılı olabilmesi bu çok yönlü bilgi içerikli iletişim sisteminin varlığına bağlıdır.

Yönetim geleneksel iletişim uygulamaları sürdürmeye devam ederse geçek anlamda katılımı sağlayamayacaktır. Açık ve doğru iletişimin örgütlere egemen olması, yönetimin çalışanlara daha fazla güvenmesi bilgi akışının çok yönlü olması katılımı artıracaktır. Örgütlerde empatik iletişimin geliştirilmesi hem çalışanlar arasında hem de yönetim ile yönetilenler arasında olumlu bir atmosferin oluşmasında önemli bir rol oynayacaktır.

### **Denetim Yaklaşımının Değişmesi**

Mevcut denetim anlayışı geleneksel yönetim uygulamaları ve kontrol kültürünün bir ürünüdür. Bu denetim anlayışında temel yaklaşım sorunların kaynağına inmek yerine suçluyu bulmak ve cezalandırmak amacına yönelmektir. Halbuki bir işletmede ortaya çıkan sorunlar büyük ölçüde sistemden kaynaklanmaktadır. Sisteme değil de insana yönelen denetim anlayışı nedeniyle işletmede genellikle birilerinin cezalandırılmasına karşın soruna neden olan sistemin değişmemesi aynı ya da benzer sorunların zaman içinde tekrar etmesine neden olmaktadır.

Böylece gerçekleştirilen denetim sorunların çözümüne yaramadığı gibi çalışanlarda yarattığı korku nedeni ile kimi sorunların ortaya çıkmamasına ve gizlenmesine yol açmaktadır. İnsana odaklı denetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde bilgi ve sorun saklama eğiliminin yaygın olduğu bilinmektedir.

### **Otorite Anlayışının Değişmesi**

L. Salleron otorite için, "kumanda kapasitesi" deyimini kullanmaktadır. C.Bernard'a göre "otorite, biçimsel örgütte bir iletişim karakteridir. Bu iletişimin içeriğini oluşturan emir otorite niteliği dolayısıyla, bir örgüt üyesi tarafından, hareketleri için yön gösterici olarak kabul edilir." [5] demektedir. H. Fayol ise otoriteyi "emir verme ve itaat bekleme hakkı" olarak tanımlamaktadır. Bilindiği gibi otorite konusunda en kapsamlı ve kabul gören tanımı Max Weber yapmıştır. Weber'e göre otorite, bir örgütte örgüt üyelerinin baştan gönüllü ve hiçbir koşul öne sürmeden üstlerin emirlerine uymalarıdır. Weber'e göre üstlerin emir verme hakkı yasal olarak vardır ve astlar bu emirleri tartışamazlar. [6] Weber'in teknoloji ve insan eylemlerinin bürokratik biçimde örgütlenmesinde ifade ettiği biçimiyle (otorite ve) rasyonalizasyon anahtar kavram konumundadır. [7]

Otorite gerek kuramsal olarak ve gerek uygulamada genel kabul gördüğü haliyle, yönetime yasal olarak verilmiş karar verme ve başkalarının davranışlarına egemen olma gücü ve hakkıdır (yetki). Bu durumda her yönetici kendi yetki kapsamı içinde tekil karar verici konumundadır. Yöneticinin otoriteyi kullanmasında yasal sınırlamalar dışında herhangi bir etkileşim söz konusu değildir.

Katılımcı yönetimde ise bu otorite anlayışının tam tersi ilkelerin savunulması gerekmektedir. Katılımcı yönetimde astlara geniş ölçüde güven duyulmalı, kendi iş ve mesleki alanları kapsamında kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Örgüt içinde ast-üst ilişkileri iyileştirilmeli ve kontrol kültürü yerine kalite/verimlilik kültürü egemen olmalıdır. Bu amaçla çok yönlü iletişim yaygın şekilde işlemelidir. Bu arada katılımcı yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin otorite anlayışı farklı olmalıdır.

Katılımcı yönetim anlayışı için Weber'in otorite tanımından çok H.Arendt'in otorite tanımının kabullenilmesi gerekmektedir. Hannah Arendt'in otorite tanımı günümüzün katılımcı yönetim anlayışına uygun bir yaklaşımdır. Arendt görüşlerini 50'li yıllarda yayınlamış olmasına karşın sanayi toplumu anlayışına ters düşmesi nedeniyle o yıllarda pek taraftar bulamamıştır.

M.Weber'in öngördüğü gibi otoriteyi, başkalarının irade ve davranışları üzerinde egemenlik (tekil karar verici) olarak algılamak günümüz yönetim anlayışına aykırı bir durumdur. Özellikle katılımcı yönetim yaklaşımının yaşama geçirilmesi için otoriteyi başkasının iradesinin araçsallaştırılması ve davranışlarına egemen olunması değil de, H.Arendt tanımladığı gibi, *anlaşmaya yönelik iletişim ile ortak bir iradenin oluşturulması yetisi olarak anlamak ve uygulamak* yerinde olacaktır.

*Arendt'e göre, Otorite her zaman kendisine itaat edilmesini istediği için, genellikle belli iktidar ya da şiddet biçimiyle karıştırılmaktadır. Ne varki otorite dışarıdan zorlayıcı araçlar kullanılmasını men eder, zorun geçerli olduğu yerde,*

*otorite de iflas etmiş demektir. Arendt otorite ile ikna kavramlarının da birbirinden ayrı tutulması gerektiğini savunur. Arendt, "Otorite, eşitliği ön varsayan ve bir temellendirme süreci içinde işleyen iknaya da benzemez. Argümanlara başvurulduğu yerde otorite askıya alınmış demektir. Otoritenin tanımı hem argümanlara dayanan iknaya hem de güce dayanan zorlamayla karşıtlık içinde olması gerekir"* demektir. [8] Aslında ikna süreci içinde ikna edenin karşı taraf üzerinde bilişsel ve iletişimsel bir egemenlik kurma çabası vardır. Burada ikna edenin üstünlüğü söz konusudur. Arendt bu üstünlüğün tersine de karşı çıkmaktadır.

Max Weber "otorite, toplumsal ilişkide direnme ile karşılaşıldığı hallerde dahi kendi iradesini dayatma fırsatlarından her biri anlamına gelir." derken Hannah Arendt ise "otorite, insanın sadece eyleme yetisine değil, birlikte eyleme yetisine tekabül eder." [9] demektir.

Çağdaş yönetim anlayışlarının uygulanabilmesi için yöneticilerin otorite tanımlarını gözden geçirmeleri ve Weber'den çok Arendt'e yaklaşmaları gerekmektedir. Ancak burada yetkenin paylaşımı ve astla etkileşim halinde karar oluşturulmasında esas olan kural astın mesleki bilgi, beceri ve görev kapsamı ile sınırlı olunmasıdır. Bir başka deyişle her düzlemdeki yöneticinin kendi astları ile sorun çözme, süreç geliştirme, işin insancillaştırılması ve iş güvenliğinin sağlanması gibi konularda kararların ortaklaşa alınması olarak algılanmalıdır. Önemli ve verimli olan her astın bir üstünün kararlarında etkili olmasıdır.

## **Endüstriyel İlişkilere Olan Yaklaşımın Değişmesi**

Günümüzde endüstriyel ilişkiler konusunda kimi yeni yaklaşımların kısa vadede işletme verimliliğini artırmaya yönelik sonuçlar elde edilmesine yol açsa da orta ve uzun vadede bu yaklaşımlar önemli sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Küreselleşme ve rekabetçi yaklaşımlar bilgi teknolojisinin de etkisiyle esnekliği ortaya çıkarmaktadır. Esneklik ve atipik çalışma biçimlerinin çalışma ilişkilerinde egemen olmaya başlamasıyla endüstriyel ilişkilerde yine bir dönem başlamıştır. Bu dönem çalışanların örgütsüzleştirilmesi biçiminde kendini göstermektedir. Ayrıca taşeronlaştırma etkinliklerinin hızlanmasıyla sendikalizme önemli darbe vurulmaktadır. Bu yeni gelişmelerin uzun vadede işletme verimliliğini olumsuz etkileyeceği açıktır. Bu nedenle işletme yöneticileri esneklik ve bu gelişmeye paralel olarak çalışma ilişkilerinin deregülasyon ile tek taraflı olarak bozulmasına yol açmamalı ya da reregülasyon çabaları ile iş kanununda oluşturulacak değişimleri salt işveren adına oluşmasını dayatmamalıdır.



Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarısı için gerekli gördüğümüz değişimleri yukarıda sıraladık. Ancak uygulamada bu değişimlerin yaşandığına çok ender tanık olunmaktadır. Genellikle konuya yönelik söylemlerin geliştirildiği ve işin özü ile ilgili değil görünüşü ile ilgili olduğu gözlenmektedir.

## ETİK VE AHLAKİ DAVRANIŞ

Öncelikle **Etik** ve **Ahlaki Davranış** arasındaki kavramsal ayrımın üzerinde kısaca durulması yararlı olacaktır. Gündelik konuşma sırasında bu iki kavram birbirinin yerine kullanılsa da gerçekte sözcüklerin kapsamaları farklıdır. Ahlak, insanın doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz, umursamazlık ve vicdan, nihayet iyi ve kötü olarak nitelendirdiğimiz davranışlarla ilgilidir. Etik ise ahlak felsefesidir. Bir başka deyişle, etik doğru ve yanlış teorisidir, ahlak ise onun pratiği. *Ahlaki değil etik ilkelerden, etik değil de ahlaki davranış tarzından söz etmek daha doğrudur* [10]. Ahlak, toplumsal yaşamda insan ilişkilerinin bir yansıması ve davranışlarının niteliğidir. Etik ise toplumsal yaşamda insan ilişkilerini biçimlendirmek için sürdürülen düşünsel etkinlikler bütünüdür. Ahlak felsefesi olarak etik, ahlaki davranışların eleştiri sürecini geliştirmek ve davranışlara yön vermek amacını içerir. Bu yüzden etik yüzyıllardır felsefenin en önemli konu başlığını oluşturmuştur. İnsanlık binlerce yıldan beri bu konu üzerinde düşünce üretmeye çalışmaktadır. Modern toplumda insan davranışlarının rasyonalize edilmesi, bireylerin birbirleriyle ve toplumla ilişkilerinin düzenlenmesi amacıyla bir dizi kural oluşturulmuştur. Bu kurallar özellikle özçıkara dayalı davranışları sınırlandırmak ve toplumun kaosa sürüklenmesini engellemek amacını güder. Toplumsal erkin güvencesi altında oluşturulan ve yürütülen kurallar ussallık iddiasındadır.

Modern toplumda ussallık yasallıkla (hukukilik) desteklenmektedir. Modern toplumda ahlak felsefesi yerini geniş ölçüde hukuka ve hukuk felsefesine bırakmıştır. Hukuk felsefesi sonuç ve onun oluşum süreçlerini inceler. *Hegel, sonuç, oluşumun dışında hiçbir şey değildir.* [11] derken özellikle sonucu oluşturan koşulların dikkate alınmasını önermekteydi. Sağlıklı bir hukuk sisteminin varlığı, yasa koyucularla bu yasalara maruz kalanlar arasında bir uzlaşmanın ve kabulün bulunmasını gerektirir. Ayrıca, *bir hukuk sisteminin istikrarı genellikle, zorun yalnızca çok az durumda gerekmesine, yasaya maruz kalanları çoğunun bir şekilde öyle olmalı" duygusuyla boyun eğmelerine bağlıdır.* [12]

## Değişim Sürecinde Etik

Endüstri toplumu sürecine kadar, toplumlarda insan ilişkilerinin biçimlendirilmesine yönelik etik kurallar, genellikle dinsel inanışlar tarafından oluşturulmuştur. Bu süreçte insan ilahi güçler karşısında edilgendir ve kul durumundadır. İnsan, ahlaki davranışların dinsel kurallarla oluşan etik ilkelere uygun olup olmadığını tartışma hakkına sahipken, yargılama; dinsel kurum ya da seçkinlerin tekelindedir. Eleştirinin sorunsalı, ahlaki davranışların toplum ve bireylerin çıkar ve özgürlüğüne uygunluğu değil, dinsel kurallara uyup uymadığı ile ilgilidir. Bu süreçte insan henüz kul toplum ise ümmettir. İnsanın birey olması, toplumunsa uluslaşması ve demokratikleşmesi, endüstri toplumu ve modernite ile ortaya çıkar. Endüstri toplumu modernitenin oluşumu ve gelişimi için gerekli koşulları yaratmıştır. Özellikle XX. yüzyıla damgasını vuran modernizm, bu süreç içinde insan ilişkilerini de yeniden biçimlendirmiştir. Modernite bir yanılsama çağıdır. Gerçeklik (yanılsama) gerçeği gölgede bırakmakta ve insanın dünyayı kavraması güçleşmektedir. Ayrıca modernite etiğin yerine estetiği koymaktadır . Yani estetik etiğin önüne geçmiştir.

Siyasal elit kendisini rasyonellik zırhının arkasına gizleme gereğini duymuştur. Modernite ile, *bireyler aklın ve yalnızca aklın hakim olduğu, rasyonel olarak örgütlenmiş şeffaf bir toplumda belirsizlik sorunundan kurtulacaklardı. Bireylerin ahlaki sorumlulukları yasa koyuculara kaydırılarak, bireyleri evrensel olarak ahlaki kılma girişimi başarılı olamadı.* [13] Modernite, mutlak evrensel doğrular yaratmak ve bireyleri evrensel olarak ahlaklı kılmak ve evrensel olarak geçerli ahlaki kodlar üretmek iddiasındaydı. Ancak modernizm bunu sağlayamadı. Değer yargılarının, inanışların, çıkarların, yaşam standartlarının ve siyasal görüşlerin evrensel boyutta oluşturulamaması, modernizmin evrensel ahlak iddiasını geçersiz kılmıştır. Bauman, *hiçbir müphemlik taşımayan iyi (yani evrensel olarak üzerinde anlaşılabilir, itiraz edilmeyen) çözümler olmaksızın ebediyen ahlaki ikilemlerle karşılaşacağımızı ve bu çözümlerin ne derece bulunabileceğinden, hatta bunları bulmanın iyi olup olmayacağından asla emin olamayacağımızı artık biliyoruz* [14] demektedir.

Post-kapitalist, Post-endüstriyalist ya da Post-modern olarak tanımlanan çağımızda özveri düşüncesi geçerliliğini ve haklılığını yitirmektedir. Post-modern toplumda insanlar ahlaki ideallere yönelmeye ve bu idealleri korumaya özendirilmemektedir. İnsanlar bu tür ulvi düşüncelerle kendi eylem ve güçlerini sınırlama eyleminden uzak durmaktadır. Post-modern toplumda ideolojiler yerini yanılsama ve halüsinasyonlara bırakmıştır. İdeologlar ve egemen söylem, ütopyaları öldürmektedir. Böylece dönün idealistleri giderek pragmatist bir yapıya dönüşmektedir. 20 yıl öncesine kadar geçerli olan kimi ahlaki değerler, değişime ayak uydurma ve gelişme adına reddedilmekte ve bireysel (durumsal) çıkarların belirlediği yeni ahlaki kodların oluşturulduğu gözlenmektedir. Bu yüzyıl, yani modern toplum yanılsamanın egemenliğinde biçimlenmiştir. Oluşturulan

yanılsamalara, söylemin yaygınlaştırılmasıyla haklılık ve geçerlilik kazandırılmaktadır.

Halbuki yaygın bir davranış tanımlamak ve bunun üzerine söylem geliştirmek, ahlaki bir beyanda bulunmak anlamına gelmez. Ahlaki beyanın oluşması söylemlerin ve eylemlerin sorgulanması ile gerçekleşir. Çağımız katıksız bireycilik çağı ve bu çağda sadece hoşgörü talebiyle sınırlanan daha iyi yaşam arayışı geçerlidir. Kendi kendini kutlayan, vicdandan yoksun bireylerin ya da elini vicdanına koyduğu zaman vicdanını okşayan bireylerin çoğunlukta olması, hoşgörünün kayıtsızlığa dönüşmesine neden olmaktadır. Modernite bireylerin kendinden başka kimseyi umursamadığı ve onaylamadığı bir toplumsal yapıyı oluşturmuştur.

Modernlik, kendi kendini incelememe ve sorgulamama gibi önemli bir özürü kendi bünyesinde taşımaktaydı. Modernizm kendi kendini sorgulamaya değil, kendini üretmeye kodlanmıştı.

Ayrıca modernizmin içine düştüğü önemli bir hata da, öznenin kavramsallaştırılmasına yönelik çabalardır. Bu çabalar arttıkça öznenin ve bireyin, şeyleşmesi ve şeyselleşmesi tehlikesi ortaya çıkmıştır. Modernizmin yarattığı yanılsama, bireyin kendi şeyleşme ve şeyselleşme sürecinin aktif bir aktörü olmasına neden olmaktadır. Bu durum özne olarak bireyin kavramsallaşması ve şeyselleşmesine yol açmakta ve birey özbenliğinden uzaklaşmaktadır. Böylece birey kendi dışındaki olgulara karşı kayıtsız kalmakta ve gerek etik gerekse ahlaki davranışlar bağlamında belirsizliğe doğru sürüklenmektedir.

Değişim sürecinin sonucu (çıktısı) olarak karşımıza çıkan post-modernizm yanılsamadan arındırılmış halidir. Post-modern toplumda etik söylem ve ahlaki kodlar yeniden düzenlenmektedir. Buna en iyi örnek iş dünyasında karşımıza çıkan yeni söylemlerdir. Ancak işletme ve yönetim etiği yapısal bir dönüşüm içinde olmak zorundadır.

Modern toplumda işletme/üretici ve satıcı müşteriye ikna etmeye yönelmiştir. Üretilip arz edilen mal ya da hizmetin müşteriye tatmin etmesinden çok müşterinin satın almaya ikna edilmesi önemlidir. Müşteri gerek alternatifsizlikten gerekse reklam ve promosyon etkisiyle ürün ve/veya markaya bağlanmaya çalışır. Bu dönemde kalite muayeneye dayalıdır. Kalite ile daha yüksek maliyet ve fiyat olgusu ortaya çıkar. Toplum bu durumu kaçınılmaz olarak kabullenmiş ve *pahalıdır vardır bir hikmeti, ucuzdur vardır bir illeti* diye bir düşünce üretmiştir. Günümüz değişim sürecinde önemli olan kalitenin muayene ile sağlanması değil, kalitenin ilk defada elde edilmesidir. Çünkü hata ve fire oranı arttıkça maliyetler yükselmektedir. Üretimde hiyerarşik önceliklerden, müşteri beklentilerine ve

tatminine yönelinmeli artık bir zorunluluktur. Ancak bunun başarılması söylemde oluşan değişim eylemde de oluşmasına bağlıdır.

Toplumsal sistemi oluşturan bir alt sistem olarak işletmeler sadece bir kar merkezi olmaktan öte birçok sorumluluğu olan tüzel kişiliklerdir. İşletmenin sorumlulukları işletmenin etiğini oluşturur. Modern toplumda işletme etiğinin söylemden çok öte gitmediği gözlenmekteydi. Özellikle etiğin yeri estetikle doldurulmaktadır.

### Söylemde Estetik ve Etik

Toplam Kalite Yönetimi, Öğrenen Örgütler, Yalın Yönetim vs. gibi yeni yönetsel yaklaşımların temelinde esnek çalışma, özellikle fonksiyonel esneklik bulunmaktadır. Ancak, yöneticiler genellikle bu kavramın kullanılmasından kaçınma eğilimindedirler. Şimdilerde katılım kültürü, kalite kültürü, birliktelik kültürü, biz bilinci vs. gibi kavramlar sıkça kullanılmaktadır. Yeni kavramlar, günümüzde en çok kullanılan ve entellektüelliğin göstergesi konumundadır. Son yirmi yıldır toplumda etik anlamda bir odak kayması yaşanmaktadır. Bu odak kayması insanların değerler manzumesinin bir virüs tarafından yapısal bir çözülmeye maruz kalmasının bir sonucudur. Bu virüsün adı ise PARA' dan başka bir şey değildir. Değerler manzumesinin bozulması değerlendirme sorununu olumsuz yönde etkilemektedir.

Yeni yönetim yaklaşımları ile yepyeni bir dil oluşturulduğu gözlenmektedir. Yine yaygın olarak **BİZ** ya da **BİZ BİLİNCİ** kavramları en sık kullanılan kavramlar arasındadır. Bu makalede biz olma ve biz bilincinin ne olduğu üzerinde duracağız ve söylemin estetiği ile içeriğin çatışmasını irdeleyeceğiz.

Güncel moda kavramların dayanılmaz çekiciliği ve kavramların kullanılmasının yarattığı çağdaş ve yenilikçi (ilerici) *imaj yeterli görülmemekte ve uygulamada değişim gerçekleşmediği için eylemde de başarılı olunamamaktadır. Bu durum işletme yönetiminde de ülke yönetiminde de benzerlikler göstermektedir.*

### Birliktelik Söylemi ve Birliktelik Biçimleri

Moda deyimle biz olmak ve biz bilincini yaratmak bir birliktelik oluşturmaktır. Birlikteliklerin oluşturulması ve birlikteliklerin biçimlendirilmesi amaçlarla arağların tarafların ortak iradeleriyle karar alınması temeline yaslanmalıdır aksi halde oluşturulacak birliktelikler güçlünün öteki üzerinde tahakküm kurmasıyla

sonuçlanacaktır. Bu makalede, gündelik ve/veya özel hayatın kapsamı içinde kalan birliktelikler ilgi alanının dışında bırakılmıştır.

## Formel (Ölçülü) Birliktelik

Burada üzerinde duracağımız birliktelik biçimi formel ya da resmî birliktelik biçimidir. Birliktelik türlerini formel birliktelik biçimi kapsamında irdeleneceğiz. Bauman, bir işyerinde ya da bir fabrikadaki ölçülü ve tavında birliktelik için kasıtlı birliktelik demektedir. İnsanları işyerinde bir araya getiren amaçlar, bunların birlikte olma amaçlarıyla aynı olmayabilir. Ancak bu birlikteliğin amacı ne olursa olsun, birlikte bulunmak o amaca ulaşmanın önkoşuludur. [15] İşletme yönetiminin belirlediği üst amacı gerçekleştirmek için orada bulunan insanların, bu amaçtan farklı olarak kendileri için daha önemli gördükleri, kendileri için daha gerçek ve birincil amaçları olması yadsınamaz bir gerçektir. O işyerinde istihdam edilmelerinin nedeni her ne kadar üst amaca yönelmek olsa da işletme yönetiminin belirlediği amaç tek ve ortak bir amaç değildir. Kimi zaman üst ve alt amaçlar çatışma halinde olabilir. Bu gibi durumların bulunduğu birlikteliklere **Çatışmalı Birliktelik** diyebiliriz.

Yöneten ve yönetilen, egemen ve tabî olan ilişkisinin olduğu her ortamda, birliktelik söyleminin sorgulanması ve irdelenmesi gerekmektedir. Yöneten ve yönetilen ayrışmasının bulunduğu her ortamda yönetimin otoritesi ve egemenlik tesisi gündeme gelmektedir. İnsan-insan etkileşiminde egemenlik mücadelesinin var olması verimsizliğe, kalitesizliğe ve tatsızlığa yol açmaktadır. Bu durumsallıktan yola çıkarak birliktelik söyleminin irdelenmesine çalışacağız. Çünkü, bu kavram taşınması gereken ya da taşıdığı düşünülen anlamların ötesinde bir içeriğe sahiptir.

Ülke, işletme ve aile boyutunda günümüzde birliktelik söylemi özünden farklı ya da söyleminden öte bir anlam taşımaktadır. Dikkatle baktığımızda üç ayrı birliktelik biçimi ile karşılaşmaktayız. *Yanında olma, ile olma ve için olma* durumları birlikteliği açıklamakta önemli yaklaşımlardır. Benzer ayrışmayı yaptığım sıralarda Bauman'ın Parçalanmış Hayat adlı yapıtını okuduğum da bu sınıflandırmanın aslında benden önce O'nun tarafından yapılmış olduğunu gördüm. Ancak dildeki farklılık ve anlamların oluşmasındaki başkalıktan kaynaklanıyor olsa gerek, benim için bu biçimler Bauman'dan farklı anlamlar taşımaktaydı. Aşağıda bu üç birliktelik biçimini birlikte irdelleyelim.

### 1. Yanında olma kavramı ve birliktelik biçimi

Yanında olma kavramında yanıda olduğunu söyleyenle yanıda olunan arasında eksik bir ilişkinin olduğu Türkçe anlamda aslında açık olarak belli olmaktadır. Biri diğere *'ben senin yanındayım korkma ya da dayan'* dediğinde yanıda olduğunu söyleyen ile yanıda olunan arasında, hiyerarşi, güç ve yaptırım anlamında bir üstünlük farklılığının olduğu anlaşılmaktadır. Yanında olma söyleminde, yanıda olduğunu söyleyen ötekine karşı üstündür. Aslında korkmayın yanındayım derken *'benim istediğim ve bana uyduğu sürece yanıda olma durumunun devam edeceği* deklare edilmektedir. Yönetimin çalışanların yanıda olduğunu ifade etmesi ya da ülke yöneticilerinin vatandaşının yanıda olması durumu hep himaye eden ancak herhangi bir yanlışta terk etmeye hazır egemen imajı vermektedir. Yanında olma eylemini ifade eden yönetime karşı, yönetilenlerin bir kuşkusunun ortaya çıkması deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlarla yaptığımız söyleşilerde onlar yöneticilerin sözlerine değil eylemlerine önem verdiklerini beyan etmektedirler. Yanında olma biçiminde birlikteliklerde yanıda olduğunu beyan edenlerin (yönetim) yanıda olunan kişilere karşı bir güvensizliği ve ancak benimle iseniz yanınızdayım ya da benim istediğim gibi iseniz yanınızdayım yoksa her an gidebilirim (gidersiniz) mesajı açıkça söylenmese de zımnen aktarılmaktadır. Yanında olma biçimindeki birlikteliklerde yanıda olduğunu beyan edenlerle yanıda olunduğu ima edilen kişiler arasında egemenlik tesisinin devamı konusunda bir potansiyel bir çatışmanın varlığı göze çarpmaktadır. Bu nedenle katılımcı yönetim anlayışındaki birlikteliklerin yanıda olma biçiminden uzak olması gerekmektedir. Bu perspektiften yola çıkarak, bir başka söylemi hatırlatmak istiyorum. Birçok Kalite Kongre ve Sempozyumlarında sunulan çok sayıda bildiride *'üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına desteği şarttır'* türünde bir ifade ile karşılaşmaktayız. Bu söylemin üzerinde kısaca durulacak olursa, Toplam Kalite Yönetimini üst yönetimin sorumluluk alanından çıkarma çabasının olduğu ortaya çıkmaktadır. Türkçe'de, insanlar arası etkileşim ortamında *destek* sözcüğü, destekleyen bir lûtufta bulunduğu anlamını taşır. Ayrıca bir insan kendi aslî görevinden söz ederken destek değil sorumluluk sözcüğünü kullanır. Kimi siyasilerin, halkın sorunlarının çözümünde onlara destek sözü vermelerinde olduğu gibi işletmede de yönetim aslî görev ve sorumluluğunu destek sözü ile *soft* bir hale getirmektedir.

## 2. İçin olma biçimi

Birliktelik biçimlerinden en tehlikelisi sanırız için olma şeklidir. İçin olma'da tarafların özellikle güçsüz olanının diğeri adına kendi hak ve özgürlüklerinden feragat etmesi gündemdedir. İşletme için varım, ülke için varım ya da Allah için varım gibi söylemler bireyi kul veya araç konumuna indirgeyen, bir durumsallığı ifade etmektedir. Bir öznenin bir diğere özne ya da özne üstü kavram (örn. Ülkü) için var olduğunu itirafı kendi benliğini bir anlamda yok sayması anlamına

gelecektir. Bu kul ve bağımlı birey modernizm öncesi feodal toplumda yaşayan insanı tanımlamaktadır. Vatan, ülke ve diğer kutsal kavramlar için bu durum bir ölçüde kabul edilebilir olmasına karşın, sonuç itibarıyla kâr amacıyla kurulmuş bir tecimsel işletmede bir tür hamasî sözlerin ne ölçüde geçerli ve etkili olacağı tartışılabilir. Nihayet çalışanlar da o işletmeye ülkesini düşmandan kurtarmaya değil, çalışarak geçimini sağlamaya yani para kazanmaya gelmektedir. Ayrıca unutulmamalıdır ki işletme içinde yönetimin açıklamadığı veya gizlediği her olumsuzluk çalışanlarca yakından görülmektedir. Bu durum güvensizliği giderek artırmaktadır. Eylemin söylemden uzak olduğuna iş müfettişleri değil önce kendi çalışanları tanık olmaktadır. Bu durumda yönetimin inandırıcılığı ortadan kalkmaktadır, ancak yönetim bunu anlama yeteneğine sahip olmasına karşın anlamıyor görünmesi de başka bir aymazlığın nedenidir. Bir birliktelik biçimi olarak *için olma* eylemi çalışanlar açısından gerçekten kabul edilebilir değildir. Özellikle yönetimin eylem ve söylem birliğinden uzak olduğu durumlarda bu beklenti, yani çalışanın işletme ve yönetim için var olmasını beklemek olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin;

- "*Size güveniyoruz unutmayın ki biz bir aileyiz*" diyen bir genel müdüre, fabrikadan çıkarken üstü aranan bir işçi ne kadar inanabilir?
- "*Hepimiz aynı gemideyiz*" diyen bir yöneticiye, fedakarlığı sadece kendisinin yaptığını gören bir işçi ne kadar güvenebilir?
- "*Katılımcı olun, hepinizin düşüncesi benim için önem taşıyor*" diyen bir müdüre, fikrini söylediği zaman "*sen kendi işine bak, bana işimi mi öğretiyorsun*" yanıtını alan işçi nasıl saygı duyabilir?
- *Önce insan* sloganını duvarlara yazdıran yönetime, SSK primleri eksik ya da asgari ücretten yatırılan, kıdem tazminatı birikmesin diye çıkışı yapılan ve tekrar girişi gerçekleştirilen işçi nasıl inanabilir?
- *Bu ödül aslında sizlerin, bu ödül sizler sayesinde alındı...* diye kitleler ve basın önünde demeç veren işverenin toplu sözleşmede takındığı tavır samimiyetsizliğin kesin bir göstergesi değil midir? [16]
- "*Bireysel sorumluluk bilinci ve ahlaki*" değerlerden dem vuran yönetime, çalıştığı firmanın vergi kaçırdığını duyan, sigortasız işçi çalıştırıldığına tanık olan, arıtma tesislerini ve baca filtresini çalıştırmadığını bilen, işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin alınmadığına tanık olan işçi nasıl bağlılık duyabilir? Biraz dikkat edilecek olursa *için olma* duygusunu ve inancını beklemek yönetimin diktörya özelemlerinin bir yansımasının kanıtı olduğu gözlenecektir. Bu tür mesnetsiz beklentiler, *Üç kişiyi sallandırıcaksın bak o zaman ...* diye kendilerince

özetlenen hukuk ve adalet anlayışının egemen olduğu şahsiyetler arasında yaygındır. İçin Olma, bir fedayî nefis durumudur. Bu durum özellikle günümüz toplumlarında kabul edilebilir ve taraftar bulabilir bir beklenti değildir. Özellikle bireysellik yerine bireyciliğin aşırı geliştiği toplumumuzda için olma yaklaşımı taraftar bulmayacaktır. Bu duruma rıza göstermiş çalışanlar, içsel kabulde değil, işsiz kalma korkusu ile bu söylemi alkışlar görünmektedirler. Ancak bu insanlardan yaratıcılık, özveri, kalite ve yüksek performans beklenmesi yanlış olacaktır.

### 3. İle Olma

İle olma, birliktelik biçimleri içinde özellikle formel ya da çatışmalı birlikteliklerde önemli bir durumdur. İle olma, birinin öteki ile birlikte var olması ve için olma durumunun karşılığını öngören bir durumdur. İle olmada karşılıklılık esastır. Ülke ya da işletme yönetiminde yönetenlerin yönetilenler ile olması (söylem kadar eylemde de ) fedakârlığın adil olacağı anlamını taşımaktadır. İle olma, söylemde kolay ancak eylemde bireyleri zorlayan bir ilkeseliktir. İle olma, iyi günde kötü günde, varıllığın ve yoksulluğun paylaşımında, fedakarlıklarda eşit yük alma söyleminin eyleme geçirilmesini gündeme getirir. *İle olmayı* adalet duygusu ile birleştirebilmek bir erdemdir. Ancak ülke ve işletme yönetiminde bu erdemliliğe ender rastlanmaktadır.

Bu durum bakın bana neyi çağırıştırdı: Balata üretimi yapan bir şirketin Genel Müdürü dostum son yaşadığımız krizde acilen tasarruf sağlaması gerektiğini belirtmişti. Bu amaçla tensikatın ya da zorunlu ücretsiz izin uygulamasının kaçınılmazlığı onu vicdanen rahatsız etmekteydi. Bu nedenle daha adil bir yöntem arayışı içinde olması daha olumlu sonuçlar yaratmış ve çalışanların takdir ve onayını kazanmıştır. Sadece işçilerin değil kendisi de dahil olmak üzere tüm yöneticilerin işçilerle birlikte ücretsiz izne çıkmasını sağlayarak hem daha az ücretsiz izin gününe, hem de çalışanlarının yönetime bir kez daha güvenine yol açmıştır. Bu küçük örnek olay *ile olma* biçiminin birliktelik biçimleri içinde en etkili ve yararlı olanı olduğunu göstermektedir.

## SONUÇ

Yönetim etiği, eşitliği değil adaleti, söylemi değil eylemi ve sadece kendini değil ötekini de düşünebilmeyi gerektiren bir edim olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan insan etkileşiminde olduğu gibi yöneten yönetilen etkileşiminde de önemli olan ben ve öteki arasındaki ilişkinin nasıl kurulduğudur. Bu amaçla söylemlerin içeriğinin eylemlerle tutarlılık arzemesi ve biz olma ya da birliktelik sözlerinin içeriği ile



uygulamalarının sorgulanması önem taşımaktadır. Çünkü, insanların yöneticilerin sözlerine değil eylemlerine baktığı, söylemlere kuşku ile yaklaştığı aşikârdır.

Söylemin estetiği insanlar üzerinde etki yaratma konusunda çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Herşey önceden kurgulanmış, çalışanların ve vatandaşların gündelik kullanımına uygun(!) hale getirilmiştir. Söylemin dayanılmaz çekiciliği karşısında birey savunmasız ve korunmasızdır. Söylem içerikten kopmakta ve söylemlerle en önemli konular sulandırılmakta ve ağırlığını kaybetmektedir. Bu tür, söylemin içeriği soft'laştırması ya da light'laştırması insanların anlama ve algılama yeteneğini köreltmektedir. Örneğin, ekolojistlik esasken çevrecilik söylemi ile çiçek böcek edebiyatına yol açılmaktadır. Bunun sonunda bir devlet büyüğümüz termik santralin bacasını yeşile boyama önerisini dile getirebilmektedir. Bu önerinin bir latife olmadığını anlayınca, yetkiliyi nasıl hayret ve ibretle izlediğimi hatırlıyorum.

Son yıllarda işletmeler için olduğu kadar ülke yönetimi için de katılımcı yönetimin gerekliliği kimi siyasi parti liderleri tarafından dile getirilmektedir. Katılımcı yönetimi çok sık dile getiren bir siyasi liderin, partisinin parti ve hükümet programına üşenmeyip baktığımda konuya ilişkin hiçbir tasarının olmadığını artık hayretle değil ama ibret almaya devam ederek gördüm. Günümüzde demokratikleşmenin ve katılımcılığın en önemli elementi olarak *sivil toplum kuruluşları* anılmaktadır. Bizim demokratik kitle örgütleri artık günümüzde sivil toplum kuruluşlarına indirgenmektedir. Meslek odaları, mühendis odaları ve sendikalar demokratik kitle örgütleri olarak var iken meslek ve sınıfsal tabanı gayri sarıh ya da heterojen kuruluşlar olarak ortaya çıkan sivil toplum örgütleri pardon kuruluşları ülke yönetiminin gözdesi konumundadır. Tüketici dernekleri, denizleri koruma dernekleri vb. sınıfsal veya mesleki birliktelikler değil heterojen üyelere sahip derneklerdir. Bu bağlamda bir kitleyi değil bir güruhu ya da rassal bir kalabalığı temsil etmektedirler. Bir toplumsal sözleşmede yerleri yoktur. O halde söylemin sivil toplum kuruluşları derken eylemin demokratik kitle örgütlerini muhatap almamasına fazla şaşmamak gerekir.

Bir işletmede ya da bir ülkede belirleyici ve dominant olan yönetim faktörünün etik değerleri ve ahlaki davranışları çalışanlar ve vatandaşlar üzerinde etkili olmaktadır. Yönetim etiği ve söylem etiği, işletmenin ve toplumunun bugününü de geleceğini de yakından etkilemektedir. Çünkü yönetim, işletmede de ülke düzleminde de otoritesi meşrû olan kurumdur.

Ünlü Alman düşünürü Goethe: *Ahlakî olmaya son vermem gerektiği yerde artık otoritem yoktur.* demektedir.

## KAYNAKÇA

1. **Mattelart, A.**, "Düşüncenin Kolonize Edilmesine Nasıl Direnebiliriz?" *Le Monde Diplomatique*, Nisan 1994, Çev. Ahmet İnsel, Birikim, Ağustos. 1994, s.50
2. **Türkmen, İ.**, "Değişim Sürecinde Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri" *MPM Verimlilik Dergisi*, 1996/1
3. **Türkmen, İ.**, *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*, İkinci Baskı, MPM Yayınları No.480, Ankara, 1996, s.96
4. **Türkmen, İ.**, *Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Zorunlu Yönetimsel Değişimler*, 1997 Verimlilik Kongresi, Bildiriler Kitabı, Ankara, 1997
5. **Onaran, O.**, *Örgütlerde Karar Verme*, A.Ü.SBF Yay. No. 321, Ankara, 1975
6. **Robbins, S.**, *The Administrative Process: Integrating Theory and Practice*, Prentice-Hall, 1976, s. 238-239
7. **Anthony Giddens**, *Modernliğin Sonuçları*, Çev. Ersin Kuşdil, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1994, s.18
8. **Arendt, H.**, *Geçmişle Gelecek Arasında*, Çev. Bahadır Sina Şener, İletişim Yayınları, İstanbul, 1996, s.129
9. **Habermas, J.**, "Hannah Arendt'in İletişimsel Erk Kavramı", Çev.Zeynep Çağlayan, *Cogito*, Sayı 5, 1995, s.258
10. **Billington, R.**, *Felsefeyi Yaşamak, Ahlak Düşüncesine Giriş*, Çev. Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yay., İstanbul, 1997, s.45.
11. **G.W.F. Hegel**, *Hukuk Felsefesinin Prensipleri*, Çev. Cenap Karakaya, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1991, s. 7
12. **Poole, R.**, *Ahlak ve Modernlik*, Çev. Mehmet Küçük, Ayrıntı Yay., İstanbul, 1993, s.25.
13. **Bauman, Z.**, *Postmodern Etik*, Çev. Alev Türker, Ayrıntı Yay., İstanbul, 1998, s.45.
14. **Bauman, Z.**, *Age.*, s.45

**15. Bauman**, Parçalanmış Hayat, Postmodern Ahlak Denemeleri, Çev. İsmail Türkmen, Ayrıntı Yay. İstanbul, 2001, s.67 (Bu makalenin yazarı ile anılan kitabın çevirmeni arasında isim benzerliği bir tesadüften ibarettir.)

**16. Odaman, S.**, "Mutlu İşçi Grev", <http://www.eylem.com>. Yapar mı?