**Kazakistan**

**el-Farabi milli devlet universitesi**

**Prof. Dr. Tursun Gabıtov**

**TICARET AHLAKI**

Tercüme-Dizgi-Baskı: YEPA Ltd.Şti.

Şubat- 2012

Yayın No: 22

**ISBN 975-7911-19-4**

Her hakkı, YEPA Uluslararası Eğitim**,** Planlama, Araştırma ve Uygulama Ticaret Limited Şirketi ile Kazakıstan El-Farabi Milli Devlet Ünıversitesi’ne aitür. Hangi amaçla olursa olsun, kitabın tamamının ya da bir kısmının, Türkiye’de YEPA tarafından yazılı izizn verilmeden kopya edilmesi; fotografik, mekanik yollarla çoğaltılması ya da bilgisayar teknolojisi kullanılarak disket, CD ya da başka araçlara yüklenmesi ya da diğer yollarla coğaltılması ve herhangi bir dile tercümesinin yapılması. Telif Hakları Kanunu’nun ilgili maddelerine göre bunlara cezai sorumluluk yüklemektedir. Bu kanuna uymayanlar hakkında kanuni takibat yapılacak olup bunlar, cezai sorumlulukları ve kitabın hazırlanmasındaki mali külfetleri ve tazminat ödeme yükümlülügünü peşinen kabul etmiş sayılırlar.

YEPA Ltd.Şti.

İzmir Cad.Elgün sk.13/ 1-7

TR-06440 Kızılay/ ANKARA/TÜRKIYE

Tel: 0090312-231 80 09 ( PBX Hat)

Fax: 0090-312-230 75 60

e-mail: [yepa@turnet.net.tr](mailto:yepa@turnet.net.tr)

**ALMATI - 2012**

**İÇİNDEKİLER**

Giriş ............................................................................................................. 3

Bölüm 1. Ekonominin Durumu ve Ahlaki Sorular......................................... 3

Bölüm 2. Humanist Ahlakın Temel Kategörileri ve Prensipleri.................... 10

Bölüm 3 . Değer Yönelmesi, İnsan ve Pazar .................................................28

Bölüm 4. Batıda Ticaret Ahlakının Tarihi ...................................................37

Bölüm 5. Ticaret ve Ahlak ..........................................................................43

Bölüm 6. İş ilişkilerinde Ahlak ...................................................................54

Bölüm 7. Ticarette Başarıya Götüren Yolda Akıl Gücü ..............................62

Bölüm 8. Başarıya Ulaşma Yöntemleri ..................................................... 68

Bölüm 9. Yöneticiligin Ahlaki Sorunları ....................................................72

Bölüm 10. Bazı Başarılı American Şirketlerinin......................................

Bölüm 11. Ahlaki Problemlarinin Çözüm Örnekleri ....................................90

Bölüm 12. Pazarlamanın Ahlaki Problemleri ...............................................101

Bölüm 13. Ulusararası İlişkilerde Ahlak Normaları ......................................101

Literatur. ..............................................................................................109

**GİRİŞ**

Ahlak *[etik]* nedir? Ahlak, bir bilim olup kişilerin ozgurluklerini kullanma kuramıdır. Eğer çoğunun düşüundüğü gibi toplum yalnızca kendi zevklerinin tatmininden başka bir amaci olmayan bireylerden oluşuyor olsaydı, о zaman bu toplumda ahlaki kuralların bir yeri olmazdı. Çünkü ahlak, gerektiği durumlarda bazı sınırları kabul etmek ve onlara uymaktır. Ahlaki düşünce, demokratik bir toplumun yeni humanist ruhunun bir parçası olma durumundadır.

Bazıları, serbest piyasa ekonomisine sahip toplumların büyük oranda ahlaksiz olduklari düşüncesindedir. Doğal olarak ekonomiyle uğraşan kişiler ahlaksız olabilir. Serbest piyasa ekonomisi, etkili bir üretim ve tüketim mekanizmasıdır. Bu mekanizma, insani bütün yönleriyle olduğu gibi kabul eder. Bu; kişisel çıkarlarını ön planda tutan, egoist, fakat aynı zamanda toplum için bir takım şeyler yaratan ve onları aynı zamanda tüketen yaratıcı bir insandır. Işte bu kişisel egolar, bir bütün olarak bakıldığında, toplumdaki üretkenliğin temelidir. Nedeniyse, rekabet ve serbest piyasadir. Ayrıca bu tür ekonomiler; dayanışma, güvenirlik, dürüstlük gibi bir takım yazılmamış kanun, kural ve ahlaki değerler de gerektirir.

Bu ahlaki değerler ne kadar az gelişmişse, hukuki ve resmi kanun ve düzenlemelere de о derecede ihtiyaç duyulur. Bu yüzden serbest piyasa ekonomisinde resmi kanunlar, toplumun sosyal bir aynasıdır. Sosyal alanlarda sadece minimum kontrol uygulayan serbest toplumlar için suistimalleri minimuma indirmek, çok önemlidir. Aksi bir davranış, alnının teriyle geçimini sağlayan kitlelere haksızlık anlamına gelecektir.

Henüz *"Serbest ekonomi ahlaki var mi?"* konusunda tartişmalar devam etmektedir. Fakat bu, ayrı bir tartışma konusudur. Sonuç olarak edebiyat dalının derleme yöntemini kullanacak olursak, temel ekonomi ahlaki normları, şu temel maddelere dayandırılmalıdır:

• Temel ekonomi ahlakı, her tür ahlaki davranışın en önemli temelidir. Yukarıdan aşağıya doğru diktaya dayalı totaliter toplumların ekonomilerinde ahlak yoktur.

• Maksimum üretkenlik ve gelir düzeyine, insancıl ortamı bozma pahasına ulaşılmamalıdır.

• Rekabet, dürüst insani kurallara dayandırılmalıdır.

• Üretilen mallar, herkese çalışmasının karşılığı kadar verilmelidir. Aksi halde halkın içinde sınıf ayrılıkları oluşur.

• Teknoloji, insanın elinde araç olmalı, ancak insan, teknolojinin elinde araç olmamalıdır.

• Çalışanlar işletmelerde ne kadar daha efektif bir biçimde kullanılırsa, çalısma ruhu ve sorumluluk duygusu da о kadar artacaktır.

• Ekonomi, din gibi ahlaki değerler üzerine kurulu olmayip maneviyata yönelik olmasına rağmen toplumsal ihtiyaçların gerektirdiği her yerde, mevcut ahlaki kurallara boyun eğmek durumundadır.

Sözü edilen ahlaki ekonomi normları, belirli uygulama prensiplerine dayalıdır. Bunlar *"Iş Dünyasi Ahlaki",* yani işadamlarının ve onlarla herhangi bir şekilde ilgili olanların ahlaki dalının kapsamındadır.

**BÖLÜM 1. EKONOMININ DURUMU ve AHLAKI SORULAR**

Ekonomik ilişkiler, insanlar arasındaki ilişkilerin yapıcı ve önemli bir parçasıdır. Ekonominin durumu, bireyin kollektif ve toplum ile olan karşılıklı ilişkisini belirler. Bununla beraber toplumsal ilişkiler de diğer yönden ekonomiyi etkiler. Bireylerin ve bir bütün olarak toplumun ekonomik durumu, büyük ölçüde о toplum içindeki ahlaki normlara bağımlıdıir. Örnek olarak eski SSCB'ndeki durgunluk dönemi gösterilebilir. Bu dönemde yönetici tabaka, komünizm ve komünist ahlakını ihlal ederek usulsüzlük, görev suistimali ve benzeri toplumsal suçlara bulaşmıştı. Alt tabakalarda ise *"hayali ekonomi"* türedi. Sonuç olarak SSCB, emin adımlarla çöküntüye gidiyordu. Gercekte çöküntünün en büyük nedenlerinden birişi, komünizmin içinde bulundurduğu ülkelerin sayıca çok olmasıydı. Fakat sözü edilen bu durumun etkisi de ihmal edilecek kadar az değildi. Çünkü SSCB ulusları, yeni bağımsız ülkelerin ortaya çikmalarını sessiz bir şekilde onaylamışlardı.

Bir ülkenin ekonomisi, ülke içindeki ailenin ve aile içindeki bireylerin durumunu da belirleyici bir etkendir. Örneğin 1987 yılında tipik bir Amerikan ailesinin yıllık geliri, yaklaşık olarak 31 bin Dolar'ken insanların 2/3'ü zor hayat koşulları altında hayat mücadelesi veriyordu. Bu insanlar için doğal olarak zenğin ülkede yaşayan insanların problemleri kendilerini ilgilendirmez. Zengin ülkelerin insanlarında diger fakir ülkeler için hayatı konular olan açlık, sefalet ve hastalık konularında bir problem oluşmaz. Aynı şekilde fakir devletlerin insanları da; doğanın kırlenmesi, sehirlerin büyümesi, büyük üretim merkezlerinde işlerin monotonlaşmasi gibi konulara uzaktır. Hatta bu tür konulara karşı olan davranışlar, toplumsal bir davranış halini almıştır.

Fakir ülkelerde ailelerin kalabalık olması, tipik bir durumdur. Genellikle bütün aile, çoçuklar ve büyükler, hatta bazı yakın akrabalarla birlikte (teyze, dayı, amca gibi) bir veya iki odalı küçük bir ev içinde oturur. Büyükler ve daha yetişkin olan çoçuklar, tarlalarda çalışır. Yaşlıların bir kısmı, okuma yazma bilmez. Okul çağında olan çoçuklardan ise sadece biri, düzenli olarak okula gider. Köylerin büyük bir kismında doktor yoktur; dolayısıyla cesitli hastaliklar mevcut olup oltim oranlari ytiksektir. Bu faktörler; sermaye birikimi, teknolojik gelişme, doğal ve yerel zenginlikler gibi faktörlerle beraber bir ülkenin ekonomik gelişmesini etkiler. Ekonomik büyüme üzerindeki ahlaki ilişkelerin etkisi dolaylıdır.

Sosyokültürel ve kurumsal faktörler, ekonomik gelişmeyi doğrudan doğruya etkiler. Ahlaki normlar, çoğu zaman ekonomik büyüme ile direkt olarak bağlantılıdır. Örnek olarak dinsel örf ve adetlerle ailevi gelenekler, çoğu zaman ulusal ekonomiyi desteklemek yerine engellemiştir.

Az gelişmiş ülkelerde rüşvetçilik çok yaygındır. Eğitim ve sosyal hizmetler, politik koşullar çerçevesinde belirlenir. Vergi sistemi, çoğu zaman tamamen adaletsiz bir şekilde düzenlenerek bazı toplum sınıfları için ezici niteliktedir. Vergi sisteminin bu derecede olması gerekenden uzak oluşu, ülke *içi* yaptırıma yönelenleri bir derecede frenlemekte ve vazgeçirmektedir. Bununla beraber politik kararlar, çoğu zaman ülkenin uluslararası prestiji göz önünde bulundurularak alındıkları *için,* ekonomik gelişmeye ve halkın sosyal çizgisine tamamen zıt bir çizgidedir. Böyle bir geçiş döneminde bir tür kurumsal faktörleri aşmak için halkın desteğine sahip olan eski ve çürümüş düzeni geride bırakıp yepyeni bir düzen yaratma çabasında olan iradeli ve kararlı bir kişiye ihtiyaç vardır.

Kazakistan’ın serbest ekonomiye geçişinin ilk dönemlerinde, eski sistemden miras kalan problemler vardı. İşletme yöneticileri, isletmenin yapısını koruyarak şişirilmiş kadroların getirdiği sonuçlara katlanıyorlardı. Yazışmalarda normalde ulaşılması mümkün olmayan hedeflerin gerçeklesmesinden soz ediliyordu. Gerçekçi olmayan bilgiler toplumdaki refah düzeyinin yüksek olduğunu gösteriyordu, fakat gerçekten çöküntüye doğru gidiliyordu.

Kazakistan'da ilk serbest piyasa prensiplerinin uygulamaya başlanmasıyla birlikte üreticiler arasındaki ilişkeler de değişmeye başladı. Üreticiler; ürettikleri malların ve paralarınm hesaplarını tutmayı, ticari ilişkeler kurmayı, kendilerinin ve diğerlerinin zamanını değerlendirmeyi, ekonomideki gelişmeyi izlemeyi ve bu gelişmenin sonuçlarını değerlendirmeyi öğrendiler. Kazak işadamları, uluslararası arenada uluslararası ticari ortaklıklar kurmaya başladılar.

Bu güzel ve olumlu gelişmelerle beraber yeni serbest ilişkelere zarar veren bir takım olumsuz olaylar da olusmaya başladı. Bunlar; üretim hacminin azalması ile birlikte fiatların sürekli artışı, mal teslimatlarının önemsenmemesi, enflasyon, işsizlik, reel ve nominal ücretler arasındaki uçurumlar, gelişmeye başlayan kişisel ve kollektif egoizm ve bunlara benzeyen olaylardır. Bu olaylar, uğruna mücadele edilen bütün ideallere rağmen boy gösterdi.

Sözü edilen olayların oluşumunda bazı objektif ve subjektif faktörlerin etkisi büyük oldu. Bunların arasında serbest piyasa kanunlarının etkisi, Kazakistan ekonomisinde meydana gelen yapısal değişiklikler, serbest girişimcinin deneyim eksikliği ve bazı devlet memurlarının açgözlülügü sayılabilir. Kazakistan’ın ekonomik gelişimini izleyebilmek için, önceki dönemlerden başlayarak bugüne kadar olan durumunu ele almak gerekir.

Sovyet döneminde Kazakistan ekonomisi, daha çok bir *"tedarikçi" niteligi* taşıyordu. Savaş sonrası ekonomiyi bu şekildeki rayından çıkarmak ve işlevsel bir karakter kazandırmak için harcanan çabalara rağmen Kazakistan, SSCB'nin batı bölgelerine hammadde sağlıyordu. Bu durumun izleri, SSCB'nin parçalanıp bağımsız Kazakistan hükümetinin kuruldugu dönemde daha çok görüldü. 1988 yılının resmi kayıtların bakılacak olursa, üretilen milli gelir açısından sanayinin ekonomideki payı % 27'ydi. Aynı dönem için Rusya'da % 49.5, Beyaz Rusya'da % 48.7, Özbekistan'da ise % 36.4'tü. Sadece Türkmenistan, % 26'lık bir oranla Kazakistan’ın arkasında yer alıyordu. SSCB sanayisinde üretilen toplam milli gelirde Kazakistan’ın payı sadece % 2.5, Rusya'nın payı ise % 63.6 düzeyindeydi.

Kazakistan’ın 1995 yılının ortalarındaki sosyo-ekonomik durumunu, aşağidaki rakamlarla özetleyebiliriz. 1991 yılının gayrisafi milli hasılası, 1990 yılının gayrisafi milli hasılasıyla kıyaslandığında % 82.2 oranındaydı. 1992 yılının 1991 yılına оranı % 87.0, 1993 yılının 1992 yılına oranı % 87.1 ve 1994 yılının 1993 yılına о ranı da % 74.6'ydı. üretilen milli gelir oranları, aynı yıllar kıyaslandığında sırasıyla % 87.0, % 85.8, % 83.3 ve % 72.3, sanayi üretim hacmi % 99.1, % 71.5, tüketim maddeleri üretimi % 100.9, % 78.0, % 66.8'dir. Çeşitli mal ve hizmet tarifelerinin toplam büyüme endeksi, 1991 yılında % 190.9, 1992 yılında % 949.2 olmustur. Toptan tüketici mallarının büyüme endekşi için 1994 yılının 1993 yılına oranı, % 2373.0'di. Özellikle yatırımların hızlı düşüsü dikkat çekicidir. 1992 yılının 1991 yılına oranı % 522, 1993 yılının 1992 yılına oranı % 61.0, 1994 yılının 1993 yılına oranı % 66.5'tir. 1

1995 yılının ilk dört ayında, daha önceki yıllardan süregelen üretim hacminin daralmasi ve enflasyon devam etti. Bununla beraber 1995 yılında nakledilen malların hacim daralmasında bir durulma ve temel formlara yönelik yatırımlarda bir büyüme gözlendi. Fakat tarımda üretim hacminin düşüşü devam ediyordu. Eğer Ocak 1994'teki toplam üretim hacminin Ocak 1993'e oranı % 13'e düşmüşse, Ocak 1995'in 1994 yılına oranı % 25, Ocak ve Şubat dönemine oranı % 18.9 ve % 26.4, Ocak ve Mart dönemine oranı % 21 ve % 22 olmuştur. 2

Kazakistanın yukarıdaki rakamlarla açıklanan durumu, büyük [ölçüde](http://6l9ti.de) eski SSCB rejiminin yönetim biçiminden, diğer eski Sovyet cumhuriyetleriyle ilgili her türlü sınai, finansal ve ekonomik bağların kopmasından ve son yillarda ekonomi yönetiminde yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır. Bu konuda Cumhurbaşkani Nursultan Nazarbayev şöyle söylemiştir : *"Yapılan analizlerden görüleceği üzere üretimdeki büyük düşüş, belli oranda yönetimi efektif bir şekilde yönetme ve yönlendirıne yeteneğinin kaybedilmesinden kaynaklanmaktadır."2* Serbest piyasa ekonomisine giriş döneminde ekonominin durumu göz önünde bulundurulmadan fiat listelerinin büyük bir kısmı tasfiye edildi. Bu, öncelikle tarım sektöründe kötü bir etki yarattı. Enerji kaynaklarının fiatlari serbest oldugundan, bu kaynakların büyük ölçüde pahalanmasına yol açildi. Sonuç olarak üretimden kazanılan gelir, tamamen enerji kaynaklarının sağlanmasına gidiyordu. Bu politikanın sonuçu, kaçınılmaz olarak üretim hacminin azalması ve bütün temel tüketim maddelerinin üretim daralmasi oldu. Bunun kanıtı olarak sanayi dallarının toplam üretim hacmi içindeki paynıa bakacak olursak, 1991 yılında hafif sanayinin payı % 7.6, 1992 yılında % 6.3, 1993 yılında % 5.8, 1994 yılında % 3.8'dir. Aynı şekilde gıda sanayinin toplam üretim hacmindeki payı, 1991 yılında % 12.6, 1992 yılında % 9.6, 1993 yılında % 11.4 ve 1994 yılında % 8.7'ydi.

Üretimdeki kötü gidişat, direkt olarak insanların hayat düzeyini etkiliyordu. Ocak 1995'te halkın gelir düzeyinde, Aralık 1994'e göre % 8.1 oranında, Şubat 1995'te ise % 24.9 oranında azalma gözleniyordu. 1992-1994 yılları arasında ülkede 70.000 kayıtlı işsiz vardı. Bu sayı, 1995 yılında 85.700'e yükseldi. 1992 yılında toplam 138.000 işçi çalıştıran 160 işyerinde üretim tamamen veya kışmen durma noktasına gelmiş ve toplam 25.000 işçi çalıştıran 40 işyeri, çalışma saatlerini kısaltmıştı. 1995 yılının ilk aylarında toplam 51.000 işçi çalıştıran 230 işyeri üretimini durdurmak zorunda kaldı. 1 Nisan 1995 tarihinde üretimini tamamen durduran işyerlerin sayısı 376'ya (toplam çalıştırılan işçi sayısı 90.000), üretimini kısmen durduran işyeri sayısı 1.016 dan 1.264'e ve çalışma saatlerini düşüren işyeri sayısı 264'ten 435'e yükseldi. Bunların sonuçu olarak izne ayrılan işçilerin sayısı 215.000'e çıktı. 4 Devlet istatistik Merkezi'nin verilerine göre bütün temel ihtiyaç maddelerinin tüketiminde azalma gözleniyordu [et ürünleri (7 kg), süt ürünleri (87 It) ve yumurta (44 adet) dışında]. Hamur ürünlerinin tüketimiyse, 1.7 kat artmış bulunuyordu.5

Yatırımların azalması, halkın hayat standardının düşmesinde önemli bir etken oldu. 1992 yılında yatırımların toplam hacmi yarı yarıya düşerek ana fonların ihracatı yükseldi ve 1993 yılında % 50'yi aştı. İşletmelerde ve fabrikalarda 1994 yılında 1993 yılına oranla % 45.8 daha az araç ve gereç kullanılmıştı. 6 Bu durum belli oranda pazar ekonomisinin temellerinin oluşmasından ve yürürlüge girmesinden kaynaklanmaktadır. Eğer 1990 yılında Kazakistan'da 86.800 işyeri mevcut olup bunlardan 35.000'i, yani % 40.4'ti özel sektöre aitse, 1994 yılında toplam 107.900 işyerinden 64.900'u (yani % 60'i) özel sektörtin elindeydi. 7 Bu değişim sürecinde eski SSCB cumhuriyetleriyle kopan ekonomik bağlar, üretim temellerinin kökten değişimi, vergi sistemi ve geleceğe güvensizlik gibi subjektif faktörler, yatırımların azalmasına neden oldu. Ekonomideki geçiş dönemi; yalnızca üretim hacminin düşmesine, fiatların yükselmesine, yatırımların azalmasına ve işsizliğin artmasına neden olmakla kalmayıp aynı zamanda insanlar arasındaki ilişkeleri de değiştirdi.

1 "Cumhuriyet kadrolarının sosyo-ekonomik durumu" konulu istatistik bülteni,

Almati, 1995, s. 3-4

2 İstatistik Basın Bülteni No 2, Almati, Kazinformsenter, 1995, s. 3

3 Kazakstanskaya Pravda, 19 Ocak 1993

4 istatistik Basin Bulteni No 2, Almati, Kazinformsenter, 1995, s. 17-18

5 istatistik Basm Bulteni No 1, Almati, Kazinformsenter, 1995, s. 87

6 istatistik Basm Bulteni No 1, Almati, Kazinformsenter, 1995, s. 70

7 istatistik Basm Bulteni No 1, Almati, Kazinformsenter, 1995, s. 4

Serbest piyasa ilişkelerinin oluşturulduğu dönemde yatırım şirketlerinin yatırımcıların paralarını soyup kaçmaları veya şirket sahiplerinin milletvekili olup bu şekilde dokunulmazlık kazanarak mahkeme ve soruşturmadan muaf tutulmaları, neredeyse olağan bir olay haline geldi. Örneğin Almatı'da *"Smagulov ve K.",* 90.000 yatırımcının parası ile ortadan kayboldu. Mağdur durumda kalan yatırımcılar, hükümete başvurdu. Serbest pazar kanunlarına göre yatırımcilar, hükümet tarafından zorlanmadan ve yatırım kaynaklarına garanti verilmeden kendi istekleri ile paralarını Smagulov ve Mavrodi'ye teslim etmişlerdi. Yatırım şirketleri, hiçbir şekilde sorumluluk altına girmediklerini biliyor ve bu durumdan yararlanıyordu.

Ahlaksızlık, büyük oranda tarım sektöründe de görünüyordu. Büyük tarım çiftliklerinin oluşması, temelde serbest piyasa kanunlarının ihlali anlamına geliyordu. Çoğu zaman bu çiftliklerde akrabalar çalışıyor ve emeklerine karşı hiçbir ücret verilmiyordu. Ücretli işçi aldıkları zamansa, çiftlik sahipleri, aldiklan is?i ile sozleşme yapmiyordu. Boylece ispilere yeterli maas ve devlete vergi odemiyorlardi. Sonuç olarak sadece devlet kanunlari değil, serbest piyasa ahlakma da uyulmuyordu. Benzer durum, tanın kooperatiflerinin magazalannda da mevcuttu. Bu kooperatiflerin yönetimi, kooperatif magazasında 9alisanların maasma karşılik tuz, ekmek, cay, giyim eisyasi, okul gerecleri ve benzeri malzemeleri veriyordu. Böylece serbest ilişkelerin yerine burada bir çeşit doğal üretim şekli yürütülüyordu. Köylüleri ellerine para vermeden onları kooperatif mağazasına zorlamak ve onları başka seçeneklerden mahrum bırakmak, ahlak dışı bir olaydır. Kooperatif yöneticileri, köylülerin paralarını ödemeyip paralarına karşılık mal satarak zenginleşiyordu.

İşsizlik, serbest piyasa kanunları konusundaki bilgisizlik, işveren ve işçi ilişkilerinin tam olarak hukuki bir şekilde tanımlanmaması, ahlaksız kişilerin yararına işleyen durumlardir. Bu durumlarda kanunların ve düzenin oluşturulması gerekir.

Serbest piyasa döneminde artık insanlar arası ilişkiler о derece kötü ve ahlak dişi değildir. Ülkenin adını duyurmak için emegini ve zamanını acımadan harcayan ve büyük başanlar kaydeden birçok Kazak işadamı vardır. Bunlar; hasta, sakat ve yaşlılar içinyemekler düzenler, konserler organize eder ya da öğrencilere burs verirler. Onların dürüstlükleri ve yardımseverliği, hayat kadar çeşitli ve gerçektir.

Günümüzde Kazakistan ekonomisinde insanlar arası üretim ilişkeleri ve ahlakında meydana gelen değişiklikler açısından belki de humanist ahlak prensiplerini birazcık arastırmak ve ele almak, anlamlı olacaktır.

**BÖLÜM 2. HUMANİST AHLAKIN TEMEL KATEGORİLERİ ve PRENSİPLERİ**

**2.1. İyilik ve Kötülük**

*"Moral"* kavramına bir anlam kazandırmak için, onun bir taraftan içgüdüsel ve tepkisel devinimini, diğer taraftan da ussal ve sonuçlari kesin olarak belirlenmiş hedefleri karşı karşıya getirilmelidir. Moral kavramınm ilk kuralı olarak insanlardan *"insanlara sana davranmalarını istediğin gibi davran"* (erdemliğin altın kuralı) veya sevgi prensibi olan *"beraberindekini kendin gibi sev"* erdemleri beklenir.

İyilik ve onun karşıtı olan kötülük, erdem ve erdemsizliğe doğru soyut bir geçistir. İyilik kavramı içine insanlar, en geniş ortak öğelerini, hedef ve arzularıyla geleceğe dönük umutlarını yansıtmaktadır. İyilik, hayatın korunmasını ve gelişimini sağlayan bir duygudur. Kötülükse, hayatı öldüren veya onu engelleyen şeydir. Ahlakın ilgilendiği bütün erdem ve erdemsizliklerin içerikleri soyuttur. Örneğin korku sonucunda boyun eğme veya ezilmiş, bastırılmış, susturulmuş kendini beğenmişlik değerini kaybeder, zira özgüvenden yoksun ve alçak gönüllülükten doğan kendini beğenmişlik bir erdemsizlik sayılmaz. Erich Fromm şöyle der: *"Tekil erdem veya erdemsizlikleri değil, karakterin erdem ve erdemsizlikleri, ahlakın gerçek araştırma alanıdır."*

Erdemli insanın yaratabileceği yararlı eşyalar, sanat eserleri ve fikirlerden öncelikli ve daha önemli bir obje vardır ki bu da insandır. Eğer fizyolojik gelişim bir takım ihtiyaçlar sonucu gerçekleşiyorsa, о zaman erdemliliğin doğuş süreci de otomatik olarak gerçeklesiyordur. Bu konuda da Erich Fromm'un görüşü şöyledir : *"İnsan trajedisinin nedeni, onun için hiçbir zaman gelişmesini tamamlayamasidir. İnsan, her zaman tam olarak doğmadan ölüyor."*

Aristo, *"insan копити ele alınırsa, erdemliliğini belirlemek mümkündür"* der. Erdemli insan, ussal bir yaklaşımla faaliyetlerini gerçekleştirir ve insana özgün yeteneklerini hayata geçirir.

Spinoza'ya göre erdem, bireyin mevcut gücünün harekete geçmesiyle oluşur. Erdemsizlikse, bu gücü, küçümsemektir. Kötülügün temeli de güçsüzlüktür. Yukarıdaki bilgilere dayanarak iyilikle ilgili bir tanım bile yapabiliriz. Pozitivist sosyal değer anlamında ahlakla ilgili genel bir tanım olmayacaktır; fakat iyilik kavramının temelini oluşturabilir.

Erdem ve erdemsizlik tartışmasının cevap aradığı diğer bir soru da, *"insan iyi midir, yoksa kotü müdü*r?"sorusudur. Humanist ahlakın birçok temsilcisi, insan doğasında iyiliğin varlığın ısrarla savunmaktadır. Kötülük de bu doğanın ayrılmaz bir parçasıdır. 8

Erdemli insanın ana temasi, XX. yy.ın büyük humanisti Albert Schweizer'in kutsal hayat önündeki saygı öğretisinde de yer almıştır. Bu öğretinin temel noktalarına bir göz atalım.

Gerçekten erdemli insan, bütün hayat ve canlılara yardımcı olan, bunlara herhangi bir zarar vermekten kaçınan kimsedir. Onun için hayatın her dakikasi kutsaldır. *"O, ağaçlardan bir yaprak koparamaz, bir çiçeği bile kıramaz, bir böceği bile ezemez. Sıcak yaz akşamlarında lamba ısığında çalışırken pencereleri kapatır ve о kasvetli ortamda çalışır,çünkü kavrulmuş kanatlarla masasına düşen kelebekleri görmek istemez. "9*

Kutsal hayata saygı ahlakma göre insanlar için kendinden vazgeçip fedakarlıklarda bulunan kimseyi övmeli ya da kınamalıyız. Öğreti, değişik durum ve koşullarda insanlara karşı insan gibi davranmamızı ister. *"Bir kimse mutluysa, bu yüzden daha fazla fedakarlık yapmak zorundadır. Kendisine diğerlerinden fazla verilmiş olan her şey - sağlık, yetenek, başarı, zenginlik vb.- gayet olağan görülmemelidir. О kişi, bunların karşılığını vermekle yükümlüdür. O, yaşama gücünü diğer hayatlar için feda etmelidir.* "10

*Gerçek dünya tavizlerle doludur. Kendi hayatını korumak için, kendisine zarar verebilecek hayatlara karşı koruma çemberi yaratılmalıdır. Kişi, yiyeceğini, bitkileri ve hayvanları yok ederek sağlar. Kişinin mutluluğu, çoğu kez diğer insanların mutsuzlugu üizerine kurulur."* Bu sözlerin ahlakla hiçbir ilgisi yoktur. Bu, bir yaşama ihtiyaçi ve ahlak karısımıdır; zira insanlar, bunu çoğu kez ahlak olarak görür.

Humanist ahlak, bu tavizi hiçbir şekilde tanımaz ye haklı kılmaz. O, sadece hayatı koruyan ve gelişmesini sağlayanı iyi olarak kabul eder. Bu ilkelerden geri adım atan, bunu hangi kosullarda gerçekleştirmiş olursa olsun, о eylem kötülük olarak değerlendirilir. insan bunun kararını kendi verebilir; nereye kadar ahlaklı kalabilir ve nerede ihtiyaçlarını karşılama güdüsüne boyun eğerek hayata kastedecek ve bu kastı hangi boyutlara ulaşacaksa, sonuçta bu suçun tamamını üzerine alabilir. Bu kararları verirken erdemliliği de güçlenir. Humanist ahlakta iyilik, hayatın tasnifi ve insan gücünün açılımını ifade eder. Erdemli olmak, kendi varlığının sorumluluğunu bilmektir. Kötülük, insanı güçsüz kılar; erdemsizlikse, sorumsuzluğun bir ifadesidir. Ahlaki düşüncenin tarihçesinde kötülükle ilgili olarak bahanelerden ve dengesizliklerden, *"küçük kötülük"* teorisine kadar birçok örnek vardır. Bunların arasında din öğretisinin kötülüge olan bakış açısı, özel bir yer tutmaktadır. Öğretinin ticari ahlakla doğrudan bir bağlantısı vardır. Eğer gelişmiş bir pazarı ele alırsak (batı dünyası), Hristiyan veya Budist dininin etkisini bir takım değişimlerle birlikte hemen hissederiz. Sosyolojik araştırmalar, Avrupa-Amerikan ticari ahlakının anahtarı olarak Hristiyanlik'm on emrini göstermektedir.

Hristiyan öğretiye göre kötülüğün kaynağı Tanrı değil, Tanrı'nın evreni yaratmakta kullandığı ölü maddenin etkisidir. Dünya, bir bütün olarak hos ve güzeldir, kötülügün varlığı ise soyut olup bir yetersizlik, eksiklik ve inkardan ibaretir.

Dünyada kusurlu eşyaların, pisliğin, küfürün yanısıra günah ve günahkarlık gibi ahlaki kötülükler de mevcuttur. Yalan, müstehcenlik, riyakarlık, çıkarcılık, kin, kavga, cinayet, ihanet, kötü niyet, iftira, incitme, kendini övme, kendini beğenmişlik, itaatsizlik, sahtekarlık, vahşet, putçulukla uğraşmak, rüşvetçilik, küfürbazlık, boşboğazlık vb. gibi günah olarak nitelendirilen davranışların içeriği de değişiklikler gösterir. Bunlar, genel normların ve erdemliliğin açık bir ihlali olup dinin bakış açısına göre günahın başlangıcıdır; bunu, değişik mitler de destekler. *"Bütün işkencelerin, kötülüklerin, zindanların, silah ve bombaların yaratıcısı insandir. Tanri iradesi değil, insanın çıkarcılığı, aptallığı ve yoksulluğu ve silahları indirmek zorunda olan biz insanlar, insan gücünü aşan ağır çalışmayı icat etmiştir."*11

Hristiyan öğretisinin kötülük olarak yargıladığı diğer bir konu da şehvettir. İncil *"bedeninize olan ilgiyi, şehvete kurban etmeyin"*der. insan doğası, günahkar olup bozulmaya yüz tutmuş, ilk insanın itaatsizliği sonucu doğan bütün nesiller lanetlenmiştir. Kilisenin aracılığı ile sadece Tanrı'nın affı, insanoğlunun kurtarıcısı olabilir! Hristiyanlık'tan farklı olarak İslamiyet'te, başka bir insandan birine kötülük gelmez. Adem, insanoğlunun özüdür. İnsan ise, о özünden uzaklaşıp Tanrı'ya yaklaşmalıdır.

Çağdaş dünyada insanın yaramaz bir hiç olduğu fikri, otoriter rejimler tarafından (sosyalizm, faşizm) kabul görmüştür. Bunlarda devlet, parti, elit tabaka ve iktidar gücü bir tekeldir. Kişi, bu ortaklıkta önemsizliğini kabul etmek zorunda olup yalnızca riza ve itaatle yetinmelidir. Gercek demokrasinin ve özgürlügün olmadığı birçok sözde *"demokratik cumhuriyet"* lideri, *"halkın iradesi"* diye ucuz demagoji yapmaktadır. Yalan söylemek günahtır; kötü niyetle söylenen yalan ise, çifte günahtır.

Eğer kötülük gerçekten var ise, о halde humanist ahlakın önünde cevap bekleyen bir soru vardır : *"İnsanın dejenere olmuş doğası, yasaksız ve baskıcı yöntemlere baş vurmadan nasıl kontrol altına alınabilir?"*

Erich Fromm, bu sorunu kendine özgü bir şekilde cevaplar : Onun bakış açısına göre rasyonel nefret ayırdedilmelidir. Reaktif rasyonel nefret, insanın kendisinin ve diğer insanların özgürlük, fikir ve yaşama haklarının bir tehdit sonuçu tehlikeye girmesiyle ortaya çıkar. Bu tepki, hayatın tehlikede kalmasıyla oluşur ve tehlikenin uzaklaşmasıyla da kaybolur; bu tepki, yaşama arzusunun karşısında olmayıp aksine bu arzuya eşlik eder.

8.Erich Fromm, Kendisi için insan, Minsk, 1992

9.Albert Schweizer, Kutsal Hayat Onunde Saygi, 1992, s. 218

10 Albert Schweizer, Kutsal Hayat Onunde Saygi, s. 225

11 K. Louis, Acilar - Ahlaki Dtisimce, 1992, s. 411

İrasyonel nefret, bir karakter özelliği olup süreklilik gösterir. Bir insan gizli nefretini kusma fırsatını yakaladığında, bir rahatlık ve mutluluk hissine kapılır. İnsan, kendinden de nefret edebilir. Bu tepki; kendini kurban ve yetersiz görmek, kendini kirbaçlamak ve asketizm (çilecilik) olarak yansır. Kişisel ve toplumsal kosullar, yaşama enerjisi verebilir. Bunun sonucunda da kötülügün oluşması için zemin hazırlanmıs olur. Bu söylenenlere dayanarak bir insan mutlak kötüdür diyemeyiz; sadece *"onun gelişmesini sağlayacak yeterli koşulların bulunmadığı durumlar vardır"* sonuçuna varabiliriz. Kötülügün kendine özgün bağımsız bir yapısı olmayıp yalnızca iyiliğin eksikliğini doldurur. Bu başarılı olamamanın bir sonucudur.

*... Yüce hak düşünce ve fikirler;*

*Sen Tanri vergisi; doğduğumuzdan beri*

*Cellatlar seni prangalara vurmuş,*

*О zindanlardan uçта diye.*

*Ama güneş parlayacak*

*Ve kör adam herşeyin farkına varacak.*

*(G. Byron, Hacı)*

Ahlakta *"iyilik"* gibi kilit bir kavramı incelerken *"fayda"* kavramıyla olan ilişkisini de mutlaka incelemeliyiz. Bu kavram, hedefin ekonomik boyutudur. Zenginlik, zevk ve başarı gibi düşünceler, daha çok posttotaliter toplumlarda uzun zaman asketizm ve eşitlik ruhu içinde yetiştirilmiş insanlar için şeytani fikirler olarak görülür. iyiliği faydayla kıyaslama geleneği çok eskidir. Aristo, ahlakın sade mutlulukla değil, mutlulugun en yücesiyle ilgilendiğini belirtmiştir.

Avrupa ahlakında değişik düsünürler, *"moral faaliyet"* ile *"ütiliter faaliyetler" (Latince "utilitarizm" = faydacılık)* arasında bir sınır çizerler. *"iyilik" "fayda"* arasında ortak noktalar da vardır. İkisi de birer sosyal değerdir. Eğer iyilik daha fazla insanın hedefiyle bağlantılı ise, fayda da о hedefe ulaşmak için kullanılan araçtır. *"Fayda", "başarı", "faaliyet"* kelimeleri, azami hedefe asgari çaba ile ulaşmayı tarif eden kavramlardır. Bu konuyla prakseoloji ilgilenmektedir.

Utilitarizmin temellerini atan Bentam, erdemin fayda ile çatışmadığını, fırsatların değişiklik gösterdiğini, erdemliliğin gereği de küçük fırsatların büyük fırsatlar için feda edilmek zorunda olduğunu vurgular. Utilitarizmin değerini su vecizelerle formüle edebiliriz : *"Başarılı olmak için çaba göster!", "Çıkarcılık yapmadan bütün imkanlarından faydalan!", "Hedeflerine ulaşmak için en uygun imkanlarını kullan! "Eğer* fayda ile çıkarcılığı birbirine karıştırmazsak, faydacılık prensibi de amacına ulaşmıştır. Bireyin amacları, toplum ihtiyaçlarına yaklaşmış olur. Fakat faydacılık prensibi mükemmel ve kusursuz olarak görülmemeli, idealleştirilip üstün bir erdem gibi değerlendirilmemelidir. Faydacilik prensibi, üstün humanist ahlakın kusursuz mükemmelliğine ters düşer. Örneğin alkol, sigara ve ekolojik açıdan zararlı teknolojik ürünlerin üretimi, sadece toplumun bir kısmı için faydalıdır.

Ticari ilişkilerde mal ve hizmetlerin varlığı, onları ekonomik açıdan haklı kılar, fakat bunların bir kısmı insanları provoke ederek basit eylemlere yöneltip sakatlar ve toplumun ahlaki sağlığına zarar verir. Mandevil, ünlü "Arılar Fabılı'nda bunu farkederek şöyle yazmıştır : *"Bireysel erdemsizlik, toplum için yararlıdır. "*

Faydacılık prensibinin yüksek moral kavramına zıt olmasma rağmen toplum ilişkelerine ağırlığım koyarak kendine yer edinmiş, bu toplumda yaşayan insanlar için bir ahenk faktörü olarak kendi güç ve yeteneklerini gerçekleştirme fırsatını vermiştir. İyilik ve fayda arasındaki ilişki tartışması, bizleri sosyal ve ahlaki adalet problemine yöneltir.

**2.2. Adalet**

Adalet, iyiliği kesinleştiren kavramlardan biri olup aynı zamanda erdemliligin de önemli bir öğesi olarak toplumun beklentilerine cevap verir. Adalet, toplumda iyi ve kötüyü değerlendirerek ayırır; hayat koşullarını ve imkanlanrını değerlendirip insan hayatına anlam kazandırır. *"Gerçek, bilimin en temel erdemi olduğu gibi adalet de toplumun kurum ve kuruluşlan için aynı erdemi taşır."*13

İyi örgütlenmiş bir toplum, bireylerine sadece refah sunan bir yapıya değil, aynı zamanda adalet ilkelerini de dengeli bir biçimde işletebilen bir toplumdur. Adaletin sağladıgı haklar, siyasetin spekülasyon aracı olamaz. Gerçege dayanmayan bir teorinin nasıl çürütülmesi gerekiyorsa, toplum içindeki adaletsizlik de düzeltilmeli ve kaldırılmalıdır.

12 D. Rowls, Adalet Teorisi, Ahlaki Duşiince, 1990

Adalet kavramı, tarihi bir geçmişe sahiptir. İlkel kültürlerde adalet kavramı, tabuya yakın bir anlam taşırdı. Tanrı'nın yazılı olmayan, fakat kesin ve değişmez kanunları, kabilelerin kaderini belirliyordu. Kurallara karşı çıkanlar ise, bunu ağır bir şekilde ödüyordu.

İlkel toplumdan medeni topluma doğru geçişte adalet kavramı da gelişmeler gösterir. Örneğin ön plana eşitlik kavramı çıkar. *"Her şeyi eşit bölme"* fikri, farklı olma ve daha fazla alma isteği, insanların sadece ahlaki değil, bütün gelişmesi üzerinde önemli bir etki yaratmıştır. Adalet ve eşitlik sloganı altında isyanlar, ihtilaller ve başarılar kazanılmıştır. *"Sosyal adalet"* bayrağı altında Bolşevikler, Rus İmparatorluğu'nun zengin ve girişken insanlarını katletmişler ve 70 yıl boyunca Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birligi'nde (SSCB) yönetim gücü birkaç bürokratın elinde kalmıştır. Adaleti mümkün kılmak için, eşitliği sağlayacak bir merkezi devlet denetim sistemine ihtiyaç duyulur. Buna rağmen bu ilke doğrultusunda hareket, büyük bir kısım insanın yok olmasına ve geniş halk kitlelerinin fakirleşmesine neden olur.

Hayek şöyle diyor : *"Ürün pazara çıkmadan ve rekabet ortamı oluşmadan, insanların nereye nasıl ve ne zaman güçlerini ve yatırımlarını yönlendirmeleri gerekir? Bu çabaların içinde azami faydayı elde edebilme konusunda bilinen veya geliştirilen bir öngörme ve yönlendirme yöntemi yoktur. Ben şипиn farkındayım: İnsanlar sosyal sıfatlarını, aralarındaki gelir farklılığı asgariye indirilmiş ve kaldırılmış olarak algılıyor ve buradan bir adım atarak sosyalizmin sosyal adaletine yaklaşmış oluyorlar. Zira bu durum, rekabetçi piyasa ekonomisine ters olup aynı zamanda nüfus artışı için ve nüfus artışının sıfır olması halinde de elde edilen zenginlikler için yetersiz kalır."* 13 Bugünlerde Kazakistan'da tutulan *"koruyucu sosyal ekonomi"* terimi de aynı şekilde değerlendirilebilir.

*"Eşitlik ve dağılımcı adaletin tutarsızlığı ve soyutluğu, adaletin ahlaki prensibini değersiz kıldığı anlamına gelmez. Insan doğasındaki ahlaki adalet bilinci, sosyal düzen için gerekli bir temel oluşturur. Kanunların var olabilmesi için otorite kabul görmelidir. Sonuçta erdemli fikirler, arzularını belirten insanların yönelişleri doğrultusunda tarihi oluşturur."* 14 Eşitlik fikrinin kendisi de humanist potansiyelini tüketmiş sayılmaz. Geniş kitlelerin bilincinde üç tür eşitlik olması gerekir: Tanrı'nın önünde, ahlak önünde ve kanunlar önünde. Düşünce teorisini ilgilendiren ana konu ise *"imkan eşitliği"dir. "Sonuçların eşit olma"* gereği, zenginliklerin yeniden düşük gelirliler lehine radikal bir dağılım yapılması anlamına gelir. Bunun sonucunda da dağılım ve ekonomik büyüme arasındaki dengenin bozulması kaçınılmaz olur. Gelirin önemli bir kısmı yeni bir dağılıma tabi tutulursa, tüketimin artmasına ve yatırımların azalmasına yol açılır. Bunun sonucunda ise ekonominin büyüme hızı yavaşlar.

Aristo, bu durumu ikiye ayırarak incelemiştir; yani *"miktar bakimından eşit"* ve *"laik olma bakımından eşit".* Adaletsizlik ise, eşit olana eşit olmayan, eşit olmayana da eşit olan gibi davranınca oluşur. Bell'e göre eşitsizlik; insanların hayat koşullarına, sosyal çevresine, uğraşlarına ve katılımına uygun olmalıdır. Bunlar, onun toplum içindeki yerini belirler. Bu yüzden doktor ve hasta bakıcı, işçi ve yönetici, asistan vee profesör arasında olduğu gibi eşitlikten söz etmek imkansızdır. Sosyal statü içinde vatandaşlar arasındaki eşitsizlik itiraf edilmelidir. Bireyler arasında doğal yetenek eşitsizliği, gelir ve otorite bakımından inkar edilemez bir sonuçtur.

İhtiyaçların yerinde uygun ve adil bir biçimde dağılım prensibi esas olup herkesin şahsi yatırımlarına, yetenek ve imtiyazlarına, çalışma alanına uygun yapılmalıdır. İnsanlara yarar sağlayan adil eşitsizlik, onlara hayatta başarıyı yakalama fırsatı verir. Fakat bütün bu iyiliklerin bir tarafa gidip diğerlerinin yoksullaşmasına neden olunmamalıdır. Toplumsal grupların arasındaki duvarın kemikleşmesi de, farklı sosyal hareketlere karşı gelmelidir.

Günümüzde de devletin sosyo-ekonomik ve ahlaki problemleri yönlendirme çabaları, farkedilir bir şekilde güçlenmektedir. Daha şimdiden pazardaki eşitsizliğin sorumluluğunu *"kör ve tarafsız hakemin"* ellerine bırakmak imkansızdır. Bunların yanısıra yabancıların haklarını garanti etme problemleri de vardır. Bu sorunların çözümü, insanoğluna adaletin doğru yolunda yürüme imkanını verecektir.

**2.3. Mutluluk**

Mutluluk, ahlakın en temel kavramıdır. Onun en verimli sosyal fikir olduğunu söylemek, abartılı olmaz. Spinoza'ya göre mutluluk, erdemliliğe karşilik olarak verilen bir ödül değil, erdemin ta kendisidir. Ihtiraslarımızı bastırdıgımız için mutluluğun tadına varamıyoruz, tam tersine, mutluluğu yaşayarak ihtiraslarımızı yenmeyi başarıyoruz. Zira mutluluk, insanlara derin çatışmalar ve garipliklerle dolu olarak görünur. Ahlakın tarihçesinde mutluluğun esası ile ilgili birçok düşünce, rengarenk fikirler ve değişken göruşler görülüyor.

Kültürün tarihçesinde mutlulukla ilgili bir ahlak bilimi oluşturulmuştur: *"Delitsitoloji".* Birkaç önemli kompozisyonu örnek olarak verebiliriz: Aristo'dan *"Nikomahov'un Ahlakı",* Seneka'dan *"Mutlu Hayat Hakkında",* Foma Lavinsky'den *"Mutluluk Hakkında Tez",* Boetsy'dan *"Felsefi Teselli",* Avgustin Blajenny'den *"Mutlu Hayat Hakkında",* Golovetsy'den *"Mutluluk",* L. Feuerbach'tan *"Avdomonizm",* C. Mill'den *"Özgürlük Hakkında",* Erich Fromm'dan *"Kendisi İçin İnsan"* ve V. Tatarkeviç'ten *"İnsanın Mutluluğu ve Mükemmelliği Hakkında".* Bunlar gibi daha birçok örnek verilebilir.

Bazıları, mutluluğun aşkta olduğunu söyler. Fakat aşkın çabuk bittiği de bir gerçektir. Mutluluk gençlik olamaz mı? Çiçero'nun savına göre yaşlılık, daha büyük bir mutluluktur. Bir çoğuna göre mutluluk, isteklerin gerçekleşmesinde gizlidir. *"Zira fazla doyum ve umursamazlıktan korkmak gerekmez mi? О zaman belki de mutluluk arkadaşlık mı olacaktır? Ama yine sen sen ol, ünü аrата; çüпkü bir dalkavuk seni bulur.* "gibi değişik mutluluk paradoksları vardır. Fakat bunlar, mutluluğun ulaşılmaz olduğu anlamına gelmez. Tatarkeviçe göre mutluluk terimi altında insanlar, çok değişik şeyler algılar.

Mutluluk, dört boyutta incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Toplum bilincinde en geniş şekilde bilinen ise şudur: Bir kader olan mutluluk, bizim müdahale imkanlarımızın dışında gerçekleşir *(mutluluk kuşu).* İkincisi, hayattan sevinç, zevk ve tat almak bir mutluluktur. Üçüncüsü de, mutluluk, üstün iyilikler ve erdemlere sahip olmaktır. Dördüncü ve son olarak mutluluk, zevklerin toplamı ve bir flaş ışığı gibi ruhun en derin noktasına ulaşan sevinç ya da varlık sahibi olmayıp dolu dolu hayattan haz alarak yaşamak, bunun bilincinde olmak, acıları ve üzüntüleri tadarak hayatın esasını kavramaktır. Son açıklama, belki de en uygun olanıdır; fakat о da *"mutluluk formülü"nü* tam olarak açıklamamaktadır.

Eğer felisiter düşüncenin sadece dağınık fikirlerini değil de mutlulukla ilgili ortak öğeleri incelersek: 1) Bir zevkin subjektif şekilde yaşanması, mutluluğu yansıtan bir kriter olamaz, 2) Mutluluk, erdemliliğin yoldaşıdır, 3) Mutlulukla ilgili objektif kriterler bulabilirsiniz. Plato *'ya,* göre bu kriterler *"iyi insan fikri"dir.* Aristo'ya göre ise *"insanın görevi",* Spinoza'ya göre *"gücünü kullanarak kendi doğasını realize etmek"* ve Spencer'a göre de *"insanın sosyal ve biyolojik evrimi "dir.*

İnsan mutluluğu ögretisini üç boyutta inceleyebiliriz: Mutluluk psikolojisi, mutluluk aksiolojisi (değer felsefesi) ve mutluluk sosyolojisi. Psikolojik bakış açısı özgüvene dayanmaktadır. Mutluluk, hayattan tat almaktır. Pozitif duyguları bozabilecek nahoş durumların yokluğunun olumlu bir etki yaratacağı kesindir.

Mutluluk duygusu, hızla gelip giden, yaşanan günün bir yansımasıdır. Mutluluk; sürekli, düzenli, hareketli olan bir sevinç faktörü, ruhsal gücün yükselişi, iyi perspektifler, ahenk ve tatmin olabilir. Mutluluk duygusunun bu görtüntüsü, insanın dünyayla ve kendi kendisiyle olan değişik ilişkilerin bir yansımasıdır. Burada önemli bir noktaya değinmeliyiz: Mutluluk ve sevinç arasındaki farklılık. Sevinç, tekil bir tepki, mutluluk ise sürekli sevinç dolu bir histir. Fromm'un tanımına göre mutluluk, *"humanist ahlakta belirtilen erdemliliğe uygun hayatın sanatında mükemmelliğin kriteri"dir.* 15 İnsanlar mutluluğa ulaşmak için, açık, belirgin ve sonuçlandırıcı devinimler gösterir. Hedefler belirleyip onlara ulaşmak, insanı otomatik olarak mutlu kılmaz. Bu yönelme, ona mutluluk duygusunu hissettirerek istenen hedefe ulaşmasa bile, buna mutlulukta psikolojik olarak *"kurnazlık stratejisi"* denir ( J.S. Mall), insanın içinde *"uyanık göz"* denen ve iç değerleri denetleyen içgüdüsel bir mekanizma vardır. Mutluluk psikolojisinin kullandığı terimler, yaşananları kesinleştirmektedir. Zevk veya üzüntü, mutluluğun veya mutsuzluğun temel göstergeleri olamaz. Bazıları zevki sadizmde, dengesizlikte, bazıları ise sevgide, elindekileri paylaşmakta, çalışmakta ve yaratmakta bulur. Eğer mutluluk veya mutsuzluk bizim onları hissettiğimiz gibiyse, yani zevk ve üzüntünün ne olduğunu bilmezsek, zevk almamış veya üzüntüyü yaşamamış oluruz. *"Eğer köleler sahipleri tarafından maruz bırakıldıkları eziyetin bilincinde değillerse, bu olayın dışında olan insan, insanlığın mutluluğu namına köleliğe nasıl karşı çıkabilir?"* (E. Fromm) Mutluluk veya mutsuzluk, ussal bir durum değildir. Mutluluk veya mutsuzluk, bütün benliğin durumsal bir tepkisidir. Mutluluk, hayati gücün artmasına, duygu ve düşünce gücüne ve verimliliğe karşılık gelirken, mutsuzluk, bu yeteneklerin ve fonksiyonların zayıflamasına neden olmaktadır.

Aksiolojik planda mutluluk, insan hayatının iyilik ölçeğidir. Mutluluğu temsil eden iyilik birdir ve insanda sadece en iyi, en insancıl çizgileri yaratarak hayatla içiçe bir ilişkidedir. Batılı ahlakçı R. Barro'nun bakış açısına göre, insanın dış dünya ile olan ilişkilerini ve bağlantılarını değerlendirirken belirli bir bakış açısı benimsenmelidir. Eğer bunlar gerçekçi ve mevcut bir durumla uyumlu ise, insan, mutluluğun üç önemli unsuruna ulaşmış olur: Güvenlik, kendini kabul ettirmek ve bu durumu doğru olarak kavramak. Ahlaki değerler, bir mutluluk nedeni olmayabilir. Zira ahlaklı bir insan mutsuz olabilir ve mutlu insan da ahlaksız olabilir. Fakat mutluluğa giden yolda birbirlerinin mutsuzluğu diğerlerinin mutluluğu için bir zemin hazırlıyorsa, değer kritiği, emosyonel kritikle mutlaka bağlantılıdır. İnsanlar bazan *"küçük mutluluk"* diye kabullendikleri, anlamını bilmedikleri, kendilerine zarar verici ve onları küçük düçürücü şeyleri mutluluk olarak görürler. İnsanlardaki mutluluk anlayışı ve mutluluk kavramının arasındaki fark, objektif ve subjektif kadar açıktır. Burada ve gerçek arasında bir çatışma mevcuttur. Mutluluk olayları kaynak olarak değil, kavram idealliği, gerçekliği ve kayıtsız gerekliliği temel almaktadır. Ahlak, aynı zamanda insanlara verilen hayatın insanlar tarafından gerçek mutluluğu yaşamak için yetersiz görmelerini kınar.

Sosyal mutluluk, delisitolojinin önemli bir parçası olup şan, zenginlik, büyük bir soy, yoksulluktan uzak bir yaşlılık gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçları yansıtmaktadır. Bu nedenle sosyal mutluluk, toplumsal iyiliklerin ulaşılmasında izlenen yol ve kullanılan araçları, öncelikle de çalışmaların dürüstçe ve erdemle yapılmasını konu olarak almaktadır.

Sosyal mutluluk, utiliter klasik eserlerde geniş bir şekilde işlenmiştir. Örneğin Bentam; sağlık, yetenek, arkadaşlık, iyi bir isim sahibi olmak, kudret, şeref, iyi niyet, beklenti, teselli gibi insanları mutluluğa yaklaştıran uygun zevklerin bir listesini sunmuştur.

Geçiş yapan toplumlarda değerler endeksi, değişken oranlar göstermektedir. Dubko ve Titov, *"çağdaş insan psikolojisinin bir jiroskop gibi kendine özgü, serbest, belirsiz ve kendi kendini dengeleyebilen, değişken, kadere ayak uydurabilen bir mekanizma olduğunu"* yazar. 16

Pazar ekonomisi ve global kültür ortamında değerlerin yükselmesiyle hayat kitlesi de kendiliğinden yükselir. Daha once elit tabakaya özgü olan bu durum, toplumsal bir hedef halini almıştır. Yeni nesiller, hayat standartlarının yükselmesine daha fazla anlam katarak açlık ve hastalıkları daha az düşünürler. Bilimsel teknik devrim ve enformasyon patlaması, insanın varlığını, zayıflamış ve lokalize edilmiş çatısma mekanizmalarını, ekolojik ve toplumsal duyarlılıkları harekete geçirmiştir. Bu sürecin olumsuz yönleri olarak hayal kırıklığının ortaya çıkması, hayattan esasta önemli olanları alamamanın mağduriyeti, suçluluk duygusu ve saldırganlık, insanın mutlu yaşamasını engellemektedir.

Pazar ekonomisi ve insan mutluluğu arasındaki iletişim problemi, ahlakın doğal bilimsel teknoloji literatüründe geniş bir şekilde tartışılmıştır. Mutluluk, cebinde parası olanların değişik ihtiyaçlarını tatmin etme gücüne sahip faydalı bir değişim aracıdır. Kendi ürünüyle değerlerin ilgisini kendi mutluluğu doğrultusunda sürükleyebilen ve kendi ürününü kendisi için hayati bir araç haline getirebilme yeteneğine sahip erdemli insanlar, mutluluğunu çoğaltıp diğer insanlara da faydalı olabilir.

Jefferson'un "Bağımsızlık Bildirisi"nde *"Mutluluk koruyucusu olan devlet, aynı zamanda riski üstlenme duygusunu ve girişkenlik ruhunu korumak ve teşvik etmek zorundadır. Bu da mutluluğun esasıdır."* denmektedir.

Sonuç olarak mutluluk kavramına birkaç yapısal ayrıntı daha ekleyebiliriz. İlk olarak mutluluk; acıların, yoksulluğun, hastalıkların, kayıpların, sakatlıkların olmadığı bir hayatın tarifidir. Zira hayat nehri içindeki bu görülmeyen kayaları atlatıp da geçenlerin sayısının çok az olduğu bir gerçektir. İkinci olarak ihtiyaçların karşılanabilmesi için belirli pozitif dengelerin var olması gerekir. Burada insanın varlıkları önem kazanmaktadır. Onlar olmadan özgürlük ve zenginlik olmaz. Bir diğer unsur da memnuniyettir. İnsan memnun olunca, yaşadiği gibi yaşamak ister; daha iyisiniaramaz, görüşleri ve alışkanlıklarıyla çevresindekileri ezmeye çalışmaz. Dördüncü olarak, sevinçsiz bir mutluluk düşsel bir varlık gibidir. İnsanın sevindiği şeylerde onun zeka, duygu ve değerler spektrumu görülmektedir. Beşinci olarak da insanın bakış açısına göre hayatta en önemli ve gerekli sayılanları bir bütün olarak değerlendirmekten ibarettir.

Ahlak, mutluluk ve sevinç değerlerini kendisi için en önemli erdem olarak çok iyi bir şekilde destekleyebilir. Fakat burada insanın önüne hiç de kolay olmayan en zor sorunu çözebilme zorunluğu ortaya çıkar : "Verimliliğini tam olarak geliştirmek " 17

**2.4. Vicdan**

Büyük üstad Emanuel Kant'ın olağanüstü bir fikri vardır. Ona göre insan, iki şey önünde hayranlık ve titreşimle kalakalır: Yıldızlarla dolu gökyüzünün sonsuzluğu ve içindeki ahlakı kurallar. Sonsuzluk, ufkunu daha çok geliştirerek aşar. İkincisi ise, vicdanının sesine her zaman daha fazla kulak verir. Fakat vicdan nedir?

Vicdan, hayatın içinde değişkenlik gösteren çok komplike bir olgudur. Söylev olarak farklılık gösteren vicdan, diğer noktalarda da aynı olabilir mi? Tarih süreci içinde zıt kutuplarda bulunan insanlar, birçok şeyi "vicdanlarını dinleyerek" yaptıklarını iddia ederler: Konfüçyus ve Sokrat, Platon, Hz. İsa ve Hz. Muhammet, insanların ahlak, vicdan ve şereften ayrılmaması yolunda çağrı yapmışlardır. Fakat cellatlar, istilacılar, diktatörler ve fanatik Bolşevikler de vicdanları doğrultusunda hareket ettiklerini belirtirler.

Ahlak literatüründe "vicdan" sorusuna birçok cevap örneği vardır. Vicdan için Seneka, "ahlakı açıdan davranışlarımızı yargılayan veya savunan bir iç ses" der. Stoa felsefesine göre vicdan, "kendi benliğini koruma güdüsü"dür. Dinsel felsefeye göre ise vicdan, "Tanrı tarafından verilen ussal bir kanun "dur. Ficht'in bakış açısına göre insan, "toplumdaki konumuyla bağlantılı değildir". О insanın içindeki "Ben" sesi olup ahlakın gerçek otoritesidir. Marx'a göre vicdanda içe dönük bir isyan vardır. J.P. Sart, toplumun dış baskısı, talep ve yasaklarına karşı koyabilecek tek şeyin, insan vicdanının iç dünyası olduğunu ilan eder.

Vicdan olgusu, her zaman sanat kültürünün merkezinde bulunmuştur. Onun yansımasını, Shakespeare'in eserlerinde de görebiliriz:

Vicdan о kadar narin ki, bu nasıl bir eziyet!

Ateşler yükseliyor ölü geceyarısından.

Soğuk terler içinde titreyen vücut!

Burada hiç kimse yok; korkuyorum kendimden.

Ben, ben ve Richard, Richard'ı seviyoruz.

*Katil aramızda mı? Hayır! Evet! Katil benim!*

*Kaçmak? Ama kendimden? Ve neden?*

*İntikam al; kendi intikamımı kendim alacağım.*

*Nihayet kendimi seviyorum. Niçin ?*

*Kendime sağladığım iyilik için mi? Nihayet!*

*Kendi kendime ettiğim kötülükler yüzünden,*

*Yakında kendimden nefret edeceğim!*

Erdemsel bilincin ahlaki-psikolojik bir mekanizması olarak vicdan, toplumda geçerli olan ahlaki güçle kayıtsız bir uyum içinde olup aynı zamanda insanın iç dünyasındaki erdemsel değerler sistemini herhangi bir şekilde koruyarak toplumsal, kültürel, hayati ve sosyal faaliyetlerde kişiye objektif bir konum sağlamaktadır.

Vicdanın erdemsel-psikolojik yapısı insan hayatının değişik öğelerini organik bir bağla birleştiren ve içsel bir bütünlük içinde tek bir mekanizma gibi hareket eden yapıya kavuşturur. Vicdan, psişik katmanların ortak etkileşimleri sonucu oluşmakta; bilinçaltı, rasyonellik, sezgisellik, sadece serinkanlılıkla hesaplanmış. düşüncelere değil, aynı zamanda hayat içinde biriken duygu deneyimleri ve ahlaki sezgilere de dayanmaktadır.

Vicdanın olağanüstülüğü, gizemliliği ve segiçiliği, onu özel kılar. Melts, vicdanın doğasını şöyle açıklar: *"Orada, gönül cehenneminde çiğ uykusuzluk, iyi ve kötü arasındaki seçim. Aşkla karıştırdığımız zevkler orada. Şehvet, gözyaşları ve soğutulmuş telaşlar orada. Bize verilen ve korunamayan sırlar orada. Örümcek ağına dolaşmış, lanet ettiğimiz alışkanlıklarımız da orada. Saflığımız, düşüncesizliğimiz, kızgın ve nefret anlarında işlediğimiz günahlar orada. Bilinçaltında çoğu zaman karmakarışık kaydedilmiş sonu olmayan notlar orada. ..."* Vicdan içsel bir monolog, bazan dialog ve hatta çok sesli bir tartışmadır. Bir Latin atasözünde *"Vicdan bin şahittir!"* der. *"Ruhuna uyuma fırsatı vermeyerek insan içindeki itiraz ve savunmanın sonsuz tartışmasını devam ettirir. İnsanın içindeki savcı, toplumdan saklanmak istenen fikirleri hissedip kavrattırır."*18

İnsanın günlük hayatında alışılagelmiş ve otomatikleşmiş sınırları dışına çıkması halinde, devreye hemen vicdan duygusu girerek erdemsel değerleri koruyan bir pusula görevini yerine getirmektedir. Erdemlerden taviz verildiği veya erdemsizliğin ağır bastığı ortamlarda vicdan, özgür bir seçim yapma imkanıyla birlikte yapısına yabancı bir temel edinerek kendini inkar etme eğilimi gösterir. Vicdan azabı duygusu, kural olarak önce erdemsizliğin farkına varmakla başlayıp ilerleyen zaman içinde erdemleri köreltme yoluna girer ve kendi ahlaki değerlerinin sınırı dışına taşar.

Vicdan, insanın iç sesi olup *"içsel süreçteki iyiliğin tayininde"* (Hegel) bir uzman olmak zorundadır. Şöyle bir paradoks olabilir: Seçilen ahlak dışı davranış, erdemsel maksimalizm maskesi altında oluşmuş bilinçsizlik sonucu gerçekleşmiştir. Zira erdemsel ihtiyaç ve gerçeklerin uyumu, *"vicdanına uygun davranma"* seçimini serbestçe yapabileceği garantisi de vermemektedir.

Özgürlüklerin ve demokrasinin eksik olduğu ortamlarda rüşvetçilik ve bürokrasi, iktidar gücünü ele geçirir. Birey de kaşınılmaz olarak kukla rolünü oynayarak ona verilen değersiz vicdanını kullanır. Kültürel değerlerden uzaklaşma, toplumu marjinalleştirme halinde bireylerin vicdanları da komaya geçer. Vicdansız iktidar, kendi kendini yok eden iktidardır; fakat amoral yapısı, insanlığa sayısız zararlar verir.

Diktatörlerin ve cellatların en uygun bahanesi, yüzyılın caniliği ve yabancıların yaptıkları adilikler yanında onlarınkinin sevimli bile görünüyor olması dayanağıdır. Ahlaken çökmüş grupların *"örnek alınacak gruplar"* olarak lanse edilmesinin nedeni, gerçekten vicdanlı davranan insanları kovalaması sonucunda olmuştur. Dürüst insan, yalanlar üzerinde yaşayan bir sistemde anormal görünür. Dünyamızda var olan totaliter ve rüşvetçi toplumlar, bu gibi örneklerle doludur. Bu durumun toplumsal kabul görmesi, vicdana da anormal olarak bakmalarına neden değildir. Diğerlerinin insafsızlığı, sadizmi ve demagojileri sonucunda onlardan bir maddi çıkar sağlanıyorsa, bu bir sevinç kaynağı olur. Aynı zamanda başkalarının dürüst ve vicdanlı yaşantısı, nefret ve kıskançlığa neden olabilir. Kendini *"tarihçi"* ve *"halkın babası"* sanan kişiler (komünizmi icat edenler), toplumun düşüncelerini saptırarak kendilerine uygun bir ahlak icat eder. Öncelikle bu ahlaki kalıp, çıkar amaçlıdır ve *"liderlik"* standardıdır. Onlar için önemli olan, iyi görünmek ve övgüler duymaktır. Yani bunlar, erdemsizlik ortamında en kolay ulaşılabilecek şeylerdir.

Posttotaliter toplumlardaki erdemsel durumun analiz edilmesi için, Fromm'un otoriter ve humanist vicdan ögretisinin aktüelliğinden yararlanılmaktadır. Onun tanımlamasına göre *"otoriter vicdan, devletin veya herhangi birinin ya da kültürün içinde otoriteye sahip olan diş otoritelerin sesidir. Burada vicdan diye bir şeyden söz etmek çok zordur. Durumun gereği doğrultusunda davranış gösterme, cezadan korku ve takdir umudu olması, her zaman mevcut otoritelerin etki kapasitesine, bilincine, farzedilen veya gerçek cezalandırma ve takdir etme gücüne bağlıdır. Birçok kez yaşanan olaylardan sonra insanlar suçluluk duygusu hisseder ve bunu vicdanlarının sesi diye düşünürler. Fakat bu, mevcut otoriteden korkmaktan başka bir şey değildir. En önemli nokta, otoriter vicdanın önerilerinin insanın kendi düşünsel değerlerinden değil de, dış otoritelerin emirleri ve yasakları sonucu gerçekleşiyor olmasıdır."19*

Otoriter vicdan ikiye ayrılır: Temiz vicdan (otoritenin senden yana olduğu bilinci) ve suçlu vicdan (otoritenin senden memnun olmadığı bilinci). Temiz vicdan, rahatlık ve güven duygusu verir, çünkü otoritenin onayı ve ona olan yakınlığını hisseder. Suçlu vicdan, korku ve güvensizlik vererek otoritenin iradesine каrşı çıkılmasıyla cezalandırılma tehlikesi ve daha da kötüsu reddedilme tehlikesi doğar.

İtaatsizlik, en büyük günahtır. İtaat ise, en büyük erdemdir. İtaat etmenin koşulu, otoritenin en üstün ussal varlık olduğunu, uygun gördügü şekilde emretme, takdir etme ve cezalandırma hakkını itiraf etmekten ibarettir. Otorite, verdiği emirleri ve koyduğu yasakları, takdir ve cezaların nedenini açıklayacak kadar bir geri adım atabilir; fakat bireyin otoriteyi tartışma ve yargılama hakkı asla yoktur. Buna cesaret edenler, suç işlemiş sayılır.

Otoritenin imtiyazları ne olursa olsun, evrenin sahibi veya halkın babası, kaderin elçisi ya da onun ve herhangi bir insanın eşitsizlik prensibi, otoriter vicdanın temel dogmasıdır.

Otoriter vicdandan farklı olarak humanist vicdan, her insana verilmiş olan dış baskı ve teşviklerden bağımsız kendi sesi ve bireyin doğru veya yanlış davranışları sonucu oluşan bir tepkidir. Vicdan, insan olma gereğini yerine getirip aynı zamanda yaşama sanatında başarılı ve başarısız olmanın göreceli habercisidir.

Vicdan, kendi kendimize olan tepkidir. Verimli, dengeli ve dolu dolu yaşamamızı isteyen gerçek *"ben"* sesimizdir. Bizim potansiyel bir varlık olduğumuzu göstererek dürüstlük bekçimiz olmuştur. Kendimize güvenebilme yeteneği ve gururla kendimize *"evet"* diyebilme gücüdür.

Kendi vicdanımızın sesini duyabilmemiz için, kendimizi duymak zorundayız. Yaşadığımız kültürlerde bu, birçok insana büyük zorluklar sonucunda nail olur. Biz, istediğimiz seslere kulak veren, ama kendi sesimize asla kulak vermeyen insanlarız. Biz; sinemanın, gazetelerin, radyonun, boş konuşmaların bize fikir ve düçünce tarzı diye içimize işlediği bir kuşatma altındayız. Bunun sonucunda kendimizle bir başımıza kalmaktan korkuyor, en basit ve nahoş ortamları paylaşıyor, mantıksızca zaman geçiriyoruz. *"Galiba kendimizle yüz yüze gelme perspektifinden korkuyoruz. Korkudan daha çok çekinmenin nedeni, göreceğimiz insanın çok iyi tanıdık ve о kadar yabancı olduğu dehşetini yaşamaktır. Bununla karşı karşıya kalmaktansa, uzaklara kaçmayı tercih etmişizdir. "* 20

Eğer zenginlik ve hayırla uğraşan insanlarda tutarlı bir yaşama inancı yoksa, vicdan kavramı onlara çok dengesiz görünebilir. Zenginliği yeni tadan ve zenginliğe doymuş insanın vicdan yorumlamaları da farklı, olabilir. Bu yüzden vicdanın en önemli öğeleri, çocukluk döneminde verilen eğitimin temellerinde yatmaktadır. Burada en önemli etken, yakın çevrede olup о çevrenin psikolojisi ve diğer ölçütleridir. İşadamları kadrolarını seçerken, insandaki vicdan faktörünü de (olgusunu) dikkate almak zorundadır.

Vicdan kavramı; tarihi dönemler, milliyet, bölgesel ve iklim özelliklerinden de büyük ölçüde etkilenmektedir. XVIII.-XIX. yy.da teknolojinin üretime yeni katıldığı dönemde insanın vicdanı ile günümüzdeki vicdan kavramı arasındaki farklılığı belirtmeden geçemeyiz. Fransız ve Kazaklar'ın evlilik kurumuyla ilgili vicdan anlayışları, birbirinden farklıdır. Fransızlar kuzenler arasındaki evliliği gayet normal görürken, Kazaklar, akraba evliliğine el uzatanları vicdansız insanlar olarak görür. Doğu insanına göre vicdan sayilan olgu, batı ülkelerinde yaşayan veya Afrika ve Latin Amerika'daki insanların о konudaki vicdan anlayışıyla her zaman aynı olmayabilir. Bu yüzden diğer ülkelerin, kıtaların insanlarıyla iş ilişkilerine girerken bu gerçeği göz önünde bulundurarak onların gelenek, görenek ve kavram farklılığına saygıyla yaklaşılmalıdır. Bunun yanısıra kendi gelenek ve göreneklerine de gururla sahip çıkılmalıdır.

Böyle bir vicdan elemanından, arkadaşlar kadar yakın ve uzak olan düşmanlar da faydalanır. Canlılar ve ölüler ona dokunur. Fikirler ve düşünceler onda oluşur. Vicdanın derinliklerinde bir yerden milyonlarca yıl yaşında olan evrimsel mirasın sert kınama ve uyuşturucu takdir sesi gelmektedir. İnsan, dünyadaki izlenim ve ilişkilerini kendi belirler. Sonuç olarak Aleksandır Puşkin'in vicdanın gücüyle ilgili güzel sözlerine baş vuralım:

*"Ah! Hissediyorum, hiçbir şey bizlerin*

*Dünyevi hüznünü teselli edemez.*

*Hiç, hiçbir şey... vicdan dışında!*

*О nefreti, karanlık itirafları*

*Altederek bayram edecek.*

*Fakat onda bir leke bile olsa;*

*Bir tane tesadüfen olmuş;*

*О zaman hüsran, bulaşıcı hastalık gibi*

*Zehirle dalar yürek; ruhu kavurur,*

*Balyoz vuruşları gibi kulaklarda çınlar kınama...*

*Kaçmaya hazırlanırsın, ama nereye... felaket!*

*Evet, vicdanı temiz olmayana yazık!*

**Bölüm 3. DEĞER YÖNELMESİ İNSAN ve PAZAR**

Ahlak kategorileri ve ilkeleriyle ahlakın insanların pratik ilişkilerine yansıması konusunu kısaca gözden geçirdikten sonra şimdi çağdaş hayata geçelim. XX. yy.ın insanlık uygarlığı tarihinde çok ayrı bir yeri vardır.

Bu yüzyılın ortalarına kadar insanlık kaderinin çözülmesinde siyah-kırmızı-kahverengi tonların egemen olmasına (totaliter sistemlerin saldırganlığı, insanlığın varlığına yönelen tehditler, nükleer canavar, ekolojik ve kültürel kriz) rağmen, yüzyılın sonu yeryüzünde insanlık ilkelerinin kökleşmesi yönünde çok olumlu işaretler vermektedir. Totaliter denemelerin başarısızlığı, ortak insan evinin oluşabilme olasılığı, bütünleşme süreçlerinin hızlanması, dünyamızın genel insanlık ikilemini olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Ancak XX. yy.ın asıl belirleyici olgusu, teknolojik uygarlığın giderek gelişmesi ve yeryüzüne yayılmasıdır. Bu durum; kapitalizm, sanayi ve sanayi sonrası toplumu insan işbirliğinin genişletilmiş düzeni vb. gibi değişik adlarla anılmaktadır. İsim önemli değildir. Bügun için bu uygarlık, çok dinamik ve etkili olarak geleneksel toplumları ve kültürlerini değişime uğratmıştır. Genel olarak bu sürece *"batılılaşma"* adı verilmektedir.

Teknolojik uygarlık temelleri, devamlı olarak değişen kendi kendine bir toplum olarak belirmektedir. Burada verimli çalışma, insanın başlıca hedefi olarak görülür. Ticaret ve girişimcilik, insan faaliyetlerinin en çekici olanlarıdır.

Bütün bunlarb gözönünde tutularak BDT ülkelerinde ortaya atılmış bir slogan vardır: *"Verimlilik ahlaktır."* Çağdaş dünyada insan, kendi ahlaki tutumunu büyük ölcüde yüksek uzmanlık ve emeğin toplumsal değer taşıyan sonuçları aracılığıyla ortaya koyabilir. Üstelik söz konusu ahlaki değerleri, kendisinin özel hayatında erdemli biri olmadığı varsayılması halinde bile ortaya koymaktadır. Açıklamak gerekirse, insan sevimsiz, kıskanç, kötü kalpli, fakat aynı zamanda iyi bir uzman olabilir. XX. yy.da pazar ekonomisi doğrultusundaki yönelmeler egemen olmaktadır.

Girişimcilik örgütlerine dayalı olan değer yonelmelerine genelde *"pragmatizm"* denir. Eski SSCB halkının çoğunluğunun bilincinde, yakın zamanlara kadar bu örgütlere kesin bir karşıtlık mevcuttu. Fakat ahlaki hiddet, bizim pragmatizmi az da olsa kavramamıza bile engel olur. Pragmatizmde insandan, genel olarak faal ve etkin bir yaratık olarak önüne belirli hedefler koyabilme, bunları gerçekleştirebilmek için gayret gösterme ve koşulları etkileyerek gerçekliği değiştirip diğer insanlarla etkileşim halinde bulunarak kendisinde bir şeyler değiştirip hayatın önüne koyduğu sorunları da çözebilme gibi talepler, belirgin bir şekilde saklı bulunmaktadır.

Bazan yarar ve başarıya yönelmiş bilinç tipi *"realist"* (gerçekçi) olarak adlandırılır. Bu tip bilince sahip insanda etkin girişimci ve bağımsız olabilme özellikleri belirgin ve önemlidir. Girişimcilik ve rekabet, kişiliğin bağımsızlığı, hedefe doğru yönelmesi ve özgürlüğü gibi özelliklerin geniş [ölçüde](http://0l5ti.de) kullanıldığı alanlar olmuştur. *"Başkası için değil, kendim için yaşamak istiyorum"* sözü, pragmatik dünya görüşünü oldukça iyi açıklamaktadır.

Fakat bunun hemen bencil bir bilincin ifadesi olarak kabul edilmesi de doğru değildir. Bu fikir şöyle de yorumlanabilir: *"Başkasına hizmet etmek ve bağımlı olmak istemiyorum; kendi kendimin efendisi olmak istiyorum."* Doğulu bir bilgenin bağımsızlığı dünya zevklerinden kendini mahrum bırakmasına dayanmışsa, bir işadamının bağımsızlığı da, toplumsal gücün ifadesi olan servetin birikmesi ve çoğalmasına dayanmaktadır. Bu, sermayenin (paranın) mala ve mal olmayan her şeye dönüşebilme özelliği sayesinde mümkün olmaktadır; çünkü para her yerde geçer. Bağımsızlık, başarıya ulaşılarak kazanılır; zira başarılı bireyin kendisini mevcut kurallara bağlı hissetmemesi ve dünyada kendi yolunu çizebilmesine izin verir. İşadamının karşıtı işçi değil, küçük burjuvadır. Asıl onu (küçük burjuvayı) kendisinin başkalarının gözündeki imajı ve görünüşü ilgilendirir. Küçük burjuva, eşit veya daha üstün, daha şanslı bir gelecek vaat etse bile, yeni ve tanımadığı bir işe girişmekten aşırı bir ölçüde her şeyden çok korkar. Kendisini hiçbir şey ilgilendirmemesine rağmen, herhangi bir masraf ve risk olmadan her şeyden yararlanmak ister.

Doğal olarak pragmatizmin yararlarını mutlak görmek yanlış olur. Pragmatik insan, yarınki refah ugruna kendisini bir şeylerden mahrum bırakabilir. Fakat geleceğe yönelme, toplumsal yenilikçilik ve düşünme esnekliği de pragmatik insanda tek amaca, yani basarıya ve kara yönelmiştir. Aksi halde insan, iş yapan insan olmaktan çıkar. Hırs ve açgözlülük, insanda en önemli olan sevme yeteneğini kaybettirir. Zira sevmek, her şeyi ve kendini vermektir; açgözlü biri ise, ancak kendisini korumaya çalışır; kendisini vermeyi göze alırsa da, bunu Faust modeline uygun olduğu şekilde kendisini şeytanın hizmetine vererek yapar.

Teorik düzeyde olduğu kadar gelişmiş ülkelerde iş ilişkilerin yürütülmesinde de, pazar ekonomisinde olduğu gibi ahlaki değerlere yer verilmesi gereğine çoktan inanılmıştır. Törebilim ise arka plana itilmektedir. Henüz 1924 yılında ABD Ticaret Odası nezdinde kurulan *"Ticaret Ahlakı Kurulu", "girişimcilik ilkeleri"* adında ulusal ticari ahlaki ilkelerini oluşturmuştur. Girişimciliğin ahlaki ilkeleri, ayrıca büyük şirketler ve bazı kurumlar tarafından geliştirilmektedir. Örneğin Josefson Enstitüsü, çıkardığı *"İş Çevreleri Temsilcilerine Yönelik Ahlak İlkeleri"nde* şu değerlerin önemini vurgulamaktadır: 1) Dürüstlük, 2) Açık yüreklilik, 3) Sözüne bağlılık ve güven kazanabilme, 5) Adil olma, 6) Başkalarına karşı saygı, 7) İyiyüreklilik, 9) Hukuka bağlılık, 10) Gelişme zorunluluğu, 10) Liderlik, 11) Saygınlık, 12) Sorumluluk.

Çağdaş piyasa toplumu değerlerinin analizi, insanların başlıca değer yönelmeleri gözden geçirilmeden eksik kalır. Çağdaş büyük psikoanalitik ve ahlakbilimcilerinden biri olan Fromm, verimli ve verimsiz yönelmeleri birbirinden ayırmaktadır. Söz konusu kavramların, belli bir bireyin karakterinin tarifinin olmadığı, fakat birer ideal tip olduğuna değinmekte yarar vardır. Genelde her bireyin kişiliği, bütün bu yönelmelerin veya bazılarının karışımı şeklindedir; fakat bunlardan biri, diğerlerine üstün gelmektedir. Fromm verimsiz yönelmeleri anlatırken, bu kişiliklerin olumsuz yönlerine dikkat çekmektedir.

Verimsiz değer yönelmeleri, kendi aralarında alıcı, sömürücü, hırsçi ve piyasa yönelmeleri olarak ayrılır. 21 Alıcı insan, bütün iyiliklerin kaynağının kendisinin dışında olduğunu düşünür ve maddi ya da herhangi bir şey olsun istediğini (sevgi, bilgi, zevk) elde etmenin tek yolu olarak bunu söz konusu dış kaynaktan çıkarmak şeklinde görür. Önemli olan sevmek değil, sevilmektir. Bunlar, sadece saygın insanlara, koruyuculara değil, genel olarak herhangi bir yararı dokunabilecek insanlara bağımlıdır. Bu insanlar, girişimcilik alanında zayıftırlar, çünkü bağımlılık ve kararsızdırlar. Alıcı yönelmelere sahip insanların hayata bakışları, genel olarak iyimser ve hoşgörülü olup bunlar, hayata ve iyiliklerine belli [ölçüde](http://dl9u.de) güvenmektedirler. Fakat beslenme kaynağının elden çıkması tehdidi belirdiği zaman, endişe ve paniğe kapılırlar.

Bütün iyiliklerin kaynağının dışarda bulunması ve herhangi bir şeyi bizzat üretmenin gereksizliği, sömürücü ve alıcı yönelmelerin benzerlik noktasıdır. Ayrıldıkları nokta ise, sömürücü tip kişiliğe sahip insanın başkalarından herhangi bir şeyi hediye olarak kendisine vermelerini beklemez; fakat istediğini, onlardan zorla veya hileye başvurarak alır. Entellektüel hayatında aşırmacılık yapar. Başkalarından alabilecekleri şeyler, onlara her zaman kendilerinin üretebilecekleri şeylerden daha iyi görünür. Bunların değer tutumları, düşmanlık ve hokkabazlık karışımı bir renk taşır; konuşmaları da zehirlidir. Her insana sömürü nesnesi gözüyle bakar ve getirebileceği faydaya göre değerlendirirler.

Hırsçı yönelmeler, dış dünyadan yeni bir şeyler elde etmenin mumkün olduğuna рек inanmayan insan tipini ortaya çıkarır. Bunların zararsızlığı, hırs ve tasarrufa dayanmakta olup masrafları ise bir tehdit olarak görürler. Bu insanlar çevrelerine sanki bir koruyucu duvar diker ve asıl amaçları da, kendi sığınaklarına mümkün olduğu kadar çok getirmek ve mümkün olduğu kadar az vermektir. Bütün hayati cevherlerin kendini yenileme özelliğine sahip olduğunu ve etkinlik ve çaba sarfedilmesinin enerjiyi artırdığını, hareketsizliğin onu *felç* ettiğini bir türlü anlayamazlar. Yaratma faaliyeti, bunların duydukları, fakat ona inanmadıkları bir mucizedir. Bunların sloganları şudur: *"Güneş altında yeni hiçbir şey yoktur!", "Benim olan benimdir, senin olan ise senindir!"*

Piyasa yönelmesi, üstün bir yönelme olarak sadece çağdaş dönemlerde gelişmiştir. Piyasa ilişkileri, çağdaş toplumun işleme ve gelişme temelidir. Bu nedenle de piyasa değer yönelmesini, ekonomik bir kavram olan *"piyasa"* ile karıştırmamak gerekir. Değerin piyasa anlamı, nisbi değerin yarardan kaynaklanan değere üstünlüğü, insani ilişkelerde ve insanın kendisine karşı tutumu konusunda da değerin aynı şekilde anlaşılmasına yol açmıştır. Fromm, kendinin mal, kendi değerinin ise nisbi değer olarak görülmesinden kaynaklanan kişilik yönelmesini, *"piyasa yönelmesi"* olarak adlandırmıştır.

Son yıllarda *"kişilik piyasası"* diye adlandırılan bir piyasa türü oluşmuştur. Fiat belirleme ilkeleri, bu piyasada mal piyasasındakilerle aynıdır; birincisinde kişilikler, diğerinde ise mallar satılır. Başarı, büyük [ölçüde](http://6l9u.de) insanın kendisini ne kadar iyi koşullarda satabileceğine bağlıdır: Dış görünüşü ne kadar çekicidir? İnsan ne kadar zinde, sağlam, enerjik ve güvenilirdir? Aile durumu nedir? Hangi klübе üyedir? Gerekli insanlarla tanışmakta mıdır? Insan, kendi hayat ve mutluluğu ile ilgilenmez kapılır bir mal gibi olabilmek için uğraşır. Üstün kaliteli bir mal gibi insan, kişilik piyasasında moda bir şey olmalıdır. Moda olabilmek için ise, hangi tip kişiliğe talep fazlası olduğunu bilmesi gerekir. Bu konuda reklamlar, gazeteler, dergiler, sinema, televizyon ve radyo aydınlatıcı bir rol oynar.

Çağdaş insan kendisini hem satıcı hem de piyasada satılacak bir mal olarak gördüğü için, kendisini değerlendirmesi, onun elinde olmayan koşullara bağlıdır. Başarılı ise değerlidir, değilse değersizdir. Kendi yetenekleriyle barışık değildir, çünkü önemli olan bunları kullanarak kendini gerçekleştirmek değil, aksine bunları satmaktaki başarısıdır.

Böyle bir düşünme tarzı, çağdaş eğitim sistemini de derinden etkilemektedir. Öğrenimin amacı, bizzat piyasa hedeflerine yararlı olabilecek bilgilerin fazlasıyla biriktirilmesi olmalıdır. Öğrencilerin о kadar çok şey öğrenmeleri gerekir ki oların düşünmeye vakit ve güçleri рек kalmamaktadır.

Her bir yönelme tipinin hayatta payı vardır. Herhangi bir özgün yönelmenin üstün durumu ise, büyük ölçüde bireyin içinde yaşadığı kültürün özelliklerine bağlıdır. Örneğin sömürücü yönelme, sadece kendi ülkelerini değil, işgal etmeye güçlerinin yettiği herhangi başka bir ülkenin de egemeniydi. Bunlar, güçlünün hakkını savunmuşlar ve bunu da, ancak en güçlünün yaşamasına izin veren doğa yasasına işaret ederek meşrulaştırmışlardır. Sevgi ve dürüstlük zayıflık, düşünme ise korkakların uğraşı olarak ilan edilmiştir. Verimli değer yönelmesi, insanın kendi güçlerini kullanabilme ve sahip olduğu potansiyeli gerçekleştirebilme yeteneğidir. Verimlilik, insanın kendisini, kendi güçlerinin kaynağı ve bir yaratıcı olarak görmesi demektir. Verimlilik sadece sanattaki yaratıcılık değildir. Örneğin siradan bir resim, sadece teknik bir tasvir yeteneğini gösterir. Goethe, verimliliğin klasikleşmiş örneğini Faust'un tipinde göstermiştir:

*Milyonları buraya çekerim ben,*

*Bakire toprağımıza.*

*Can güvenliklerini sağlamam,*

*Fakat emek hayrıyla*

*Ve geniş ozgürlükle donatırım.*

*Atalarımızın emeğinin*

*Çevresinde yüksek toprak tabya yaptığı*

*Sürülmemiş topraklarda,*

*Hayvan sürüleri, insanlar, köyler ve tarlalar yayılır.*

*İçeride cennet gibi hayat başlar,*

*Ve denizin dalğaları toprak tabyasını aşındırır.*

*Mücadele edebilen halk*

*Gediği her zaman kapatabilir.*

*Bütün varlığımla sadık olduğum fikir işte bu,*

*Aklın bütün biriktirdiklerinin sonucudur.*

*Ancak yaşamak uğruna mücadele eden,*

*Yaşama ve özgürlüğü hak eder.*

*Bizzat böyle her gün ve her sene,*

*Emekleyerek, mücadele ederek, tehlikeyle*

*oynayarak*

*Er, ihtiyar ve çocuk yaşasın*

*Böyle günlerde özgür topraklarda*

*О zaman "Çok mükemmelsin!*

*Birazcık dur!" diye haykırabilirdim. 22*

Piyasa yönelmesinin verimli yönelmeden ayrılması, nisbi bir özellik tasır. Piyasa yönelmesi eleştirisinin en yüksek ahlaki bakımdan yapıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Piyasa yönelmesinin olumlu sonuçlar verebilmesi için, sürece katılanların belli davranış kurallarına uymaları gerekir. Piyasa düzeninin bütünlüğünü, ancak ortak davranış kuralları sağlayabilir. Kendiliğinden oluşan bir düzen koşullarında ise ancak koşullara uyabilme yeteneğinin artırılmasına yönelik olarak davranış kurallarını değiştirebilen şirketler gelişme kaydetmiştir. Bu gelişme çizgisi düz olmamış, devamlı deneme-yanılma ve değişik tipteki düzenler arasında rekabet olan alanlarda sürekli

Deneyimden geçirme süreci içinde oluşmuştur. F. Hayek'e göre *"davranış kurallarının gelişmesi рек de düz bir çizgide olmamıştır; çünkü bunları koruması gereken güçler, herhangi bir şeyi doğru ve adil sayan yerleşmiş görüşlerdeki değişmeleri genellikle teşvik etmemiş, aksine bu değişmeleri önlemeye çalışmışlardır."* 23 Eğer uygarlık aşamalı, fakat kasıtlı olmayan ahlak değişimleri sonucunda oluşmuş ise, bunda başlıca ahlaki değerlerin yokluğu piyasayı aşmış ve dönüştürdüğü biçimde doğal bir sonuç çıkarmıştır. BDT ülkelerindeki piyasa oluşumunun gerçekçi sürecine bakarsak, bunları açıkça görebiliriz.

Bu yüzden insanların değer yönelmelerinin olumlu ve olumsuz yönlerinin bilinmesi, büyük toplumsal önem kazanmaktadır. İnsanların piyasa değer yönelmelerinin ilginç değerlendir-mesini ortaya atan Fromm'a bir kez daha dönelim:

PİYASA YÖNELMESİ ( Değişmeli ) 24

Olumlu Yön

Hedefe yönelik

Karşılıklı değişmeye hazır

Yaşını göstermeyen

İleriye dönük olan

Özgür düşünebilen

Sokulgan

Deneyimden geçiren

Doğmalara bağlı olmayan

Faal

Meraklı

Anlayışlı

İrtibatçı

Hoşgörülü

Esprili

Cömert

Olumsuz Yön

Firsatçı

Tutarsız

Çocuksu

Gelecek veya geçmişi hesaba katmayan

İlke ve değerleri olmayan

Kendi kılıfına çekilemeyen

Hedefsiz

Bağıntılı

Aşırı derecede faal

Nezaketsiz

Ukala

Titiz olmayan

Kayıtsız

Hafif aptal

Müsrif

Doğal olarak erdem ve kişilik piyasası arasındaki uzlaşma hayat karşısında düzenlendiğine göre, gerçekleştirilmesi zor bir şeydir. Fakat burada bir soru ortaya çıkar: Piyasa yönelmesi hangi ahlaka aykırıdır? Yüce manevi değerler, ahlakın içeriğinin tümünü oluşturmaz. О halde piyasa değer yönelmeleri hangi ahlakı kastetmektedir? Özel çıkarların etkileşimini düzenleyen ilişkilere; kendi adalet (herkesin katkısına göre ödüllendirme), eşitlik (haklar bakımından), kişisel özgürlük ve insan onuru gibi ilkeleri olan toplumsal işbirliği ahlakı karşılık gelmektedir.

Çağdaş insanın benimsediği değerlerden söz ederken, BDT ülkelerindeki insanların dünyaya bakışlarını önemli ölcüde etkileyen eski kavramlara da değinmek gerekir. Burada *"sınıflar", "kapitalizm", "sosyalizm", "sömürü"* kastedilmektedir. Okul zamanından bildiğimiz *"Çalışmayana yemek yoktur!"* sloganı oldukça yaygındır. Kazakistan'da (ve diğer SSCB sonrası devletlerde) piyasa değerlerinin gelişmesini frenleyen şey, çoğunluğun *"kendi çıkarlarına bakan"* insanlara ve ortaya yeni çıkan kapitalistlere karşı olan güvensizliktir. Aslında bu güvensizliğin geçerli nedenleri vardır.

Milleti vicdansızca aldatan tröst şirketleri örneği Smagulov, ilk sermayenin bizde *"vahşi kapitalizm"* modeline uygun olarak oluştuğunu göstermektedir. Çoğunluk, henüz kendi kaderinin ve ülkenin ekonomik barometresindeki yerinin, herkesin alıştığı bakanlıklar sistemi değil de, özgür ve bağımsız girişimciler olan kimseler tarafından belirleneceği fikrine bir türlü alışamamıştır.

Piyasa değer yönelmesini engelleyen mitlerden biri de, *"Kazaklar*'*ın (Ruslar, Beyaz Ruslar, Yakutlar vb.) işletmecilik faaliyetine ilişkin yeteneklerinin genetik olarak olmadığı"* iddasıdır. Burada kapitalist piyasa deneyiminin yokluğunun mazeret gösterilmesi, toplumsal iş bölümünün (örneğin bazıları göçebelerin torunlarının ticaret yeteneksizliği hakkında yazarlar) mutlak görülmesi, İslamiyet ve Ortadoksluk'un girişimcilik ve tefeciliğe hoş bakmadığı fikri de etkili olmaktadır.

Fakat BDT halkları kültürlerinin somut analizi, bu tutarsız lafları boşa çıkarmaktadır. Örneğin Kazaklar'da öteden beri birbirine *"Malın, canın iyi mi*?" şeklinde selam vermeleri bir gelenektir. Burada *"mal"* kelimesi sadece "hayvanlar" anlamında kullanılmaktadır. Büyük Abay, halka, servetin artırılması yönünde açıkça bir çağrı yapmıştır :

*Durmadan devamlı yürü, verimli topraklara git, mal bulup dön,*

*Servetin olursa, halk sana saygı duymadan edemez.*

Çoğu *"sermaye"* kelimesinin Kazakça'ya nasıl çevrilebileceğini tartışmaktadır. İslam kültürünün Kazaklar'a olan etkisi bilinir. Arapça'daki *"mal"* ve *"mülk"* sözleri, *"sermaye"* olarak çevrilmektedir. *"Mal"* (çoğulu *amval)* ve *"mülk"* varlıktır (yerleşik Araplar'da *"para", "servet",* göçebe Araplar'da ise *"develer", "hayvanlar").* Ortaçağ yazarlarına gore mal, dörde ayrılır: *"Dilsiz"* (değerli eşya ve para), *"konuşabilen"* (köleler ve hayvanlar), *"taşınır mallar"* ve *"taşınmazlar".* Daha dar anlamda mal; maddi imkanlar, parasal araçlardır (mali işler ve vergiler hakkındaki tezlerin çoğu bizzat bu şekilde adlandırılmaktaydı). Buradan da *"bayt al-mal"* ve *"mal-al-müslim"* kavramları (ümmete ait olan araçlar) ortaya çıkmıştır. Bazı durumlarda mal, parasal vergileri maddi vergilerden ayırmak için kullanılmaktadır. *"Mal"* kelimesi, bütün Müslüman halkların dillerine girmiştir. Üretim veya ticarete yatırılan paralar, kardan (galla, ribh) farklı olarak *"ras al-mal"* (temel araçlar, sermaye) adını taşımaktaydı. Karı da içeren piyasa fiatından farklı olarak ürünün maliyeti de aynı ada sahipti. Günümüzde *"ras al-mal", "sermaye"* kavramına tamamen eşittir.25

Abay'ın sermaye birikiminin ahlaksız yolları (yöntemleri) hakkındaki sözleri oldukça günceldir :

Hile, dolandırıcılık ve hırsızlıkla mal biriktirilmez;

Kötü arzulara yatkın olursan, çabuk durduramazsın kendini;

Zarara düşmeden çıkmazsın böyle bir işten;

Servetin gider, huzurun gider, kaybedersin.

Burada *"hırsızlık, dolandırıcılık ve hile yoluyla sermaye biriktirilemeyeceği"* söylenmektedir. Çünkü bu, şerefin ve vicdanın kaybedilmesine yol açar.

Doğal olarak herkesin yüce ahlaki değerlerinin Hz. İsa'ya, Abay'a ya da başka bir önemli kişiliğe benzemesi istenmez. Bunun tek bir anlamı; planlama, örgütleme ve yönetimin ahlaki değerleri de hesaba katması gerektiğidir. Ahlaka uygun davranışların sağlanmasında şu tavsiyelerin uygulanması yardımcı olacaktır:

• Liderliğin sağlanması, yapılan ve söylenenlere uygun olmalıdır;

• Gerçekçi amaçlar belirlenmelidir;

• Ahlaki normlar konulmalıdır;

• Ahlaki normları ihlal edenler cezalandırılmalıdır;

• Şirketteki bütün çalışanlar için ahlak derslerinin düzenlenmesi sağlanmalıdır;

• Yalnız iyi ahlaklı insanlar işe alınmalıdır.26

**BÖLÜM 4. BATIDA TİCARET AHLAKININ TARİHİ**

Son on yıl içinde toplumsal ve bilimsel çevrelerde ticaret ahlakına karşı olan ilgi büyük bir artış göstermiştir. Bu, kendi içinde yeni bir olay değildir. İş ahlakı, her zaman batı ahlak geleneğinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bu sorun, 750 yıl önce batıda piyasa ekonomisinin ortaya çıkmasından itibaren ilgi odağı haline gelmiştir.

Ne yazık ki ticaret ahlakı konusundaki çağdaş çalışmalar, tarihi bir gelecekten yoksundur. Kant ve Mill dışında bu çalışmalar, çok nadir olarak son birkaç on yıl öncesinden doğan fikir ve kavramların ciddi analizini içermektedir. Bu konuda büyük düşünce eserleri veren Aristo ile katolik ve protestan teologların isimleri, hemen hemen hiç geçmemektedir.

Ticaret ahlakı üzerine yazılmış çağdaş literatürde ahlak sistemi olarak kapitalizmin tarihi kökenlerini titizlikle inceleyen Max ve Weber gibi bilimadamlarının veya Albert Hirshman ve Michael Walter gibi siyasi düşünürlerin eserlerine yapılan göndermeler, şaşılacak kadar azdır.

Amerikan ticaretinin ahlaki yönlerinin sert eleştirisi, son on yıldan çok önce başlamıştır. Maliyeci, bankacı ve mevduat sahiplerinin ahlaki günahları, Amerikan tarihi boyunca çok defa kınama konusu olmuştur. Fakat bu zamana kadar hiç kimse, eski zamanlarda ticaret, devlet ve toplumun karşılıklı ilişkelerine dayalı olan ticaretin bugünkü ahlaki eleştiri dalgasının tarihi kökenlerini araştırmaya çalışmamıştır.

Birçok önemli yönden ticaretin ahlaki standartları, uzun bir sure hemen hemen hiç değişmemiştir. Ancak doğal olarak bu alandaki bir takım özgün konular, yalnızca yakın zamanlarda ortaya çıkmıştır. Üstelik ticaret ahlakı doğası üzerine yapılan çağdaş tartışmalara konu olan şeylerin birçoğunun kaynağı, çok eski devirlerde yatmaktadır.

Avrupa'da XVI. yy.da kapitalizmin doğusu, Protestan reform ile sıkı bir ilişki içindedir. Belli anlamda bizzat Protestanlık, iş ahlakının ortaya çıkmasını mümkün kılmıştır. Ortaçağ Katolikleri, kаrı, ahlaki bakımdan kuşku doğuran bir şey olarak yorumlarlardı. Dolayısıyla bunların zenginleşme sürecinin ahlaki normlarını keşfetmeleri imkansızdı. XII. yy.da St. Foma Akvin, zenginleşmek için yapılan ticaretin türlerinin çoğunu, özünde ahlaksız olarak görmekteydi; zira malı aldığı fiattan daha yüksek bir fiata satan biri, ya fiatını eksik ödemiş ya da bunun satışıyla gerekenden daha fazla kazanmak istiyordur.

Katolik teologlara göre satışa çıkarılacak malın üretimi, ahlaki bakımdan doğrudan doğruya ticaret veya tefecilikten daha uygundur. Fakat genel olarak ticaret ahlakının çerçevesine konmuyordu. Ticaret ve ahlaka, birbirleriyle bağdaşmaz şeyler gözüyle bakılırdı. Herhangi bir faaliyet türü doğası gereği ahlaksız görülüyorsa, ahlaki açıdan bundan tamamen vazgeçilmesi gerekir. Sonraki yüzyıllarda gelir kaynakları sınıflandırması değişmiştir. Ancak ticaretin pratik ahlakının değerlendirilmesinde kullanılan ahlaki ölçüler, hemen hemen hiç değişmeden kalmıştır.

Protestanlık, kara yönelmeyi ahlaki bakımdan meşrulaştırarak ticaret ahlakını hayata geçirmiştir. Katolik geleneğine göre çalışma, en kötü durumda lanet, en iyi durumda ise eğlence olarak görülüyordu. Ticaretin Tanrı tarafından istenebileceği, çalışmanın Tanrı'ya hizmet gibi götürülebileceği, zenginliğin doğru kullanımının ise Tanrı'nın yüceltilmesi için olduğu sanılırdı. Dolayısıyla kar peşinde koşmak ve ölümden sonra cennete gitmek, yalnız bağdaşır şeyler olmakla kalmaz, aynı zamanda birbirini destekler. XVI. yy. Protestan teologu olan J. Kalvin'in iddasına göre, ticaretteki başarı, Tanrı'nın lütfu olarak yorumlanmalıdır. Kısacası reform sayesinde başarılı bir tüccarın, aynı zamanda ahlaklı bir insan olarak sayılması mümkündür. Fakat ticaretin daha laik Protestan yorumu, batı kültürünün önemli bir öğesi haline gelmiştir. Kişisel erdem ve ticaretteki başarı, ticaret ahlakı ve kar arasındaki bağın anlaşılmasına yönelik olarak bugünkü çabaları, bizzat bu Protestan ahlakına borçluyuz.

Bugün iş ahlakı konusundaki tartışmalarda insan kişiliği, geçen yüzyıldaki kadar önemli bir yer tutmamaktadır. Biz, *"ahlak"* kelimesinin *"kişilik"* demek olan Yunanca *"etos"* kelimesinden geldiğini sanki unuttuk. Bugün başlıca ekonomik faaliyetler örgütler içinde cereyan ettiği için, şirketlerdeki karar alma süreçleri, herhangi bir işadamının kişisel özelliklerinden daha çok ilgimizi çekmektedir. Bununla ilgili olarak *"korporasyoncu sosyal sorumluluk ve ticaret ahlakı*" hemen hemen aynı anlam taşıyan kavramlar olmuştur. Bunun dışında iş ahlakı sorunları, bugün neredeyse tamamen dünyevi kavramlar kullanılarak çözülmektedir. Batı ticaret ahlakının derin yahudi-Hristiyan kökenleri, hemen hemen incelenmemektedir. Ticaret ahlakı üzerine yazan teologlar bile, kötülük, günah ve ahiret günü, kavramlarından nadiren faydalanmaktadır. Bununla birlikte ahlak ve kar arasındaki ilişki, bizi, geçen yüzyılın öğrencileri veya Kalvinci tüccarlar kadar ilgilendirmektedir.

Amerikan ticaretinin ahlaki yönlerinin değerlendirilmesinde başlıca ölçünün, ticaretin ahlak açıları olduğu açıktır. En sert eleştiriciler, ahlak ve kar arasındaki ilişkinin, ya tesadüfi ya da olumsuz olduğunu söyler. Gelişmiş şirket ve firmaların ahlaki normlara *"görülmeyen elin yeteri kadar şevkatini görmeyen şirketler"* kadar sıkı bir şekilde uymadıkları kanısı oldukça yaygındır.

Diğer yandan bugün ticaret dünyasında Protestan iş ahlakının kendi dünyevi şekli ile yeniden doğuşu gözlenmektedir. İş ahlakı hakkındaki raporlardan, yüksek ahlakın karlı ticaretle sıkı bir ilişki içinde olduğu, ahlakın ve iş başarısının birbirini dışlamadığı ve hatta ticarette başarıya ulaşmak için ahlaki normlara uyulmasının gerekli olduğu fikri işlenmektedir. XVII. yy. Avrupası ve geçen yy. Amerikası'ndaki Protestan vaizleri, erdemin, maddi gelişme ve ruhu kurtarmanın kesin garantisi olduğunu söylemiyordu. Bunun yerine erdem ve iyi niyet gerekli olsalar da, piyasada başarı kazanmak için yeterli değillerdi. Başka bir değişle erdemler, her zaman firma ve ayrı olarak işadamlarına başarı sağlamaz, fakat gelişmiş olanların hepsi, genellikle ahlak normlarına uyanlardandır.

Ticaret ahlakı üzerine işadamları tarafından söylenenlerden birçoğu gibi iş ahlakı hakkındaki raporlarda savunulan bakış açısı, iş çevrelerinin ahlak gereklerine sıkı bir şekilde uymalarını teşvik amacını taşımaktadır. Bu bakış açısı, iş hayatında ahlak standartlarına uymanın karşılığında karın artmasını vaat etmektedir.

Kamuoyu, eski zamanlardan beri ahlak ve kar kazanılması arasındaki ilişkiyi merak etmektedir. Bu konuların tartışılmasi, ticaretin ahlaki meşruluğunu değerlendirmemizde önemli bir yer tutmaktadır. Protestan ahlakın kapitalizmin meşrulaştırılmasında önemli bir rol oynadığı konusunda olduğu gibi, bugünün iş cevreleri, ahlak ve karı birbiriyle bağdağtırarak çağdaş iş etkinligine temel oluşturmaktadırlar. Kalvin'in vaazları ve Alger'in romanları gibi, yatırım formları ve ahlaki hedefleri taşıyan programlar, ekonomik başarıya ulaşmak isteyen, fakat namusunu feda etmek istemeyenlerin taleplerini karşılamaktadır. Bu formlar, ahlak ve ticaretin birbirine uygun olmakla kalmadıkları, aynı zamanda birbirini karşılıklı olarak destekledikleri varsayımından hareket etmektedir. Bu fikrin *"Business roundtable"* (iş ahlaki hakkındaki raporlar) programı ilkelerinden ayrıldığı çok az nokta vardır. Her iki durumda da ahlak ve kar arasındaki ilişki, kendini gerçekleştirme süreci sonucunda hayata geçirilmektedir. Ahlaki yönde sorumluluk taşıyan firmaların daha karlı olmaları gerektiği fikrine mevduat sahiplerinin yeteri kadarı inanırsa, hisse senetleri oranı yükseliş gösterecektir. Sözü edilen formların yaygınlığı, Foma Akvin ve Jean Kalvin'I ilgilendiren ahlaki sorunların gündemden inmediğini göstermektedir. Birçok insanın bugün de zenginleşmenin ahlaki yollarını aramakta olduğu açıktır. İşteki şansın erdemle bağdaşabileceği fikri, kapitalizmin ahlaki bakımdan meşrulaştırılmasında önemli bir kanıt olmuştur. İkinci kanıt, ekonomik başarı ve toplumsal yarar arasındaki ilişkinin doğasının anlamının yeniden kavranması sonucu ortaya çıkmıştır.

Piyasa öncesi ekonomilerde servet biriktirilmesinin başlıca yöntemi, savaş veya vergilendirme yoluyla başkasına ait kaynakları kendine maletmek olmuştur. Kapitalizmin özgünlüğü, onun başkalarının zararına değil de, onların yararına servet biriktirme mekanizmasını ilk kez önermesindedir. Piyasa, böyle bir mekanizma olmuştur. Aslında piyasa ekonomisi çerçevesinde başarıya giden tek bir yol vardır: Başkalarının maddi ihtiyaçlarını karşılamak. Kar, işadami için şirketindeki çalışanların, tüketicilerin ve yatırımcıların haklı beklentilerine başarılı bir şekilde cevap vermesi karşılığındaki ödüldür.

Kapitalizm çağına kadar hemen hemen bütün gelir türleri, bir ahlaksızlık sayılırdı. Gelir, dürüst bir alışverişin (değişimin) sonucu değil de, bir yağma olarak nitelendirilirdi. Kapitalizmin tarihteki ilk adil ekonomik sistem olma iddiası, tüccarın Roma savaşçısı veya feodal barondan farklı olarak elde ettiği yararları hakettiği kanısına dayanmaktaydı. Zenginlerin ulaştıkları maddi başarının toplumsal bakımdan yararlı bir işlevin yerine getirilmesi karşılığıdaki ödülden başka bir şey olmadığını iddia edebildikleri ilk toplumsal sistem, kapitalizm olmuştur.

Kapitalizmin ortaya çıkmasından birkaç yüzyıl sonra da biz, işadamının maddi başarısnı, onun toplumsal bakımdan yararlı işlevi yerine getirmesi karşılığında bir ödül olarak görmeye devam etmekteyiz. Serbest piyasa savunucusu olan birçok ekonomistin bakış açısına göre, devletin ekonomiye karışması ahlaksızlıktır, çünkü servetin biriktirilmesi ve topluma hizmet arasında mevcut ve piyasa tarafından belirlenmiş olan bağ koparılmaktadır. Çağdaş ekonomist ve politik ekonomi uzmanları, devletin kişiliğinde, kapitalist ülkelerdeki haksız kazancın (servetin) tek olmasa da, başlıca kaynağını görme eğilimindedir. Toplumun muhakkak yararını gözeten birçok devlet kuralını ve masraf kalemini görmezden gelen böyle bir bakış açısı, yine de asılsız değildir. Amerikan toplumunun büyük bir kismının görüşüne göre devlet, haksız masrafların asla tek kaynağı değildir. Birçok vatandaş, piyasa sayesinde biriktirilmiş servetin meşru temelinin olmadığı kanısındadır.

Halkların zenginliklerinin doğası ve nedenleri üzerine araştırmasında A. Smith şöyle yazıyordu: *"Yemek yemek isterken biz, kasap veya fırıncının dostça davranmalarını değil, onların kendi çıkarlarını ve karını gözettiklerini hesaba katarız. Biz onların insaniliğine değil, onların kendi kendilerine olan sevgilerine (bencilliklerine) sesleniriz. Onlarla bizim ihtiyaçlarımız için değil, onların çıkarları hakkında konuşuruz."* Sık sık önümüze çıkan bu satırlarda kapitalizmin özünde yatan ahlaki çelişki saklıdır. Ahlaki bakımdan kuşkulu niyetler, ahlaki bakımdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bir yandan biz yaşamak için gerekli olan besini elde etmekteyiz. Bu, açlığın sıradan bir olgu oldugu dünyada çok şey demektir. Diğer yandan bu iyilik, besini arzedenlerin bizim karnımızı gerçekten doyurmuş olup olmadığının hiç de umurlarında olmadığı paradoksal hipotezi altında elde edilmektedir. Kapitalizm ahlakının sonuçlarına göre değerlendirirsek, bu sistem, muhakkak bir ahlaki takdir gerektirmektedir. Nasıl değerlendirilirse değerlendirilsin, insan bencilliğine seslenmek ürün getirmektedir. Piyasa ekonomisi, kapitalizmin XVIII.-XIX. yy.daki en ateşli savunucularının hayal edebileceklerinden daha yüksek bir maddi refah düzeyi sağlamakta ve daha çok sayıda insanın geleceğine güven kazandırmaktadır. Hayat kalitesinin iyileştirilmesinde kapitalizm, bundan daha az olmayan bir başarıya ulaşmıştır. Fakat kapitalizmin ahlaki bakımdan zayıf bir yönü vardır ki bu da, işadamlarının istek ve güdüleridir. Piyasa ekonomisinin temelinde bencillik yatmaktadır. Kapitalizmin bütün etkileyici başarılarına rağmen çıkarcılığı dürtücü etken olduğu düzen, birçok insanı rahatsız etmektedir. Maddi refah isteği başka güdülerden belki daha üstün olabilir, ama bu istek yüce midir? Ahlaki bakımdan, *"yakınını sev"* ögütü, toplum için pratik olarak daha fazla yarar gösterebilecek olan *"azami kar"* çıkarmaya yönelik çağrıdan daha çok ilham vericidir.

Korporasyoncu sorumluluk ilkesinin savunucuları, niyetler ve sonuçlar arasındaki çelişkinin varlığını inkar etmektedir. Korporasyoncu sosyal sorumluluğun hemen hemen bütün türleri, toplum ve ticaretin çıkarlarının sonuç olarak birbirine uygun düşmesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir değişle, iyilik yapmak isteyen şirketlerin başarı meyvasını topladıkları doğrudur.

*İyi niyetli"* yatırımları savunan hareketlerin tutumu da,aynı sosyal sorumluluk gereğini karşılayan mevduatları yöneten fonlar gibi kendi şöhretlerini büyük ölçüde piyasa ekonomisine özgü olan *"kötü niyetler"* ve *"iyi sonuçlar"* arasındaki çelişkiyi gidermeyi başardıkları ve bu sayede mevduat sahiplerine iyi niyetlerinden taviz vermeden piyasa karını elde etmelerine imkan verdikleri iddiasına borçludur. İşadamlarma ahlaki normları öğretme yolundaki talepler, büyük ölçüde toplumun benzer görüşüne dayanmaktadır.

İşadamları ve yatırımcılara, onların ahlaki ve sosyal sorumluluğu fikirlerini telkinde karşılaşılan büyük güçlükler, vicdanımızın takdire ne kadar sayan olsalar da hedeflere ulaşma aracı olarak bencillik ilkesinin egemen olduğu ekonomik düzene henüz tamamen katlanmadığını göstermektedir. A. Smith'in her insanın kendi ihtiyaçlarını bencil bir şekilde karşılamasının ortak yarara götürmesinden ibaret olan ahlaki paradoksu, piyasa ekonomisinin henüz en geçerli mazereti olmaktadır. 200 yıl önce A. Smith tarafından bu kadar basiretli bir şekilde açıklanan bu paradoks, günümüzde de geçerliğini korumaktadır. Bunca zaman geçmesine rağmen biz, bu nazik sorunu bir türlü çözemedik.

**BÖLÜM 5. TİCARET ve AHLAK**

Sosyal olarak yönlendirilen piyasa ekonomisinin manevi içeriğine, çalışanların çok yönlü olan sosyal korunması da girer. Bu içerik, memnun olmayanların açlık isyanlarını önleyen bir garanti ile birlikte doğal olan humanizmanın bir eylemidir. Sosyal koruma, günlük hayatını sürdüren ve kamu ekonomisi alanlarından birinde normal olarak çalışan bir insana, kendisini ve ailesini ayakta tutabilecek güç için bir takım garantiler vermektedir.

İşletmeciliğin en önemli ilkesi güvendir. Kelimenin anlamı, mal ve sermaye hacminin yükselmesiyle artmaktadır. Bir işletme, kamu üretiminden tamamen izole edilmiş bir ada değildir. Böyle bir üretimi temsil eden kişiler, kendilerini topluma birçok şeyle bağlı olan bu toplumun bir parçası olarak saymalıdır. Günümüzde eskiye göre bir şeylerin sahibi olmak, daha çok uzlaşma gerektirmektedir. Bugün büyük bir işletmenin veya herhangi bir firmanın ortaklarının , gözlemci kurulunun, personel ve yönetiminin teknik imkanlar, ekonomik realizasyon, ekolojik sınırlar ve ahlaki sorumluluk ile işin başında olması doğrudur.

Batı Almanya'da gerçeklestirilen *"ekonomik mucize"nin* babasi sayılan Ludwig Erchard, *"kuralları yerine getirme"* konusunu ilk öne atanlardan biriydi. Doğal olarak burada *"büyük servetlere ulaşan insanlar için kuralları yerine getirmek daha kolaydır"* diye itiraz edebiliriz. Bu esasın üzerine çoğu zaman büyük ideolojiler de kurulur. Böylece bir süre önce aile içinde ve okulda eğitim ideali sayılan alçakgönüllülük, bugün susarak gülümseyen *"bu dünyanın insanları olmayan"* veya hayatı boyunca her işte başarısız kalan kişilere ait olan bir nitelik şekline dönüştürülmüştür.

Bugünkü çağdaş insan, toplumdan alabildiği her şeyi, ama daha çok alamadığını da elde eder. Alçakgönüllü olmak, bugün *"digerlerine ayak uydurmamak"* demektir. Fakat gerçek olan, sorumluluktaki alçakgönüllülüktür. Bu, hiç de demode olan bir koşul olmayıp bugün her zamankinden daha da aktüeldir. Böyle bir ahlaki hareket, yeni insanlığının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu insanlık, sanayileşmiş toplumun (özellikle postindüstriel toplum) hayatına yansımalıdır. İnsanı özel mülkiyetten, mülkiyeti de insani niteliklerden ve faaliyetlerden uzaklaştıran tavırlar, ticaret için tehlikelidir.

Bir soru, tekrar tekrar önümüze çıkmaktadır : *"Çalışmadan kazanılan para ahlaki midir?"* Bu soruya kesin bir cevap vermek zordur. Fakat çoğu insan, böyle gelirin kamu üretimine ekonomik reserve olarak yapılan katkısından dolayı onu haklı gösterecektir. Ancak ekonomik düşünülürse, bir şeyi unutmamak gerekir: Piyasa, ekonomisi kosullarında esas yer, çalışarak kazanılan paraya verilir. Bununla birlikte bazı konularda (özellikle özel mülkiyet konularında) oluşan yanlış görüşlere karşı çıkmak önemlidir. Eski bir Prusyalı bürokrat hakkında bir hikaye vardır: *"Bu bürokrat, birgün dairesine kendi hayatını ilgilendiren bir sorunu çözmek için bir ziyaretçi geldiğinde, daireye ait lambayı söndürerek kendi lambasını kullanmıştır."* Bugün ise sadece devlet dairelerinde değil, üretim tesislerinde ve diger çalışma yerlerinde de kişisel amaçlarla telefonu ve diğer aracları (kirtasiye vb.) kullanmak, normal görülmektedir.

Piyasa ekonomisi, insan durumunun gözetilmesinin yeni bir yaklaşımını oluşturarak aynı zamanda insan kitlelerinin içinde yeni fikirlerin doğmasına yol açmaktadır. Piyasa, yeni imkan ve yeni serbestlik kuralları için daima açıktır. Bu önemli değişmelerin merkezinde ise, tüm kusurlarıyla, kullanılmamış ve bilinmemiş imkanlariyla bir insane bulunmaktadır. İş ilişkilerinin ilk esasları verilerek insanı eğitmek, ticaretin ilk koşuludur.

Ticaret, ekonomik faaliyetlerin bir türüdür. Ticaret, ekonomik faaliyet olarak mal üretimi ve piyasanın gelişmesine yöneliktir. Ekonomik bir ilişki olarak ticarette mal üretilip piyasaya çıkarılarak alıcıya ulaştırılır. Her iki faaliyet de, sosyal refahın yükselmesinin kaynağı ve demokrasi, medeniyet ve kesin sosyal problemlerin çözülmesi için normal koşulların oluşmasının nedeni olabilir.

Ticaretin sosyal statusunun yükselmesi ve ticaretin kamu tarafından kabul edilmesi, ticaret ideolojisinin bir amacıdır. Her iki konu da birbirine bağlı olup uygulamada iyi sonuçlar veren çözümlere ihtiyaçları vardır. Bu itiraf, bir olgudan çıkmaktadır: Ticaret ve işletmecilik, işadamları olmadan bir hiçtir ve anlamsızdır. Ancak bir işadamı, her zaman doğru bir yola yönelip devam etmez.

Ticaret, işletmeciliğin medeni şekillerinden biridir. Onun üstünlügü, insanın iş aktivitesinin genişlemesinde ve özel mulkiyetle bunların rekabet edebilme güçlerinde ve etkili olmasında yatar; bürokratik kumanda sistemi ve bu sistemin unsurlarıyla bağdaşmaz bir niteliktir. Sistemin unsurlarını ise devletin uyuşukluğu, partinin ya da başka bir sistemin tacizi ve ideolojik diktatörlük oluşturmaktadır. Her durumda ticaretin bunlarla uyuşmaması; izolasyon ideolojisi ve direnişle, bu ikisinin belirtisi olan itaatkarlık ve birinin sırtından geçinmek hevesiyle, düşüncede ikiyüzlülük, çekişmeler, kaos, sessiz boykot ve iflasla uyuşmamasından ileri gelir. Hergün bir şeyin mümkün olmayacağını tekrar tekrar görmekteyiz: İki ayri sistem olan idare sistemi ile piyasa sistemi arasındaki barışçı faaliyetlerin sürmesi imkansızdır. Bu sistemlerden ilki egemenlik kurma yolundaysa, ikincisi de ekonomiye olan ihtiyacını kabul etmektedir.

Çok gelişmiş ülkelerin deneyimi, bir şeyi iyi kanıtlamaktadır: Mal üretimi ve pazar ekonomisi, devlete ait olmayan sistemlerin (özel firmalar, anonim şirketler) üzerinde *"çiçek açmakta" dır.* Bu sistemler, mal ile hizmetler rekabetinde önemli sorunların karara bağlanmasını sağlamaktadır. Sistemlerin avantajı; insanın serbestliği ve otonomisinin desteklenmesi, yönetimin ise çok sayıda olan özel işletmecilere yayılmasıdır. Bu koşullardan ilki çalışma ve işin son derece verimli olmasına, ikinci koşul ise otoriter yapının dağılmasına neden olmaktadır.

Batı medeniyeti, bu ilkelere dayanarak tutunmaktadır. Bu medeniyetin prensibi işletmeciliktir. İşletme faaliyetlerinin düzeyi, her zaman hayat ve medeniyet kalitesini belirtmektedir. Bu tarihi olgu kabul edilmelidir. Herkes, böyle bir insanlık değerine karşı kişisel bakışını degiştirmelidir.

Ticaretin fikirleri ve ilkeleri insan kitleleri tarafından kabul edilmiş ve destekleniyorsa, yaşama gücüne sahiptir. Bunun kuralları şöyle sıralanabilir: 1) Oluşan sorunlara aktif olarak girişmek, 2) Fikir, ilgi alanı ve zeka konularında birleşerek yükselmek, 3) Tasarruf ile araçların verimi esasına dayanarak karlı çıkmak.

Ticaretin herhangi bir kuralı, kişisel çalışma hakkının kabul edilmesinden, insanların yeteneklerinin bulunup entegre edilmesinden gelmektedir. Amac çok açık olup bunu A. Smith, çok doğru bir şekilde şöyle ifade etmiştir : *"İşi seven insanları işle meşgul etmek, sonuçta karlı çıkmak demektir."*

Hayat, buna bir düzenleme eklemektedir. Kar iki taraflı olup karşılıklı olarak faaliyeti teşvik etmesiyle hem çalışanın hem de toplumun bir serveti durumuna geldi. Servet, herkesin ulaşabilecegi bir yerdedir. О yer ise işletmecilik, yani vatandaşların özgür faaliyetlerindendir. Bu faaliyet, insanın kişiliğine bağlı olup her şeyi ve riski göze alarak varlığın sorumluluğuna ve kişisel gelirinden kar oluşmasına yöneliktir. İste bu işletmeciliğin anlamıdır. İşletmecilik, tek bir faaliyetle veya belirli bir üretim alanıyla kendini kısıtlamaz; aksine özel işletmecilik, liderlik niteliği taşıyan şekildir.

Özel mülkiyete yüksekten bakış, insanlara kişisel varlıkları ve çalışma araçlarıyla dikkatsiz olmayı öğreterek buna alıştırmıştır. Yine A. Smith, 200 yıl önce bunun hakkında çok önemli bir şey söylemişti: *"Hiçbir şeyi satın almaya hakkı olmayan bir insanın, sadece çok yemek ve az çalışmak düşüncesi vardır."* Bir çalışanın manevi düşüşünün mekanizması belirlenmiştir. Çünkü onların hareketi, ekonomik bir ihtiyacın, bir tasarrufun ve rekabet edebilme gücünün sonucu değildir. Bu tür insanların hareketi, sadece devlet mülkiyetinin egemen yapısının akılsızlığını sergilemiştir.

Mülkiyete devlet tarafından el konulmasının özelliği nedir? Herhalde egemen yapının tüm faaliyetlerin subjesi olması, bir iş sahibinin ise bir obje şeklinde olmasıdır. Mülkiyetin ticari üretim kuralları ve piyasadan uzaklaşması, kendi bildiğini yapma ve dünya medeniyeti yolundan sapma hareketinden doğmuştur. Egemen yapı, çalışanların huzurunda sorumluluğunu üzerinden atarak yüzünü ve adresini gizlemiştir. Bu yapı; sadece emir, yasak, ceza, çalışma stili konularında güçlüydü. Bu durumda yalnızca kendisi kontrol ve kayıt yaparak, izin vererek faaliyet gösteriyordu. Yapının ünitesi kendi düzeninde devam ediyordu ve kendisi için tek kuralı izlerdi: Ekonomik ve sosyal ihtiyaçları göze almayarak kendi amaçlarının hacmini genişletmek.

Yönetim engelleri, ulusal ticaretle ilgili konuları kapsamaktan ve işletmecilerin hareket sorumlulugundan uzaktı. Bu tür bir yönetim, herhangi bir şekilde değil, yalnızca yönetimin fonksiyonu bir çalışanın çıkarlarının ve üretim ihtiyaçlarının üstünde olduğu zaman tehlikeliydi. Bu yönetim, çalışan kitlelerin içinde en canlı olan şeyi eziyor, çalışanlarının birleşmesini ve toplumun verimli guçleri şekline dönüşmesini engelliyordu.

Çıplak yönetim, ticaretle uyumlu olmamıştır. Ticaretin kaynak kosulları şunlardır : 1) Realite, iş, çalışma kültürü, 2) Sosyal ilişkilere olan ihtiyaç ve çelişkilerin çözulmesi. Ticaret, özel iş sahibinin kişisel amaclarının belirlenmesine ve bu iş sahibinin ihtiyaçlarına göre ilerlemektedir. Diğer taraftan ticari faaliyet, sosyo-kültürel yöntemlere sahip olma süreci içinde ilerlemektedir. Birincisi amaçla r alanındaki çelişkilerdir, ikincisi ise yöntem ile vasıtalar alanındaki tezatlardır. İşletmeciliğin amacı ve vasıtaları nedir? Soru, hem teorik hem de pratik bir onem taşımaktadır.

Yönetimin mevcut engelleri, belirli bir ölçüde ve kaba bir şekilde insan haklarının gelişmesini, ekonomik serbestliği, üretimin modernize edilmesini ve çalışma verimliliğinin artmasını kısıtlamıştı. Böyle bir yönetimin engelleri, üreticilerin incelemeden düşünmesini gerektiriyordu. Bir işçi, işverene uygun geldiği şekilde işe almıyordu. Bu ise, insanların bir halk olarak değil, bir sürü olarak görülmesini sağlamaktadır. Böyle bir yönetimin kalıpları konjonktüre hizmet ederek işadamları tarafından yapılması mümkün olan tüm çalışmalara engel çıkarmaktaydı. Kalıplaşma, işadamlarının bir günahıdır. Çünkü serbestliği ve hareketleri kısıtlamaktadır. Kalıp taşıyıcıları, ideolojik alanda politik idarelerde kendilerine özgün yöntemlerle manevralar yapmaktadır. Böyle insanların sözleri, işten, hatta realiteden önce gelerek hem işi hem de realiteyi değiştirmektedir. İşte burada uygulamaya dönüşen ideolojik kuralların hayata geçirilmesi dogmaktadır. Bu ideolojik kurallar, sosyalizm dogmalarına bağlanarak dünya çapında *"en iyileri"* sifatına sahip olma hayaliyle veya geleceğin renkli bir resmini düşlerde canlandırarak gerçeklerin hesaba katılmasıyla doğrudan doğruya ilgiliydi.

Esasta yönetim, gerçeklerle emeğin sonuçları ve emeğin özü ile bir işletmecinin ihtiyaçları arasındaki kopukluğa yöneliyordu. Ticaret ise yönetim kurumlarının reorganizasyonunu hızlandırarak ekonomi mekanizmalarının temellerini değiştirmiştir. İlki, işletmeci ile iş pojesi arasındaki sayısız aracıları meydana getiriyordu. Bu aracılar; devlet mülkiyeti, devlet teşkilatları ve devlet ideolojisiydi. Bir tekeli oluşturan ve birleştirme fonksiyonuna sahip olan bu aracılar, bir varlık olan işten ve üretimin vasıtalarından ve dolayısıyla da tüm bunların sonuçlarından ayrılmıştır.

Bu aracıların egemenligi döneminde genel olan şeyler, özel ve kişisel olanlardan kopuyordu. Araç seçimi ise, hayat ve emeğin özgün vasıfları göze alınmayarak yapılıyordu. Bunların fonksiyonları, bir iş sahibinin seçme ve kendisinin olma haklarını (yani arama, deneme ve ciddi sonuçlar çıkarma hakkını) elinden almıştı.

Aracı paradoksunun kaynağı , bir şeyden gelmektedir: Üreticiler daha iyi çalışma hevesini kaybetmişler, gereksiz malları üretenler ise asla iflas etmemişlerdir. Üreticinin ikiye bölünmesinde devlet ideolojisinin katkısı büyüktü. Bu ideoloji, bir işletmecinin gerçeklerini yansıtmıyordu; çünkü bir işçinin çıkarlarını devlete ve devletin teşkilatlarının çıkarlarına bağlamış, üstüne üstlük yetinme yöntemlerini ezerek çalışma şeklini yeni bir organizasyonun geçisi olan işletmeci girişimlerini yok etmişti. Sonuçta işadamlarının bilincinin tahrifine yol açılmıştı. Bu insanların gerçeğin bir unsuru olan deneyimlerine hiç kimse önem vermemişti.

İleriye götüren bir deneyim, ekonomi mekanizmalarının yardımlarıyla değil, bir propaganda ile desteklenir. Çok gerekli maddi destekle organize edilen deneyimin desteklenmemesi, doğrudan doğruya kaprislerin keyfine bağlı olmuştu. Böyle bir deneyim hakkında birçok şey söylenmişti. Çok nadir görülen başarıların rolü, devlet teşkilatları ve diger kurumlar tarafından abartılmıştı. Ama emeğin kalitesi, hiçbir zaman büyük kitlelerin serveti olarak görülmedi. Devlet mekanizmasının araya girme düzeyi, hiç de piyasanın ve işadamlarının ihtiyaçlarıyla orantılı değildi.

Pazarlar ve devlet organları, piyasaya mal sunulmasının verimli mekanizmaları ve soyut organizasyon şekilleridir. Bunlara can veren ve hareket katan şey; insanların düşünceleri, işleri ve bu insanların ahlak hakkında düşündükleridir. İşveren veya işçi, bakan veya devlet memuru, aktif olan veya olmayan, yani her bir insane kendi kendine sormalıdır: *Güzel olan nedir? Doğru olan nedir? Neden bunu yapmak zorundayım, bunu ise yapmamalıyım?*

Fakat çoğu zaman bir sürü işle meşgul olan insan, bu sorulara cevap verecek durumda olmaz. Her geçen gün zorlaşan dünyamızda sadece bazı insanlar, neyin doğru olduğunu veya olmadığını, iyi veya kötü olduğunu bulur. Uzmanlarla amatörler, hatta bazan uzmanlar arasındaki anlaşmazlıklar engellenemez. Bu ise, ahlak normları üzerine kurulan iş ilişkelerini zorlaştırmaktadır.

Görünüyor ki bizim toplumumuzda gerçek olarak, basın organlarının bize aktardıkları kabul ediliyor. Bile bile yapılan veya sade bir demagoji ile hazırlanmış reçetelerin çeşidi, çoğu zaman faydalı bilgi ve olguların yerini almaktadır. İşte buradan da devlet teşkilatlarındaki bazı memurların işlerine böyle geldiği için her şeyi *"sadeleştirme", "kolaylaştırma", "tahmin etme"ve " asıl metni yok etme"* düşüncesi kaynaklanmaktadır. Fakat bu yapılanlar, işadamlarına ve tüketiciye karşı dürüst olacak mıdır?

Yönetim hareketi, ekonominin yeni şekilleriyle ve bunların faaliyete geçirilmesiyle çoğu zaman uyumlu değildi. Bu yönetim, insanların bazı hareketlerini destekliyordu. Bu hareketler, devlet teşkilatlarının prensiplerinin bir meyvası olup emir şeklinde talimatlarla sınırlıydı. Bu talimatlar ayrı ayrı değerlendirilerek bu durumda çalışmanın amacı ile sonucu ve üretimin sonucu ile masrafların kapatılması arasındaki dönüşümlü ve doğal bağlantı kopmaktadır. Üretenlerin çabaları, ne pahasına olursa olsun enerji ve hammadde giderlerine rağmen haklı çıkıp bir sonuç elde etmeye yönelikti. İlişkiler sistemi şevk üzerine kurulmuş olup mülkiyet, siyaset ve ideoloji uygulamaları arasındaki arayı gittikçe daha fazla genişletiyordu.

Biz sonuçta sadece kendi hayatımızı zorlaştırdık. Sürekli başı dönen ve sonu olmayan bir dairenin üzerinde yürüyoruz. Yönetimin mekanizması yürümemekte, piyasa ise ilerlememektedir. Pazar ekonomisi koşullarında altyapının kurulması ve ilerlemesi, gittikçe hayati önem ve ihtiyaç göstermektedir. Devletin ve yönetimin diktasına bağlı olmayan ticaretin gelişmesini anlaşma, destekleme ve işbirliği oluşturmaktadır. Yarına bırakılmayacak kadar önemli, fakat çok zor olan bir işimiz vardır. Ne üretim araçlarımız ne de işadamları diye bir sınıfımız bulunmaktadır. О halde iç kaynakları bulmamız ve bu insan sınıfını yeniden oluşturmamız gerekir.

Artık herkes için önemli bir an gelmiştir. Piyasa ekonomisinin koşullarında hayati önem taşıyan bir seçim yapmak zorundayız: Bir yol, belli bir davranış çerçevesi, ortak ve arkadaş seşimi. Biz seçiyoruz ya da bizi seçiyorlar. Seçimi zaman, fikir ve işin prensibi belirlemekte olup seçim, çok yönlu bir eylemdir. Bu eylemde risk, çıkarlar ve umut yarışıp her şey sonradan düzenlenir. Önemli olan; amaç ve üretim araçlarının ticaret kurallarına uygun olması, insanın işletmecilik koşullarından gelmesi ve çok yönlü bir işadamının oluşumuna yardım edilmesidir.

Kendi işini ustaca yapan ve her yönünü bilen bir işletmecinin oluşması için önemli olan nedir? Birincisi, sosyal dengesinin koruma mekanizmalarma ilgi, kar ve bağımsızlığın ve yeniden kurulma adımlarının gerçek nitelikleri çerçevesinde gelişen ekonomik ilişkiler; ikincisi ise yasalara uymaktır. Bu, insanların vatandaşlık ve politik haklarından ve namuslarından haberdar olduklarını gösterir. Aksi halde demokrasi, özgürlük ve düşünce özgürlüğünün hiçbir değeri olmayacaktır.

Ancak digerlerinin de reddedilmesi doğru değildir. Bir sahiplik duygusunun zihinlerde oluşmasında ideolojinin de büyük rolü vardır. Ticaretin gerçek bir geleceği oldugundan, öncelikle insanı ikna etmek gerekir. Burada ideolojinin esas değişimlerin dışında kalması mümkün değildir. Toplum ve insan için ideolojik etkinin ağırlık merkezi, çoğu zaman genel, özel ve münferit olan şeylerin birligine karşılık gelmektedir. Bu, merkez siyaset ve pozisyonun faaliyet yönü ile üretim seçimindeki serbestliğin ilişki noktasıdır. Aynı zamanda bu nokta, yarına bırakılamayacak kadar önemli olan kararlarının alınmasında herkesin eşit olarak katıldığı bir noktadır.

Ticaret, halkın ekonomi geleneklerine dönüşü olup dolayışıyla sosyal ilişkilerin yeni sisteme bağlanmasıdır. Ticaret niteliklerinin bir şekil alması, tüm mantıklı, gerçekçi ve hayati olan şeylerin anlam kazanmasıyla başlar. Sadece geçmişe ait olan değil, bugünün değerlerinin de anlam kazanması, işletmeciliğin çok önemli olan koşullarından birisidir. Burada üçönemli koşul vardır: Faaliyetin yönlendirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve sorunun çözülmesinde demokratik mekanizmalarının oluşturulması. Tüm bunlar, işletmeciligin önemli olgularıdır. Bütün hareketler insanla orantili olarak düzenlenmis, ideolojinin esasına ise insanlik, adalet ve maneviyat prensipleri işlenmiştir. Bizim için bilinmeyen ve çok önemli olan bu dönemde bir insanın kendisinde bir dost ruhunu bulması ve kendisini her iki tarafta (hem kendinde hem ortağında) hissedebilmesi *için,* çıkarların ilişki noktasında oluşan problemlerin kaynağını belirlemek amacıyla dikkatli bir bakışa ihtiyaci vardır.

İnsan hayatına saygısızlık göstermek veya işin çıkarlarını kişisel kanaat ve inançlara bağlamak gibi yüksek bir değere saygısızlık göstermek, alçakça bir hareket olur. Kişisel hareket ve davranışları bir kimsenin düşünce ve amaçlarına tabi kılmak veya bir anlık kar ugruna kişisel dünya görüşleri ve prensipleri kenara atıp yok saymak da kabul edilir bir davranış değildir. Bir iş çerçevesinde bir insanı ve kendini insan olarak gören bir kimse, başkalarından bu hareketi beklememeli ve kendisi gibi olmalarını onlardan istememelidir. İnsan başka bir insanı soyut bir düçüncenin veya bir sistemin taşıyıcısı olarak görmemelidir. İnsan, eski Yunanlılar'ın söylediği gibi *"nesnelerin tam ölçeği"* olarak görülmelidir.

Fikrin kabul edilmesi ve gerçekleştirilmesi arasında büyük bir mesafe vardır. Her birimiz, bazı zorlukları henüz sırtımızda hissetmekteyiz; bunlar hosgörüsüzlük, merkezileşme, sabırsızlık unsurları, bir yüzyıllık ekstremizm ve taşlaşmış bir fundamentalizmdir. Acemilik, saygı duymama, başkalarının çıkarlarına saygı göstermeme, fikir ve çıkarların ortak noktaların bulmayı istememe ile pozisyon ve fikir ayrılıgı, reel bir tehlike oluşturmaktadır; çünkü bunlar, insanı esas olan işinden ayırıp verimsiz kılmaktadır.

Kısıtlama kompleksinde bir seyin eksikliği duyulmaktadır: Tüm kamu üretiminde gerçek partnerlik olmayıp hükümetle sosyal hareketler ve bilimsel ideolojinin mantıklı paritesinde tam bir eşitlik yoktu; sonuçta üretici ve devlet arasındaki çıkarların dengesi de yetersizdi. Pazar ekonomisinin gücü, belli bir durumdaki potansiyelin reel hesaplanmasında her bir üreticinin rolü ile yönelmesinde belirli faydalı bir işle insanı uğraştırıp girişimciliğin desteklenmesinde görünmektedir. Bu güç, ekonomi alanının gelişiminden doğar, yeni ilişkelerin şekillerinden oluşur ve erişilen tatmin edici düzeyde can bulur. Dolayışıyla ticaret ideolojisi, *"insan-nesne-pratik"* sistemine göre gelişmektedir. Ticaretin kaynagı; tek dünya, tek ve aynı faaliyet alanı ve insanın pratiginin karşılıklı bağımlılığıdır. Bu koşul, başka bir sistemin koşulu ve uygulama aracı; bu sistemse *"fikir-çıkar-teknoloji realizayonи* " dur.

Yabancı partnerler, ülkemizdeki fikir zenginliği ve entellektüel potansiyelin yüksek oldugunu kabul etmektedir. Fakat bunları birden ve toplu bir şekilde uygulamak, şimdilik mümkün değildir. Yukarıda gösterilen nedenlerden başka burada hem hareketsizlik hem de yurtdışı deneyimden habersiz kalma gerçeği de yer almaktadır. Uygar dünyada emek ayrımı, karşılıklı fikir, teknoloji veya tirtin alisverislerinin yaşandigi görülmektedir. Dolayışıyla entellektüel olarak karşılıklı zenginleşme gerçekleşmektedir. Bizde ise sadece geri kalma değil, daha önce kurulmuş ilişki ve geleneklerin kopacagı gerçegi de ortaya cıkmaktadır.

Pazar ekonomisinin ekonomik ve ahlaki bir pozisyona ihtiyaci olup bu, faaliyet alanında ve insanların pratik ilişkelerinde yeni duruma uygun olabilecek bir pozisyondur. Pozisyonun anlamı şu üç boyutta görülmektedir: 1) Gerçekçilik, doğruluk ve pozisyonun değerlerini ölçen yönelmeler, 2) Dar egoist çıkarlarla hareket eden bireysel girişimcilik ve günümüzdeki beceriklilikle pratiklik, 3) Entellektüellerin rekabeti. Ticaret, birikmiş ve beklenen riskin karişimıyla kişisel olan ile olmayanın karışımı, olabilecek olguların ve bunların sonuçlarıdır. Ticaretin mantıklı başlangıcı, amacın ve sonucun birleşmesinde olup insanların arasında olan çekim kuvveti ile kaldırılamayan teşviklerdedir. Bu konudaki görüşler, çeşitli türlerde olabilir. Çünkü sosyo-ekonomik alanda, *"pazar savaşçıları"nın* hazırlanma ve yeniden toplanma kavramı yetersiz oldugundan esnek bir koordinasyon eksikliği vardır.

Ticarette şu unsurların belirlenmesi önemlidir: Hangi ölçülerde ve kiminle iş yapılacağı , iş ilişkilerinin sosyal yapısı için faydalı belirlemelerde bulunmak, işteki ortak hareketler sırasında dönel bağlantının prensipleriyle atlama prensiplerini birleştirmek.

Büyük ticaret, profesyonel ve kendi işine sadık olan ustaların işidir. Bunlar; kendi yönelmelerini kaybetmezler, kim olacaklarını ya da nasıl olacaklarını düşünmezler; yani otoritelerinin gücünü verimli insanın yeni sentezi, üretim ve bilim aracılıgıyla sergilerler. Bu yolun üzerinde birçok zorluk vardır. Önce kişisel çıkar ve durumun anlaşılması öğrenilmeli, daha sonra kişisel politika yönetilmelidir. Politika hakkında sonuçlar çıkartarak yakın zamanlarda yapılabilecek çalışmalar gözden gecirilmelidir. Son olarak da *iç* olgunluğun yüksek bir düzeye ulaştırılmasına çalışılmalıdır.

Bir işadamına, onun *için* bilinmeyenlerin keşfi yakışır. Yeni insanlarla tanışmak, açıklık prensibi ve insanlik ile saygılı olma yöntemleri bulunmalıdır. Bu insan için uygun amaç, gelecek olan kardır. Bir insanın öncelikle bir süre ihtiyaçlarını karşılaması ve arzu edilen hayat düzeyine ulaşması gereklidir. Bazı maddi ihtiyaçlar ve değerler elde edildiği zaman, bu servetler insanın gelişmesi için hiç de yeterli olmayacaktır. Bu sefer insan, manevi yönden tatmin olmak için çalışır. Bunu ise, sadece yaratıcılık, gönülde yatan bir iş ya da kendinden sonra bir şey bırakma arzusu vermektedir. Bu unsurlar; demokrasi, vatanseverlik ve iyi bir ekonominin birleşme hazırlığını şekillendirerek partnerlerin tüm bunların yanında en iyi şekilde görünmeleri için elinden geleni yapar.

**BÖLÜM 6. İŞ İlİŞKİLERİNDE AHLAH**

Kelime anlamıyla ahlak, insanlar arasında çok eskiden şekillendirilmis bir insan ilişkeleri kuralıdır. Burada bazı oneriler vererek işadamlarının karşı karşıya geldigi günlük yönetim fonksiyonu ve durumlarıyla bir bağlantı kurmaya çalışacağız.

Çalışma yeri ve üretim veriminin düzeyi ile ilişkilerin karakterinin ruh haline baglı oldugu bilinir. Dolayışıyla ruh hali, günlük hayatın koşullarına ve kendi ruh halini kontrol ve düzen altında tutabilme yeteneğine bağlıdır.

İşgününün başlaması, günün herhangi bir saatine denk gelebilir (sabah, gündüz veya akşam). Buna göre bunun ilk baştaki çıkış noktası, dinlenmenin nasıl geçtigi veya aile içindeki ilişkilerin durumu vb. gibi koşulların söz konusu oldugu durum olacaktır.

Ailede eslerin ruh hali, gülümseme ve sabah selamlaşmasına bağlıdır. Bu unsurlar, tarafların ruh hali için iyi bir stimülatördür. Ruh hali, daha sonraki saatlerde de bozulabilir (işe giderken, ulaşım araclarında, yolda). Otobüs, troleybus veya tramvay kalabalıgı, özellikle günün belli saatlerinde oluşan sıklık ve tıkanıklık, sinirlenmeye yol açar ve dolayışıyla ruh hali bozulur. Böyle koşullar altında iyi bir ruh halini düşürmemek acaba mümkün müdür? Doğal olarak mümkündür. Daha çocukken size öğretilenleri hatırlayınız: *"Eğer birisini iteklediysen, ilk sen üzür dilemelisin!"* Çıkabilecek herhangi bir kavgayı, bir şaka ya da bir gülümseme ile önleyebilirsiniz. Bu durumda birinci tavsiye, herhangi bir durumda (ne olursa olsun) hareket tarzınızı yönlendirmeyi öğrenmelisiniz. Nazik olun. İnsanlara gülümsemeyi öğrenin. Hem kendi hem de çevrenizdekilerin keyfini kaçırmamaya çalışın. En azından selam vermesini biliriz. Ama belki sizin de selam verme ile ilgili hoş olmayan bir olayınız olmuştur. Çok basit görünen bu harekette de bazı terslikler oluşabilir. Öyle bir olayınız olmuşsa, gülümseyin! Ve okumaya devam edin.

Bir odaya herkesten sonra giren, odada bulunanlara selam verir. Burada gelen (giren) insanın sosyal durumu veya işindeki düzeyi önemli değildir. Odada bulunanlar ise, cevap verirken bunu bir kоrо seklinde değil, teker teker veya giren insana mesafe olarak en yakın olan bir kisi, herkes için karşılıklı selam verir. Bir insanın tanıdığı bir gruba rastladığı zaman sırayla herkesin elini sıkmak, herhalde gereksizdir. Fakat bir tanıdığınızı başka bir tanımadığınız insanla konuşurken gördügünüz zaman yanına gidip ona el uzattıysanız, öteki arkadaşa da kendinizi takdim ederek el uzatıp selam vermelisiniz.

Bir sef (müdür) kendisinden yaş olarak daha büyük olan işçisine ilk selam veriyorsa, bu, çok güzel bir harekettir. Bazan yönetici, kendi çalışanlarının selamına cevap vermez. Böyle bir tarz, otoritesini küçük düşürmektedir. Bu kadar basit bir şey olan selamlaşma hareketi hakkında bunca laf söylemek gerekli midir? Fakat iş için, yani işgünü başladığında çalışanların moralleri için çok büyük bir önem taşımaktadır.

İkinci tavsiye ise, işe geldiğiniz zaman iş arkadaşınıza selam verin. Onlara birlikte bu yeni işgününe başladıgınız için, sevinçli oldugunuzu hissetirin ki her an yardım edebileceginize güvensinler.

Herkese *"sen"* diye hitap eden bir müdür için insanlar *"bizden bir insan"* diye düşünürler. Fakat bu tarz ilişkeleri bazı insanlar beğenmez. Birçok insan, bu şekilde olan ilişkeleri terbiyesizlik gösterisi olarak kabul eder. Doğal olarak iki iş arkadaşı arasındaki ilişkeler, kişisel ilişkelerin durumuna bağlıdır. Bu ilişkeler çok samimi ve yakın dostluk ilişkisini sergiliyorsa, bunlar birbirlerine *"sen"* diye hitap edebilirler; ama bunun yanında başkalarına hitap tarzı *"siz"* iledir.

Bir müdür çalışanların bir kısmına *"siz",* bazılarına ise *"sen"* diye hitap ediyorsa, müdüre yakın insanların olduğu düşüncesi oluşmaktadır. Aksine müdürün bazıları saygıyla *"siz"* diyerek bir çoğuna da saygısızca *"sen"* demesiyle de başka bir varyasyon oluşmaktadır. Herkese *"sen"* demek de doğru olmaz. Bu hitap, işyerlerinde sorumluluğun düşmesine ve abartılı bir yakınlığa yol açar. *"Siz"* kelimesi ise, sadece ilişki kültürtünün olduğunu değil, işyerlerinde olması gereken insanlar arasındaki ilişki mesafesinin de bir göstergesidir.

Geldik üçüncü tavsiyeye: İs ilişkileri ve iş disiplininin doğru bir düzeyde olması için çalışanlara *"siz"* diyerek hitap etmek, en mükemmel araçtır. Toplantılar ve konseyler, yönetimin kollektif şeklidir. Bunların etkenligi, ortaya konulan sorunların eşit koşullar içinde (işteki düzey, sosyal durum, kıdem) çözülmesine bağlıdır. Pratikte bu koşullar çoğu zaman izlenmez. Bunu izlemeyenler ise otokrattır. Kişisel düşüncelerini başkalarına zorla kabul ettirmeye çalışmak, çalışanlarda katılma ve fikrini söyleme isteğini yok eder. Böylece çalışanlar, zorunlu olarak *"susanlar"* sıralarına girerler. Ancak tüm bunlar, sadece işe zarar verir. Bu yüzden su kuraldan sapılmamasını tavsiye ediyoruz:

• Toplantıya gelip katılanlara karşı maksimum iyilik gösterin. İnsanlar, toplantılara yönetim kararını oluşturmak veya keşfetmek için gelirler ki bu kararlara öncelikle işadamlarının ihtiyaci vardır.

• Sabırla başkalarını dinlemeye, onlara karşı bazı sözleri söylemeye çalışın. Kişisel olarak kabul etmediğiniz için sunulan önerileri hemen atmayın, başkalarına da soz hakkı verin ve toplantıya katılanların aktivitesini böylece destekleyin.

Pratikte yöneticiler, kendi talimatlarını genel olarak iki şekilde verirler: Emir ve rica. Fakat her iki şeklin kullanılması, oluşan duruma her zaman uygun olmaz. Böylece emrin gerektiği yerde bazan rica duyulmaktadır. Nazik bir ricanın yeterli oldugu durumlarda ise, yerine getirilmedigi halde ceza uyarısını dile getiren bir emir patlar.

Biz, her şeyi affeden liberalizmin taraftarları değiliz. İs sevmeyen tembelleri katı bir şekilde düzeltmek, bazan da işine karşı sorumsuz oldugu için cezasını çekecegini söyleyerek uyarmak gerekir. Emir verme sekli, önemli olan bir işin gerçeklestirilmesinin engellenmesi ya da iş güvenliği kurallarının ihmal edilmesi gibi sadece çok gereken yerlerde ve durumlarda kullanılır. Fakat sert talimat verme hareketlerini yönetimin ana yöntemi şekline çevirmek doğru olmaz. Zamanla çalışanlar, sürekli tehdit ve uyarıları dile getiren sese karşı duyarsızlık duygusunu çalıştırarak tepki vermeye başlarlar.

Günlük çalışma koşullarında talimat verme hareketlerinin hangi şekilleri uygundur? Çalışanın sorumlu oldugu işle doğrudan doğruya bağlı olan bir talimat, emir şeklini alabilir. Fakat konuşma tarzi ve ses, daima ve muhakkak nazik olmalıdır. Şüphesiz ki üretimde çok hareketli anlar da oluşabilir. Bu durumlarda kaba davranışlardan ayrı kalmak zor olabilir. Ancak biz bunu kabul etmiyoruz. Deneyimin kanıtladığı bir şey vardır: Her durumda üretim zarar görmeden iş ilişkelerindeki çalışma havasını korumak mümkündür. Bir çalışanın iş alanına bir talimatı rica şeklinde iletmek daha doğrudur. Böyle bir talimat şekli, çalışanlar tarafından daha çok tercih edilir. Ve doğal olarak böyle ricalar, memnuniyetle yerine getirilmektedir.

İş ilişkelerinde ahlak konusuyla ilgili olan beşinci kural, her durumda kendinizi tutmanız ve çalışanlara talimat verirken nazik olmanızdır. Çalışanların, rica şeklinde sunulan talimatlara karşı daha çok duyarlı oldugunu unutmayın. Teşvik ve ceza, çalışanların aktivitesinde ve eğitiminde önem taşıyan birer araçtır. Uygulama niteliklerinde bunlar kıyaslanamaz. Fakat deneyimler, insanların çalışma aktivitesine daha çok *"tesvik'in* etken oldugunu göstermektedir. Dolayısıyla teşvik şekilleri daha sık kullanılmalıdır.

Ancak biz, bunları tercih ederek cezalandırma şekillerini tamamen atmıyoruz. Burada da ahlak'ın basit normları yerine getirilmelidir. Farklı yaş, cins ve aktivite gösterip aynı sorumsuzlukları sergileyen insanlara aynı cezayı vermek de doğru değildir. Örneğin yaşlı veya kadın işçi, nazik bir şekilde uyarılmalıdır. Hafif davranışlı bir delikanlıya veya bir uyuşuğa ise, herkesin önünde katıca ihtar yapilabilmelidir.

Altıncı kural, çalışanlara dikkat edilip çalışmalarında her bir başarı tesvik edilmelidir. Zamanında ve yerinde söylenen basit bir tesekkür, bir primden daha da verimli olabilir. İste dikkatsizlik veya sorumsuzluk sonucu oluşan cezalandırma zorunlulugunda adil ve terbiyeli olunmalıdır. Birçok yönetici, zaman zaman kişisel veya işle ilgili sorunlarını çözmek amacıyla ziyarete gelen çalışanlarıyla görüsmeler yapması gerekebilir. Bu son derece sorumlu bir fonksiyondur.

Örnegin büyük bir fabrika müdürü tarafmdan düzenlenen bir kabul saatinde çalışan bir kadın işçi, başka bir kadın işçiyi şikayet etmek için gelip sağlıklı olmayan ilişkelerini anlattığı anda ağlamaya başlamıştır. Bu sirada telefon çalıp müdür, telefonla meşgul olmak zorunda kalmıştır. Müdür telefondaki görüşmeyi bitirince, kadına dönerek: "şimdi tekrar ne oldugunu anlatln?" diye rica ettiginde kadın susmuştur. Bir kadın için kendisini ağlatan bir olayı tekrar anlatmak zordur. Bu durumun yeniden başka bir zamanda oluşmaması için müdür, kabul saatleri başladığı zaman telefon hatlarını kapatmaya karar vermiştir.

Kişisel bir sorunu çözmek için gelen çalışanla görüşmede bulundugunuz an başka bir işle ugraşmamak da, yedinci kuraldır. Ziyaretcilerle görüştügünüz zaman, adil ve nazik olmaya çalışın. Çoğu zaman *"eleştiriyi kimse sevmez"* diye bir ifade duymaktayız. Bu doğrudur; ancak abartılı bir şekilde yapılan eleştiri zararlıdır.

Eleştiri üç yönden gelir: Yukarıdan, aşagıdan ve içten. Pratikte her bir yönün kendine özgü ahlak çizgileri ve sorunları vardır. Bildigimiz gibi yukarıdan gelen eleştiri, engellemeden gelişir; fakat burada da bazı problemler vardır. Problemlerin çıkması, ölçüyü geçme ve nezakete bağlıdır. Sürekli yapılan ufak tefek azarlamalar, çalışanları demoralize ederek işçide kendi gücünün işe yaramadıgı izlenimleri yaratır.

Deneyimli ve eğitimli yöneticiler, bir çalışana karşı yapılan eleştirinin yöntem ve şekil seçimini yaparken, daima о çalışanın yaşını, cinsini ve aktifligini göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin kadınların azarlama ile ihtarlara karşı çok hassas ve duyarlı oldukları bilinir. Kolerik insanlar daha çok heyecanlanır, flegmatikler ise daha rahattır.

Pratik başının yaptığı çalışmalar, bir konuyu belirlemiştir: Aşagıdan gelen eleştirinin yolunda birçok engel vardır. Bu tür eleştiriye karşı gösterilen negatif karşılama, henüz çok yaygın olarak görülmektedir. Bunlarla sadece ahlak yöntemlerini kullanarak mücadele etmek yeterli değildir. Fakat bir kaç konuya da değinmek gerekir.

Çağdaş bir üretim yeri veya bir yönetimin kapsamı, yüksek eğitimli insanlardan ibarettir. Bu insanlardan birisi müdürüne karşı yönlendirilen eleştiriyi dile getirdigi zaman, burada çok büyük bir olasılıkla kendisinin derecesinin yükselmesi hedefleniyor demektir. Yönetici çalışanların ihtarlarına kulak asıyor ve dikkat ediyorsa, eleştiricide *"ortak yönetici"* duygusu oluşup gercek yöneticiye olan saygısı artar.

Kendi kendine hata bulma, eleştirme olayında da sorunlar çıkarır. Aslında insanlar, kendi yeteneklerine yeniden değer verme gibi bir çizgiye yakındır ve zayıf taraflarını çok şeyrek görürler. Bir zamanların ünlü akademisyeni A.A.Tupolev, şöyle söylemiştir: *"İnsanlar iyimserdir. Fikirlerinin iyi oldugunu, çok net bir şekilde ve hem en, eksikliklerini ise daha seyrek ve sonradan görürler."*

Sekizinci kurala gelelim: Eleştiri, insanların etkileme konusundaki en önemli aracıdır. Fakat aracı, çok akılcı ve bilerek kullanmak gerekir. Kötüye kullanmamak, insanları kaba eleştirilerle incitmemek, eleştiriyi basit bir kavgaya donüştürmemek esastır. Aşağıdan (çalışan kitlelerden) gelen bir eleştiri için kin beslenmemeli, eleştiren gözetlenmemelidir. Doğru bir eleştiri, hatalardan ve dikkatsizlikten kurtarır, işe olan bağlantıyı güçlendirir. Kendinizi eleştirmeyi öğrenin ki otoriteniz de bununla daha yükselsin.

Sosyal ilişkelerin diger şekillerinde oldugu gibi is ilişkelerinde de her çalışanın kişisel gurur duygusunu geliştirmek ve desteklemek, ise aktif yaklaşımı teşvik etmek çok önemlidir. Dalkavuklugun çok belirgin şekillerine (Griboyedov'un eserindeki Molgalin'in yaptığı gibi) bugün nadiren rastlanır. Fakat daha az kendini belirten dalakavukluk ve yagçılıgın çesitli şekillerine henüz rastlanmaktadır. Bunlar; yöneticiye körü körüne bir bağlılık, her şeyde aynı fikirde olmak, yukarıda olan müdürleri övme gibi türlerde gözükür. Bu tür insanlar, bu tarzlarıyla sadece müdürlerini değil, tüm çalışanları da ahlaki yönden bozarlar. Bazı işyerlerinde görülen kısıtlanmayan bireysel yönetim şekli, işi kendi çıkarlarına göre kullanma ve feodal hareketlerle dalkavukluğa yol açmaktadır.

Geldik dokuzuncu ve son kurala: insanların bağımsızlıgına değer verin. Dalkavukların yapışkan hizmetlerinden kaçının. Böylece işyerinin saglıklı psikolojik atmosferini sağlar ve yönetim etkenligini yükseltirsiniz. Bireysel yöneticiligi kötüye kullanmayın; operatif olmayan yönetimdeki tüm önem taşıyan sorunları yönetim organlarına danışarak birlikte çözün.

Bu dokuz kuralla birlikte iş ilişkelerinin felsefi esaslarına da dikkat etmek gerekir. Bu esaslar, mutlak olan normlardan kaynaklanmaktadır. Bunlar, dünyanm üç temel dininde (İslamiyet, Hristiyanlık-Yahudilik, Budizm) görülmektedir: *"Yalan söyleme", "hırsızlık etme", "başkalarından görmek istedigin davranışları sen de başkalarına göster", "yalancı şahitlik yapma".* Bu ilkeler, toplumda kanun ve kuralların esasını oluşturur. Fakat bunları her zaman belli bir olayda uygulamak mümkün değildir. Bir olayda farklı olan şeyler, her zaman *"bu siyah, bu beyaz"* diye ayrılamaz. Bu durumda felsefenin üç ilkesiyle yola çıkmak gerekecektir: Utilitarizm, adalet ve çevrede olan insanların hakları.

Utilitarizm esasındaki kararın doğru oldugu, bunun birçok insana maksimum fayda getirmesiyle görülür. Yani burada da bir çerçeveye giren insan grubunun ilgisini dikkate alan bir alternative kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın değeri, kendi kararlarının sonuçlarını analiz edebilme yeteneğine bağlıdır.

Adaletin esasında ahlaki bir karar yer almaktadır. Bu karar, sorumluluk ve karşılık verme sırasındaki eşitlik haklarının sağlanması bazındadır . Adaletin ilkeleri, herkese aynı davranmayla gerçekleşir. Toplumda kabul edilen kuralları istisnasız uygulamak gerekir. İnsanlara zarar veren, sorumlulugunu da taşımalı ve zararı kapatmalıdır. Yani insanlar, İncil'de olan *"birine zarar verme"ye* ilişkin açıklamalardan yola cikmalıdır. Böylece adil bir karar; dürüst, tarafsız, doğru, mantıklı bir karar olarak о anki duruma uygun olarak verilmelidir.

Çevredeki insanların ve insan haklarının ilkelerinde, ahlaki kararların belirlenirken her insanın namusu ve meziyeti korunursa, çıkarlar için insanlar aldatılmaz ve kurnazlıga yeltenilmez. Konuşma özgürlügü haklarına ve kişi ile devlet sırlarını gizleme haklarına saygılı olunur. Dini ve ahlaki düşüncelere karşı olmaları için insanlar zorlanmamalıdır.

Kazakistan Cumhuriyeti'nde işletmeciligin ilk adımlarının atıldığı göz önüne alınarak insanların Sovyet zamanında kalıplaştırılmasından dolayı insanlar, siyah ve beyaz olmak üzere yalnızca iki renk görmektedir. Bu insanlar için önemli olan, hayatın çok renkli olduğunu anlamak ve alınan kararların çeşitli ahlaki sonuçlar vereceğine inanmaktır.

Yukarıda açıklanan felsefi prensipler, bir Kazak işadami için gerekli olup yetersizdir; çünkü bunlar birer genel karakterdir. İşadamları için işin özünü ve çerçevesini belirten bir vektöre ihtiyaç duyulur. Bunlar, kanunlar ve devletin örgütleri olabilecek olup şunlari kapsar: Besin ve ilaç malzemelerinin kalitesini düzenleyen kanunlar, kalite kontrolunun standartlaşması, çeşitli kontrol komisyonlarının kurulması (yasadışı işletmeciliği ve üretimi önleyen, rekabeti stimüle eden, bazılarına öncelikli hak veren fiat diskriminasyonunu yok eden komisyonlar).

Kazakistan'daki ticaretini ilerlemesi, daha çok işadamlari ve devletin bireysel hareketlerine bağlı olacaktır. Fakat herkes burada ortak felsefi ve ahlaki ilke ve kurallarla yola çıkmalıdır. Ancak о zaman kendimizi medeni ve adil bir dünyada hissederiz.

**BÖLÜM 7. TİCARETTE BAŞARIYA GÖTÜREN YOLDA AKIL**

**GÜCÜ**

Skot'un akıl gücünün dinamik tekniği, bir insanın işinde amacına ulaşması veya ticarette basarıyı yakalaması için geliştirilmişti. Bu teknik, her insanda olan yetenekler üzerine dayanmaktadır. Fakat bu yetenekler, ya kullanılmamakta ya da tam olarak gelişmemiştir. Akıl gücü teknigi, insanda kendini sezgiye, içindeki sesine ve gerçek *"ben "* düşüncesiyle sanatsal düşünme gücüne imkanlar verdigi için çalışmaktadır. Bu güc, insanın içinde bulunan en kuvetli güçtür. Çağdaş zamanda bu *güş* genellikle gizlidir ya da insanlar buna fazla önem vermezler. Kararların alınması ve olayların mantık yoluyla yapılan analizine daha çok önem verilmektedir. Fakat bir insan, kendisi için rasyonel olmayan sezgisel bir alan bulmalıdır. Bu alan elde edildigi ve doğru bir şekilde kullanıldığı zaman insanın ekonomi alanında verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Teknik, insanın içinde olan bu gücün meydana çıkması ve gelişmesi için gelistirilmiştir. *Güç,* yukarıda anlatılan tüm avantajların elde edilmesinde bize yardım eden inanılmaz bir kuvvettir. Bu avantajlar ise şunları içerir:

• Stresin atlatılması ve gevşeme,

• Enerjini artması ve yorgunlugun atılması,

• Kendinden emin olma ve daha yüksek olan kişisel bir gurur duygusu,

• Amaçların oluşturulması ve onlara ulaşma,

• Ustalığın mükemmelleştirilmesi ve yaratıcılık enerjisinin artması,

• Bireyselliğin ve istenen imajın oluşturulması,

• İlişkelerin mükemmelleştirilmesi için bir harekete insanları gotürmek amacıyla daha fazla inandırıcı gözükmek için insanları anlama yeteneği,

• Sorunların çozümü ve karar alınması,

• Sağlılğın düzeltilmesi ve kötü alışkanlıklardan kurtulma.

İnsanın içten gelen bu gücü, yukarıdaki açıklananlardan bir fayda elde etmede yardımcı olup iki yöntemle çalışır: Reseptif ve aktif yöntem.

Reseptif yöntem; insanın rasyonel olarak gerçekleştiremediği basiret, bilgi ve anlamayı elde etmesine yardımcı olur. Aktif yöntemse, bilgi (enformasyon) temelinde çalışmaktadır. Bu enformasyon, kendini değiştirmek ve insanlarla olayları etkilemek için insanın elinde bulunur. Reseptif veya aktif duruma geçmeye destek olacak akıl gücü tekniğini kullanmak için, hazırlık dönemlerini geçirmek gerekir. Hazırlık için esas olan dört adım vardır:

1. Akılınzın gücleri çalıştırıldığı zaman, akıl bilinçten ayrılmamalıdır. Böylece daha çok bilgi elde edilir ve bu teknik sayesinde daha çok anlaşma sağlanır.

2. Hergün yapılması gereken uygulama için belli bir zaman ayrılmalıdır.

3. Uygulama yapmak için iyi bir mekan seçilmelidir.

4. Uygulama yapana karşı uygun yöntem kullanılarak gevşek olunmalıdır. Bunlardan başka fikir ve tahminler için her zaman bir defter veya teyp bulundurulmalıdır.

Aklın gücünün nasıl çalıştığını ögrenmek, insana bazı şeyleri açıklar. Bu teknigi kullanarak ne zaman sezgilerimize güvenecegimizi ve insan sezgilerine uygun hareket edecegimizi anlarız. Her bir insanın akıl gücü farklı çalışır. Bazı insanlar, esas olarak görsel yönlendirmeye sahip olup bundan dolayı enformasyonun büyük bir kısmını gözlenen resimlerden algılar. Digerleri ise işitsel yönlendirmeye sahip oldukları için, enformasyonu genelde kelime ve fikirlerden algılarlar. Bazıları ise kuvvetli hislere ve duygulara sahiptir veya bir şeyin doğru oldugunu *"bilme"* duygusuna egemendir. Ancak bütün insanlar, bu dört alanın her birisinde de yeteneklidir. Doğal olarak yetenekleri farklı düzeylerde olabilir. İnsan, kendi üzerinde çalışarak dört alanın dördünde de başarıyı yakalayabilir. Yöntemlerin verimli bir şekilde kullanılması için önce kendisinin bugünkü dururmu belirlenmelidir. Ahlakın yardımlarıyla elde edilecek gelişme, bilgi ve fikir alma gibi konuların hangi yolla sağlanacağını bilmek için, insan durumu belirlenmelidir. О zaman bir insan, ne zaman ve nasıl uygun bir şekilde hareket edeceğine karar verir.

Önсе hergün belli bir saatte yapılan görevleri bir süre için kesmek gerekecektir. İnsan esas olan işlerle başa çıkmayı ve bu teknigi kullanmayı ogrendikten sonra, bunları hergün yaptığı bir işte uygulayabilir ve antrenman için sosyal bir zamana ihtiyaci olmaz. Bir şeyi iyi anlamak gerekir : Bu teknik üzerinde ne kadar devamlı çalışılırsa, о kadar fazla teknik kullanılır ve deneyim artar. İlk zamanlar antreman yapmak için günde 20-30 dakika yeterlidir. Bu zaman, belli amaçlara (işte gerginligi atmak, daktilo yazmayı mükemmelleştirmek veya para kazanmak) ulaşmak için kullanılır.

Bu teknigin her yerde uygulanıp kullanılması mümkündür. Gürültü veya dikkati dağıtan herhangi bir şeyden kurtulmak için tek başına kalabilecek bir yerde bu denenebilir. Seçilen yerde telefon gibi dış uyarıcılar bulundurulmamalıdır. Uygulama için devamlı kullanılan belli bir yer, hazırlık yapmaya uygundur. Burada insan, odaya girdiği andan itibaren teknik üzerinde çalışmak için gerekli akıl ayarlamasını elde edebilir. Isıklandırma ve cevre de önem taşımaktadır. Örneğin gevşeten ve rahatlatan bir etkinin altında kalmak isteniyorsa (veya derin düşüncelere dalmak arzulanıyorsa) loş bir ışıklandırma, sessizlik ve huzur atmosferini yaratabilir. Ya da herhangi bir projeyi düşünmek için enerji yükseltmek isteniyorsa, parlak bir aydınlık, gereken atmosferi verebilir.

Akıl gücünün herhangi bir teknigini açan anahtar, gevşemedir. Böylece insan, bu tekniğin vasıtasıyla elde etmek istediği herhangi birşeyin üzerine dikkatini konsantre edebilir. Belli bir faaliyete başlamak amacıyla enerjinin artırılması için yine de aklın gevşemesinden başlanmalıdır. Böylece aklı bir noktada konsantre edebiliriz. Daha da derin bir şekilde rahatlamak için, aktif oturma pozisyonu almak gerekir. Burada uyuyakalmaktan korkulmamalıdır. İsterseniz gözlerinizi kapatabilirsiniz. Omurganiz düz olup ayaklarınız yere değsin. Bu pozisyon, sizin yere iyi bir şekilde değdiginizi hissettirir. Elinizi ileri uzatın. El içleri açık ve görebileceginiz bir şekilde olmalıdır. Her şeyi algılamak için bu uygulama en uygunudur. Gevsemeyi elde edebilmek için sakinlemenin üç şekli vardır:

• Nefes alma hareketinde dikkatin yoğunlaşması; bu, stresleri oluşturan dış dünyanın unsurlarından dikkatin tamamen huzurlu olan iç dünyaya aktarılmasını sağlar.

• Vücudun sakinleşmesi, aklın da sakinleşmesi için önemlidir.

• Vücudun ve aklın sakinleşmesi için, rahatlık veren bir nesne veya müzik üzerinde dikkat toplanmalıdır.

Günümüzde görülen stres normal bir olay olup bu gerginlik hayatın diğer alanlarına da yayılabilir. Bunun nedeni, rekabet ve yönelme yüzyılı olan çağımızda basarıyla olan ilerleme etkileridir. Bir insan çalışırken belli süre içinde işini tamamlamalı, kendini iyi göstermeli, rakiplerinden daha iyi olmalı, anlaşma ve iş teklifi almalı, mesleki yükselmesini elde etmeli ve başarılı bir insan imajını kazanmalıdır. Bu motifler, ulaşma ve başarma amaçlarıdır.

Ufak bir stres, stimüle faktörü olabilir, hatta insanı daha iyi çalışma hevesine götürebilir. Fakat stresin düzeyi daha fazla yükseliyorsa, çalışmayı kötü etkiler ve çalışma yapamayacak bir duruma götürebilir. İnsana maksimum çalışma yetenegini kazandırmak yerine fazla enerji yüklemek, ciddi bir sinir sarsıntısına yol açar. Böylece gevşeme ve gerekli olmayan gerginliği yatıştırabilme yeteneği, işte verimli bir çalışma yapma ve hayattan tatmin olma duygusunu elde etmek için çok önemlidir. Bir işte basarılı olmak ve verimli işin desteklenmesi için büyük stres gösteren belirtilerin gözlenmesi ve yapılması gereken gerginlik dengelerinin normalleştirilmesi çok önemlidir. Kendini emin ve sakin hissetmek ve her bir işi rahat ve verimli bir şekilde yapmak için, bir hayli sakin ve rahat olmak gerekir.

İşe devam etmek için insana hemen enerji gerekiyorsa, akıl gücünün bu teknigi yardımcı olur. Çünkü gereken enerjiyi oluşturmak için insan, hayalini ve fikirlerini kullanır. Böylece stimulator ilaçlar gibi şeylere ihtiyaç kalmaz. Bunun yerine gereken enerji, toprak ve hava gibi içteki kaynaklardan veya bu kaynakların karışımından alınabilir. İnsan, içine giren veya içinden geçen enerji akımlarını hayalinde canlandırarak bunu yapar. Böylece insan, kendi enerjisini yükseltmek amacıyla akıl gücünü kullandığı zaman, vücudunda gerçekten de hızlı hareket oluşturan enerji moleküllerinin stimülasyonunu düşünmektedir. Böylece enerji akımı oluşur ve gelen bu akımı insan hisseder.

İnsan düşüncelerinin titreşim sayısı, vücuttaki titreşim sayısına etki etmektedir. Elde etmek istenen bir şeye ulaşılmasında kendinden emin olmak, en önemli konudur. İnsan, arzuladığı bir sonucu elde ettiği zaman, kendinden daha da emin olur. Bu karşılıklı süreç, insanın kafasında eminlik fikri oluştuğu zaman başlar. Ama çoğu zaman insanlar bir işe başladıkları an kendilerinden рек emin olduklarını hissetmezler. Bu, herhangi bir zorluğa neden olabilir. Kendinden emin olmayan bir insanı kırmak veya basit bir eleştiri aracıyla engellemek çok kolaydır. Böyle bir durumda insan, zamanla onu eleştiren insanlarla her zaman hemfikir olur ve kişisel prensiplerinden uzaklaşabilir. Ancak eleştiriye objektif bir bakışla bakmalı ve eleştiri, onun hareketlerini değerlendiren bir görüş olarak kabul edilmelidir. Olaylara yapılan objektif bir bakışın avantaji, herhangi bir eleştiriyi verilen bir imkana dönüştürüp yükselme ve büyüme fırsatı yaratmaktır. *"Eğer bu özelliklerin kendinizde oldugunu düşünmüyorsanız, kendinizi her zaman küçük görerek daha az para kazanacak, daha az kar edecek, daha az prestijiniz olacak ve hayatın tüm alanlarında herhangi bir şeyden daha az kazanacaksınız. Veya akıl gücünüzü kendinizden emin olmak için çalıçtırıyorsanız, sadece kendinizi iyi hissetmekle kalmayıp istediginizden daha da fazlasını elde edebilirsiniz. Bunu elde etmeye gayret ederseniz, bunu hak ettiginizi hisseder ve çevrenizdekilere de bunu kabul ettirirsiniz. Kişisel pozisyonunuzla siz, bunu insanlara sergilersiniz ve onlar da bunu doğru olarak kabul ederler."*

Hayatlarını belli bir ölçüde değiştiren birçok insan, her şeyi seçilen bir kariyerle elde etmeye çalışarak işe pozisyonlarını değiştirerek başladılar. Bunlar, önceleri kendilerinden emin değildiler; sonra bu duyguyu elde ettiler. Bunu ise, iyi niteliklerinde konsantre olup başarılarını ve diğer insanlar tarafından sayılmalarını hayallerinde canlandırarak sağladılar. İlk olarak insan, kendi büyüklügüne inanmalıdır. Çünkü bu inancı kanıtlayan pratik deneyimi böylece kazanmak mümkündur. Örneğin bir insan iş teklifi alacağı veya işte yükseltilme konusunda eminse, şimdiden bu heveslere kapılarak kendini bu işi almış gibi veya bir kademeye yükselmiş gibi hareket eder; böylece çevredekiler de bu insanı böyle kabul ederler (veya bu şekilde düşünürler); yani insana bu rolü yakıştırırlar. Böyle bir ümitle insan, her zaman herşeyi yapabileceğine inanarak yakın bir zaman içinde о işi elde ettiğini fark eder; çünkü onun inancını akseden realiteyi kendisi oluşturmuştur. Dış konular ve gerektiği yerde uygun bir zamanda olabilme fırsatı, eminlik duygusunun kazanılmasına yardım eder. Emin olduğu zaman insan, kendi kendine *Ne kadar zor olursa olsun ben bunu yapabilirim!"* der. Artık üzerine yeni görev ve sorumlulukları almaya ve yükseltmeye hazırdır. Bunu yapabileceğinizden eminseniz, bunu yapabilirsiniz. Böylece her şey inançtan kaynaklanır. *"Siz istediğiniz başarıyı elde edebileceğinize inanıyorsanız, о zaman bu inanç isteğinizin gerçeklesmesinde gerekli olan gücü size verecektir."* Emin olma ve haysiyet duygusunu oluşturmak için, içinizdeki korku, tedirginlik ve şüpheleri yenmek amacıyla üstesinden geleceğiniz fikrinde dikkatinizi yoğunlaştırmalısınız. Akıl gücü tekniğini kullanarak insan, korku ve tedirginliklerinden kurtulur, gereken eminliği elde edip ilerde oluşabilecek sınavları başarıyla geçerek yeniden sağlığa kavuşur. Böylece insan, bu teknigi, içinde herhangi bir şüphenin oluşmasını önlemek için kullanabilir. Bu şüphelerin oluşmasını da, yukarıda geçen yöntemleri devamlı olarak uyguladığı zaman engeller. Kişisel haysiyet duygusunun elde edilmesinde kullanılabilecek beş esas yol şudur:

1. İyi yönlerinizi, tarafınızı, basarılarınızı ve yeteneklerinizi bilin ve her zaman bunun bilincinde olun.

2. Bir fikirde sabitleşin: *"Sahip olduğum nitelikleri geliştirmek istiyorum."* Bu çizgilerinizi ve yeteneklerinizi geliştirip her zaman bu fikrinizi kanıtlayın.

3. Herhangi bir amaca ulaşan veya başkalarını tarafından sayılan ve kabul edilen bir şahıs gibi çok başarılı bir kişi olduğunuzu farzedin.

4. Kendinizi yükselten, zengin ve her şeyi elde eden bir kişi olarak farzedin.

5. Kendinizden emin olun ve oyle davranın.

Emin olma ve kişisel haysiyet duygusunu oluşturmak için, içinizdeki korku, gerginlik ve şüpheleri yenmek amacıyla yapabileceğiniz her şeyde dikkatinizi konsantre edin. İnsan, esas ilkelere sadık kalıp bu tekniği belli aralıklarda kullandığı takdirde teknik çalışır. Önemli olan şey; gevşemeyi öğrenmek, belli bir hedef üzerinde akıl gücünü yönlendirmek, istenen sonucu elde etmek için güce inanmak ve sonra da sezgisel güçleri serbest bırakmaktır. "Kitapta anlatılan şekiller ve konular, bu gücü yönlendirmek ve kullanmak için oluşturulmuştur. İnsan bu güçlere giden yolları keşfettikten sonra, aklın güçleri kendi görevlerini yapar.

İstediğiniz her şeyi elde edebilmeniz için, akıl gücünüz tüm yeteneklere sahiptir. О halde hemen BAŞLAYIN! Şimdi akıl gücünü kullanma yöntemlerine ve başarıyı yakalamaya geçiyoruz.

Literatur (Сілтемелер)

13 F. Hayek, Öldürücü Özgüven, 1992, s. 203

14D. Bell, Kapitalizmde Külturel Çatışma, No 4, 1976, s. 8433

15 Erich Fromm, Kendisi için insan, 1992, s. 182

16 Dubko ve Titov, İdeal, Adalet, Mutluluk, 1989, s. 72

17 Erich Fromm, Kendisi İçin İnsan, 1992, s.184

18 A. Melts, Vicdan - Ahlaki Düşünce, 1990, s. 274-275

19 Erich Fromm, Kendisi İçin İnsan, s. 139-141

20 Erich Fromm, Kendisi İçin İnsan, 1992, s. 156

21 Erich Fromm, Kendisi İçin İnsan, 1992, s. 66-115

22 Goethe, Faust, Akt V, Bolum II

23 F. Hayek, Öldürücü Özgüven, 1992, s. 39

24 F. Hayek, Öldürücü Özgüven, 1992, s. 39

25Ansiklopedik İslam Sözlüğü, 1991, s. 158

26İjevsk, Ticarete Giriş, 1991, s. 258

**BÖLÜM 8. BAŞARIYA ULAşMA YONTEMLERI**

Önünüzde oluşan sorunu belirlediniz. Onun üzerinde çalışma yapmak ve alternatif çözümleri gözden geçirmek istiyorsunuz. Tam olarak bu alternatifleri nasıl bulabilirsiniz? Elde edebileceginiz yöntemlerden biri, beyin ataği kurma yontemidir. Bir sonraki yöntem, kendi içinizde bakabilme, içsesinize hitap etme ve ondan tavsiye alma hareketlerini size oğretir. Her iki yöntem, karar vermede birçok alternatif varyantı size sunar; bunlardan optimal olanı ise siz seçersiniz.

**a. Beyin ataği kurma**

Bu yöntemi uyguladığınız an, oluşabilecek çok sayida kararı belirlemeye çalışırsınız. Ancak bu arada kararlari değerlendirmeye çalışmazınız. Kendi fikirlerinizi düzeltmeye çalışmayın. Doğal olarak bu fikirlere yaklaşmak için gerçekçi bir şekilde yola çikmayi düşünürsünüz. Bu da beyin atağının bir sonraki asamasıdır. İlk aşamada ise, sezgi ve bilinçaltınızı maksimum bir şekilde serbest bırakmalısınız. Sanatkarlar da yeni fikir ve yaklaş arayışlaında aynı taktiği uygular. Bilincinizi serbest bıranı. Tartişmlı durumların her zaman birkaç çöztim varyasyonunun olduğunu hatırlayın.

**b. Kendi güçlerini kullanarak atak kurma yönteminin uygulanmasi**

Bu yöntemi tek olarak uyguluyorsanız, bir temiz kağıt veya bir defter alıp bu ilk aşama için 10 dakikanızı ayırın. Sonra sessiz ve sakin bir yere gidip sorununuzun üzerine dikkatinizi konsantre edin ve hızlı bir şekilde aklınıza gelen her bir çözüm varyasyonunu kaydedin. Fikirleri, aklınıza geldikce hemen deftere yazın. Bir şeyi iyi hatırlayın : En iyi çözüm varyasyonlarının oluşumu, bir sonraki aşamada meydana gelir. Akla gelen fikirler akımı aşaması sona erdiyse ve siz bundan eminseniz, deftere kaydettiklerinizi bir kere gözden geçirin. Varyasyonların karşısına l'den 5'e kadar değerlendirme puanlarını koyun (en iyilerini 1 puanla değerlendirerek hiçbir işe yaramayan çözümlere yüksek puan verin). Sonra optimal bir sonucu seçerek onu pratikte uygulayabilirsiniz. Bu yöntemi bir grup arkadaşla uygulamayı deneyin. İnsanlar kişisel sorununuza yeni bakişla bakarak gbztimler getirebilir.

c. Grup ataği kurma

Bazan grup ataklarının birçok arkadaşla birlikte gerçekleşmesi, sizin için en gerekli şey olabilir. Fikir üretme gücünüz tamamen harcanmişsa, arkadaşlarınızı toplayarak bir grup oluşturabilirsiniz. Herkes eşit olan bir şekilde (örneğin yuvarlak bir masanın çevresinde) oturmalıdır. Sonra kendi sorununuzu onlara açıklayın. Olguları ortaya koyup anlatarak tarafsız bir pozisyonda olmaya çalışın. Herkes için tartişmanın özü anlaşıldığı zaman, problemin çözüm aşamasına geçebilirsiniz. Bunu, şu üç şekilden birini kullanarak yapabilirsiniz :

1. Herkese beyin atağını gerçekleştirmesi için fırsat verin. Fikirleri bir kağıda kaydedin ve sessiz olun.

2. Herkes dinledigi zaman siz ilk olarak süreci başlatırsınız.

3. Beyin atağı birlikte gerçekleştirilir.

Bu yöntem ne derece efektiftir? örneğin böyle bir durumda bir kadın, işyeri konusunda çok tedirgindi. Kadının söylediklerine göre bu iş, daha çok bir arzu şeklindeydi ve kadının tüm yeteneklerine uygundu. Beyin atağını birlikte gerçekleştirdiği iki arkadaşı, birçok varyasyon ortaya koydular :

• Korkuyu unutup yeni bir işe gidip çalışmak,

• Yeni bir yerde ne kadar güzel olacağını düşünmek,

• Bu yeni işi hayatındaki son bir iş fırsatı olarak görmemek,

• Seçim yaparken korktuğunuz başka durumları hatırlamak,

• Yeni bir işe girmeyi hayal etmek,

• Kendi dürüst niteliklerini düşünmek.

**d. Beyin atağının olumlu sonuçları**

Beyin atağını kullanma yönteminin önceligi, özellikle gruplar için geçerli olup çıkış olmayacak durumu kavramaya imkan verir.

**e. Beyin atağı uygulamanın yöntemi**

• Kendi sesine kulak verme

• Görselleştirme

Gösterilen yöntem aracılığıyla sorduğunuz soruya cevap alabilirsiniz. Bazıları, cevabı sözlü olarak tavsiye halinde de elde edebilir; bazılarıysa hayalinde kurabilir.

• Doğrudan cevap alma

Cevap, genellikle tavsiye şeklinde alınır.

• Yorum (enterpretasyon) sembolleriyle cevap alma

Size sembol formunda bir görüntü gelirse, bunun çözülmesi gerekir. Bundan başka hangi sembol ya da görüntünün geldiği değil, sizin için mutlak olanlar önemlidir.

• Gelen birkaç cevabı toplayıp özümleme

Bazı olaylarda cevaplar, birkaç kişiden gelir. Bunların toplanıp özümlenmesiyle doğru cevap seçilir.

**Çatişmaların yaratıcılığa dönüştürülme imkanları**

İnsanlar arasında olan ilişkelerin merkezinde hep barış ve bir armoninin görülmesi gerektiği halde çoğu zaman çatişmalar kaçınılmazdır. Bunların çözülmesi için çeşitli yaklaşim hareketlerini uygulayabilirsiniz. Bir çatişmayı hayati deneyimle kendinizin eğitim ve geliştirme kaynağı olarak kullanabilirsiniz.

**Özet**

Aşağıda geçen önerileri akılınızda tutarsanız, tartişmalı

1. Bir tartışma (kavga) size ne öğretebilir? Düşünün!

2. Kendinize neyi öğrendinizi sorun. Bu uygulamadan ne faydalar çikarsınız?

3. Bir tartişma için uygun bir yer ayırın.

a. Negatif olan hayat deneyiminizin belli bir yoldan sizi çıkarmasına izin vermeyin.

b. Kişisel pozisyonunuzu belirleyip bu noktadan hareket edin; başka insanlar tarafından bu pozisyonunuza yapılabilecek etkiyi önleyin.

c. Bir tartışma yaratılmasına bazı fırsatlar vermeyin; kendinize olan güvencinizi yok etmeyin ve dolayısıyla kendinizin küçük değerlendirilmesine yol açmayın.

d. Bir şeyi iyi bilin : Kavga ile tartişmalar, hayatızın en küçük bolümünü oluşturmaktadır.

e. Tartişmalardan sonra içinizde oluşan negatif duygu ve hislerinizden kurtulmaya çalışın. Bunu da şu şekilde gerçekleştirebilirsiniz :

• Kendinizi affetmeyi öğrenin,

• Kavgayla ilgili olan duygularınzın yatıştırılması için bir süre bekleyin,

• Bir şeyin bilincinde olun : Diğer insanlar sizi daha az eleştirebilirler (kendinizi eleştirdiginizden daha az).

4. Başka insanların size engel olmalarına izin vermeyin.

a. Arkanızdan eleştiren kötü insanlardan kaçının, pozitif ve iyimser insanlarla ilişkide olun.

b. Bir yığın zamanı şüphesi olan insanları ikna etmek için veya sizi dinlemek istemeyen insanlara anlatmak için harcamayın.

c. içinizde (başka insanların sayesinde) oluşan kabahat duygusunun oluşmasına yol vermeyin.

d. Tartişmalardan sonra içlerine kötü hisler ve duygular atan insanlarla (onları siz belirlersiniz) ilişkelere girmeye hazirlanın.

Yöneticiliğin AHLAKI SORUNLARI

Günümüzde yöneticiler; katı ciddiyet, titizlik, sapma ve tehditlerle karşı karşıya gelmektedir. Bunlar, teşkilatların hayatını sevinçten mutsuzluğa kadar tüm yönlerden etkileyerek gesitli duyguların oluşmasına neden olur.

Gelişmiş ülkelerde çalışıp siyasi, ahlaki, ekonomik ve psikolojik guçlerini araştırarak idare koltuklarında bulunan insanlar, güçlerinin etkisini inceleyerek yararlı cevaplara ulaşabilir. Bu cevaplar, bir yönetiçinin iş içeriğini değiştirmekte olup bazı yetenek ve özellikleri tahmin etmeye fırsat vermektedir. Bu yetenekler ise, bugünün ve geleceğin başarılı bir yöneticisinin ayrılmaz elemanlarıdır.

Etkili bir yönetme yeteneği, yönetici eğitilmeden önce yönetici olaçak kişiye kazandırılmalıdır. Her bir yönetim görevi çeşitli sorumluluklar getirdiği için, faktörlerden her birinin herhangi bir duruma aynı şekilde bağlı olduğunu düşünmek yanlıştır. Ancak bunlar, her bir çalışanın kendi iş kapasitesinin değerlendirilme esasını sağlamaktadır. Bir yöneticide bu yeteneklerin herhangi birisi görülmüyorsa, bir kışıtılık oluşmaktadır. Böylece 11 potansiyel kısıtırlığı içeren bir liste oluşabilir:

1. *Kendi kendini yönetebilme.* Doğru şekilde stres atamayıp zamanı, enerjisi ve yeteneklerini maksimal bir şekilde kullanmayan bir yönetici, hayatında oluşan streslerle başa çikamaz ve kendini yönetme yeteneğinden uzaklaşır.

2. *Çok silik olan kişisel değerler.* Esas prensiplerinin çizgisini henüz belirlemeyen veya kendi prensiplerinde sabit olmayan yöneticiler, kişisel değerlerinin silinmesiyle kısıtlıdır.

3. *Kesin olmayan araçlar.* Bir yönetici amacını kesinleştiremeyebilir veya şulaşılmaz olan amaçlara yaklaşmaya çalısabilir. Çoğu zaman alternatif olan varyasyonlara değer verilmezken, önemli olan fırsatlar elden gider. Bu tür yöneticiler başarya çok zor ulaşır ve diğerlerinin başarısına değer verme yeteneğine sahip olmazlar.

4. *Durdurulmuş kendini eğitme.* Yöneticilerin bazılarının zayif olan taraflarını aşamayıp kendi yükselişleri için çalışmazlar. Bunlar, yeteri kadar dinamik insanlar değildir. Keskin anlardan keşfedilınemiş yeteneklerinin saklanmasını devam etrerek doğallıklarını kaybederler. Kendilerini koruyarak faaliyetlerinden riski ne kadar çok atıyorlarsa, о kadar hızla da iş hayatları bir rutine dönüşmektedir.

5. *Sorun çözme yatkınılığın yetersizliği.*

6. *Sanatsal yaklaşımının yetersizliği.* Çoğu yöneticide, sorunlarm gözülmesindeki sanatsal yaklaşımın yetersizliği görülmektedir. Bu insanlar icat etmede uygulanan yöntemlerle tanışmamışlardır.

7. *insanlara etki etme gücünde olmama.* Bazı yöneticiler, gereken desteği elde edemez ve sonuçta başarı için gerekli olan kaynakları sağlayamazlar. Bu tür insanlar, başkalari onları dinlemediği için suçu çevredekilere atarlar. Kendi seviyelerinde olanları ise, onları yeteri kadar etkiliyici bulmadıkları ve önem vermedikleri için suglarlar.

8. *Yönetme işi özelliklerinin onemini anlamamak*

9. *Yönetimin zayif olan yatkınlıkları.*

10. *öğretmeme.* Başkalarını egitmek için yetenekleri ve arzusu yeterli olmayan bir yönetiçinin egitme gücü yoktur.

11. *Çalışma grubunun oluşturulmasında yeteneksizlik.*

Bir yönetici, sonuç elde etmek için birçok yönetici ile birleşmek zorunda olup bu, her iki taraf için deneyim alişverişini oluşturur. Fakat bir yönetici, grubunu teşvik etmek veya grub mensuplarının yükselmelerini sağlamak için hiçbir şey yapmayabilir. Bir yönetici grubu üretken bir grup şekline sokamıyorsa, bu rubun çalısması zorlukla beraber ilerler ya da gereken verimliliği göstermez.

Hareketli zamanlar, işyerleri için yeni bir şeydir. Fakat böyle zamanlar, daha çok insanlara etki eder. Böyle bir insan yönetici olabilir; bu insanın hayat düzeyi veya alıskanhklari bir tehdit altmda kalabilir ya da bu insanın

potansiyel imkanlarını herkes önemsemez. Veya bu, gercek bir meslek sahibi bir insan da olabilir. Bu yüzden zamanı ve enerjiyi uzmanlığın yükselülmesinde kullanmak, her bir yöneticinin ilgi alanı olmalıdır.

Yöneticiye mesleğinde birçok şey çekici görülür. Bu insanlar, kendi yeteneklerini ve güclü taraflarını gelistirebilirler; yeni durumlardan, olgulardan ve yeni deneyimlerden keyif alabilirler. Güzel ve iyi yönetilen bir sirkette yönetiçinin rolü, gurur ve güçle doludur. Birçok yönetici, kendi islerini merakh ve çekici bulur. Fakat organizasyon sorunları ve olayları her zaman sırayla gelisşeydi, yöneticilik mesleğine ihtiyaç kalmazdi. Yönetiçinin rolü, zor sorulari ve gelecegi bilinmeyen kararlarm secimini iceren bir isi olusturmaktir. Böyle gergin bir isle ugrasan her bir yönetici, streslere de girmektedir.

да

Bir is, insanın tüm enerjisini gerektirerek insan tarafından tamamen yutulmak istenebilir. Bir yöneticiden bütün doğallıği çekerek, tüm sanatsal gücünü alarak insanın hayata olan sevinci yok edilebilir. Bazı insanlar, tüm zorluklara rağmen kendilerini elde tutabilirler; diğerleri ise stres, demoralizasyon ve tükenme ile mücadele ederken yenik düşer, hatta hastalanır. *"Yalınayak kunduracı"*^diyen atasözü örneği çoğu zaman yöneticiler, kendilerine dikkat etmeyip güçlerini işlerinde başarıya ulaşmak için kullanırlar. Bazıları kendine dikkat etmiyorsa bile, dikkatsizlik ciddi bir şekilde yöneticiyi etkileyebilir. Sağlık sorunları oluşabilir; aile içi ilişkileri bozulabilir; dolayısıyla streslerin artması, kişisel tatminsizlik ve doğal olarak işte başarısızlık ortaya çıkar. Kendini harap etme eylemini önlemek için etkili bir şekilde kendini yönetmek gerekir.

Başkalarını yönetmek için, önce kendi kendini yönetme öğrenilmelidir. Kendini yönetmek zor bir şeydir. Bu yüzden kendini iyi yöneten bir yönetiçinin karakter belirlemesinde fayda vardır. Kendini yönetme hareketleri birbirleriyle bağlıdır : 1) Fizik sağlığın desteklenmesi, 2) Güçlerin rasyonel dağılımı, 3 ) Zorlukların aşılması, 4) Zamanın rasyonel bir şekilde harcanması.

1. Fizik sağlığın desteklenmesi

Eskiden kendi vücudu üzerinde titizlikle çalışan bir insan, sigarayi ağzından eksik etmeyen, cinle tonik karışımını su gibi içen büyük ve şişman beyefendilerin gülme objeleriydi. Çağdaş yöneticiler, sağlığın onemini bugün daha iyi anlıyorlar. Artık moda değişti. Bugün bir başkasına tenis

75. oynayamadığnızı ve bir yatınız olmadığmı söylemeye şekinirsiniz. Pratik deneyimle yöneticilerin izlenmesi (kendini en iyi şekilde yöneten yöneticilerin), aşağida gösterilen ilkelerin doğrulugunu gostermektedir :

1. Kilonuzu kontrol edin. Fazla kilo öldürücüdür.

2. Üzerinize aldığınız işleri dengeleyin. Faaliyetlerin bir kısmı gücü tüketir, diğer kısmı ise güç kazandırır.

3. Kötü alışkanlıklardan kaçının. Sigara ile içki sağlık için zararlıdır.

4. şeyahat ederken mantıklı davranın. seyahate çıkarken gücünüzü çok mantıklı kullanın ve tasarruf edin.

2. Gücün rasyonel dağılımı

Insan enerjisini su şekilde değerlendirebiliriz : Algılama, gelişme ve ulaşma için yararlı potansiyel bir yetenek. Bazıları enerjiyi son bir kaynak olarak kabul ederler; tıpkı benzin deposundaki yakıt gibi. Bu yakıt bittiği zaman da sonun geldiğini düşünürler. Fakat insan varlığı daha zor olan bir gerçektir.

Gerçekten de gençler yüksek güce sahipken, orta yaşlılar daha az bir güce sahiptir. Bir gerçek daha vardır ki bazıları, güçlerini çabuk tüketir, başkaları ise hayatları boyunca enerji doludur. Dolayısıyla aktif bir hayat pozisyonu vardır. Bu bir şeyi kanıtlamaktadır : insan enerjisi, fiziksel enerji gibi psikolojik kaynaklarına sahiptir. insanın enerjikliği, duygu ve hislere bağlı olarak eksilir veya artar.

Bir insan, psikoenerjiyi pozitif olan yaratıcı bir yönde veya negatif olan harabedici bir yönde kullanabilir. İnsanları küçültüp, ezip çalışma etkinliklerini yok edebiliriz veya kendi duygularma önem vermeyerek ve bastırarak kendi etkinliğinin düzeyini bloke edebiliriz. Birçok yönetici, kendi duygularına kulak vermeyi istemez veya böyle bir şeyi yapamaz. Duyguyu ve hislerini rahatsız eden bir şeymis gibi uzaklaştırarak onları iş dünyasına girmemesi gereken bir olgu olarak kabul ederler. Bunlar, birçok his ve duyguyu olumsuz kabul eder ve iş hayatlarında öfke, korku, kiskançlık, kendini küçümseme ve alınma duygularını tamamen atmak ister. Onların kabul ettiği his ve duygular şunlardır: Heyecan, ilgilenme, meraklanma, emin olma. Çok deneyimli insanlar, kendi duygularını yüksek değerlendirir ve hayal kırıklığını veya öfkeyi (bir anlaşmayı gerçekleştirmeyerek veya iyi bir çalışanı elden kaçırdıkları an) göstermeye çekinmezler. Bu duygulari böyle durumlarda bastırmaya çalışan insanlar ise, bu enerjik gerginliğe bir

çıkış vermezler; dolayısıyla doğallıklarının bir kısmın içlerinde bastırarak 'insanlardan gelen saygıyı kaybedebilirler; çünkü kendilerine istedikleri gibi değil, *"gerekli olan* "tavırları takınarlar.

Kendi gücünü efektif bir şekilde büyütmek ve kullanabilmek, zor bir şeydir. Pratik deneyim ise, aşağıda gösterilen ilkelerin doğruluğunu kanıtlamaktadır :

1. Kendinizi keşfetmeye çalışın.

2. Kendi duygularınızı ifade etmeye çekinmeyin.

3. Çevrenizdekilerle yakın ve sicak ilişkeler kurmaya çalışın.

4. Çağrıda bulunun. Genelde başarı, enerjinin konstruktif bir şekilde kullanilniasına yardım eder.

5. Başarısızlıklarınızı sakni bir şekilde kabul edin ve bunlardan ders çıkarın.

6. İstediğiniz şeyi değerlendirin.

**3. Zorluklari yenme**

İnsanlar bir zorlukla karşılaşınca, çeşitli tepkiler gösterebilir. Herkes ayrı tarz sergiler. Bir insan çok üzülerek bu duruma kapılabilir ve birçok çalışma saatini boşa harcar; başka bir insan ise, hiçbir sarsıntıyı hissetmeyerek büyük bir sorunla (ciddi bir uluşlararası kritik durum gibi) basedebilir. Bugün yönetim faaliyetlerinde zaman zaman zorluklar oluşur. Fakat bir yönetici *"ben çok zor durundayım"* diyorsa, kendi kendini sorumluluklarla gerektiği şekilde başedemeyecek kadar yeteneksiz hissediyor demektir. Birçok insanın aynı probleme gösterdikleri potansiyel stres halinde oluşan farklı tepkiler, araştırmacıları, bunların nedenlerini daha derin bir şekilde incelemeye zorlamaktadır. Bu araştırmacılar, bazılarının daha az stres altında kalıp diğerlerinin böyle durumlara daha çok yatkın oldukları nedenini açiğa vururlar. Stresi oluşturan problemleri daha az bir şekilde algılayan insanlar, önlerine konan görevlerle daha kolay bir şekilde başetmeyi sağlayan bir hayat tarzını kendilerine seçerler.

**4. Zamanın rasyonel kullanımı**

Bazı yöneticiler, kısıtlı zaman içinde büyük çapta ve yoğun bir işi bitirirler; diğerleri ise *"zamanın yetersizliği'* neden göstererek belli sonuçlara ulaşamadıklarından şikayet ederler. Bu son gruptaki insanlar için ekonomik ve mantıklı bir şekilde zamanı harcamayı öğrenme fırsatı gerçekten çok değerlidir.

Doğru şekilde zamanın kullanılmasını öğrenmeye, vaktinizi nereye harcadığnızı belirleyerek başlamalısınız. Değişiklikleri uygulamak için önce günlük çalışmanızı tam olarak belirlemelisiniz. Zaman harcamasının düzeltilmesine giden yol, haberdar olmaktır. Bazı yöneticilerin ayrılmalarında problemler çıkar. Günde 20 saat çalışiyorsa, ne kadar işin yapılması mümkündür? Fakat kendi zamanını verimli bir şekilde ayırlayabilen bir insan, zamanla abartılı bir şekilde dakiklik ve titizlik gösterir. *"Zamanın yatirlması"* diye bilinen söylentinin içinde net olarak gösterilmeyen bu fikir, aslında çok faydalıdır. Bir yönetici, kısıtlı zamana egemendir ve zamanını işlere bölerek iş sonuglarını maksimize etmek zorundadır. Çünkü zamanın her bir anında birkaç problemi çözmek mümkündür; bunun için elde bulundurduğunuz fırsatları ve olasılıkları daha net bir şekilde görmelisiniz. İkileme, hem idare hem de normal hayatta bir çok yönden faydalı olabilir. Zamanı rasyonel bir şekilde kullanan yöneticiler için dört genel çizgi belirlenmiştir :

1. Bunlar, kendi zamanına tasarrufla yaklaşırlar. Zamanın mantıklı davranış bekleyen çok değerli bir kaynak olduğunu kabul ederler. Herhangi bir belirli faaliyete zamanın ayrılması için karar vermeden önce, iyi bir yönetici bu faaliyetin yapılmasının ne derece önemli olduğunu düşünür. Çok iyi sonuçlar vaat etmeyen faaliyet, hemen gözden çıkarılır.

2. Bu insanlar, kendi yetkilerini seçme yeteneğini geliştirirler. Yetkilerin yeniden paylaşılması, bir kişinin başka bir kişiye devretme projesidir. Görevlerin yapılmasındaki sorumluluk, yetki ve imkan devriyle daha da değerli olan bir faaliyetin yapılması için iyi bir zaman elde edilebilir.

3. Zaman harcamasının planlamasını düzenlerler. Hareket programı çizilir, set planın herhangi bir şekli hazırlanır ve böylece rasyonel bir kararın seçimi sağlanır.

4. Bu insanların problem çözülmesine olan yaklaşımları, yaklaşımın ne derecede verimli olduğuna dayanır. Zorlukların oluştuğu ve çözüm arayışında olunduğu zaman bir yönetici (zamanı rasyonel bir şekilde kullanan bir insan), sorunun en verimli çözümüne götüren bir yöntemi seçer.

En fazla kendi kendini yönetme yeteneğine ihtiyaç duyan yöneticiler, şu işlerle meşgul olan insanlardır : Surekli baskı altında çalışanlar; harekette ve zaman harcamasında büyük serbestliği elde edenler; başkalarına kulak asmayıp ciddi kararlar alanlar; zaman ve kaynaklarına karşı başkaları tarafından bazan da çeliskili istekleri alan insanlar. İs gereği zaman zaman kendi taraflarından herkese ilan yapan veya popüler olmayan kararları almak zorunda kalan ya da bir yiğın zamanını görüşmeler ve yeni tartışmalar için harcayan yöneticilerin seyahatlere gikip uzun süre ev dışında kalması, çok faydalı olacaktır. Bu tarz işi olan bir insanın aile hayatı ve dinlenme zamanı, olumsuz yonde etkilenebilir.

Her bir yönetici, neyi nasıl yapacağını kendisi belirler. Yaptığımız seçim; aslında aldığımız eğitime, davranışlarımıza, is arkadaslarımızın bakışına ve hareketlerimizin olabilecek sonuçlarma bağlıdır. Genelde sorunların çözülmesi için birkaç alternatif, her zaman var olup herhangi birini seçtiğimiz zaman hangisinin daha önemli olduğunu düşündüğümüzüc gösteririz. Sizin kararınız, yani en önemli ve en doğru olarak segtiginiz şey , hayatmizi büyük çapta etkiler, çevredekilere nasıl davrandığınızı gösterir ve nasıl bir insan olarak sabitleştiginizi sergiler. Geçmişte alınan kararlar, bugünkü davranışlarınızın aslı olup değerlerinizin temel seklini alır. Böylece değerler, önemli ve gerçek olanın seçilmesidir. Bazı değerler, toplumun bütün birey ve uluslari tarafından bölünmektedir. Bunlar; kanunlar, çevre, örf ve adetler tarafından ve herkesin kabul etmesiyle yayılıp desteklenir. Tüm toplumlarda işlerin bu değerlerinin anlatılması ve desteklenmesiyle ilgili insanlar vardır. Bir yönetiçinin işinin temeli (şekli ne olursa olsun), mutlaka neyin önemli neyin önemsiz olduğunu gösteren fikirlerin ortaya konulmasındadır. Birçok yönetiçinin karşı karşıya kaldiği bazı alternatifler şunlardır : İktidar, cinslerin ve ırkların arasındaki eşitlik, yaş, mesleki durum, riske bakiş, çalışma sonuçları, digerlerine yardım etme, teşvik etme ve cezalandırma, yasallık, yenme veya yenilme, yönetime katılma, yaşama veya iş, keyif, açiklık.

Değerlerini öğrenmeyen bir yönetici, katı bir hareket bazına sahip değildir. Böyle bir insan, akla bir saniye önce gelen ve mantıklı olmayan kararların alınmasına alışıktır. Görülebilecek bir şey olarak değerleri görmez ve bu yüzden değerler, onun anlama kapasitesinden kayarak kaçar. Davranışların temelinde olan kendi tepki ve yaklaşımları inceleyerek bu değeri kendinize tespit edebilirsiniz. Hergün daha fazla insan, kendi değerleri konusunda kendilerini güvensiz ve rahatsız hissederek kararlarının sonuçları için sorumluluklarını üzerinden atarlar. Bunu, değerlerin nasıl oluşturulduğunu belirlediğimiz zaman daha iyi bir şekilde anlayabiliriz.

Değerler, kolay olmayan bir yolla oluşur. İnsanların bir kısmı, aile içinde bazı değerleri algılar; bu ergenlik döneminde olur. Çocuklar, kendi büyüklerini dikkatle izler; büyüklerin hayatın *"siyah"* ve *"beyaz"* dönemlerinde nasıl davrandıklarını görüp büyürler. Çocuklar, büyüklerin sakin veya gergin anlardaki davranış ve tarzlarını algılayarak birçok şeyde anne-babalarını taklit etmeye çalısırlar. Ve büyüdükleri zaman gittikçe arkadaşlarının, ögretmenlerinin, komşularının, akrabalarının etkisinde kalırlar. Bu etkiyi, aynı zamanda çevre ve toplumsal diğer güçler yaratır. Çocuk algılar, taklit eder ve yapar; bazı konularda denemeler yapar, bazı konuları kabul etmez ve atar. Böylece uzun bir süre için kendinde belli bir davraniş tarzını oluşturabilir. Sayıda gözlem temeline dayanan sonuçlar, bir insan tarafından toplanir ve hayatın bir bütün olan felsefesine dönüstürülür (insan bu felsefeyi tüm hayatı boyunca bir kerecik olsun şüphe altında bırakmaz).

Kendi çalışmalarında yöneticiler, birbirlerinden izole değillerdir. Bu sosyal toplulukta öncülük eden değerler, yöneticilere etki eder. Şirkette kabul edilen belli bir stil çizgisinde kalmak zorunda olduklari için, bazı yöneticilerde sorunlar oluşmaktadır. Bu sorunlar, kendi bakiş açısıyla şirketin bakış açısı arasındaki oranı destekleme ve karşı görüşte olma durumları arasında değişebilir :

1. Şirket görüşlerinin tamamen kabul edilmesi,

2. Şirket görüşleriyle aynı fikirde olma,

3. Şirket görüsleriyle barış içinde kalma yeteneği,

4. Şirket görüsleriyle kesin bir uyuşmazlık hali.

Her bir imkanın kendi avantajları olduğu gibi kendi problemleri de vardır. Bu tür tartişmalı değerlerin konusu ile ilgili olan durumlarda şirketin bakiş açisının aydınlatılması için, bazı adımları gerçekleştirmek gerekir. Çünkü bu tartışmalar, anlamama veya enformasyon yetersizliği sonucunda meydana gelebilir. Bir yönetici, şirket davranışlarının kabul edilen çevresi dışında bir tarzda olmak zorunda kaldıysa, her zaman bu insanı *"yerine yerleştirme"* yöntemi bulunur. Ve son olarak : Bir insan şirketin görüşlerine son derece karşıysa, cezasını almaktadır. Bu tür kavgalar, kişi ile şirket arasındaki belirtici çizgiyi çeker ve bunların arasındaki farkın belirlenmesinde yardımcı olur. Belli bir seçim yapmak, bazı zamanlar çok zordur; çünkü açık bir konfrontasyon, ardından cezayı da getirebilir; ayrılma ise, kişisel sorunların olusmasmi insanlara açıklayabilir. Uzak ve çok yabanci olan görüşleri kabul etmekse, gücünüze ve hayatta kalabilmenize zarar verebilir.

Belirgin kişisel değerlere ihtiyacı olan insanlar şu işlerle uğraşan yöneticilerdir : Strajetik kararların alınmasına etki eden, prensip konuların yönlendirilmesiyle uğraşan ve çevredekilerin danışmanları ile gelişme konularında sorumluluk taşiyan yöneticiler. Bazı yöneticiler, çoğu zaman *"doğru "* olduğunu önceden bilerek karar vermezler (yani bazı konularda alman kararların sonradan doğru olduğunu bilemezler). Bu tür kararlar, yönetiçinin herkesin önünde savunabileceği belirli, kesin ve sıralı kanaatların temeline dayanmalıdır. Çok belirgin ve kesin olan kişisel değerlere ihtiyacı olan insanlar; deneme amacıyla kendi kararlarını süphe altında bırakabilen, sık sık seçim gerçekleştiren, belirtilen yönü sırasıyla izleyen ve kişisel dürüstlügü yüksek bir düzeyde olan yöneticilerdir.

**a. Amaç nasıl belirlenir?**

Genelde amaçlar, belli bir süre için belirlenir. Bu yüzden bunların belirlenmesi, sabitleşmesi ve harekete geçme süreçlerinin gözlenmesinde fayda vardır.

1. İ*htiyaçların belirlenmesi :* Sizi tatmin eden bir durumdaki amacın belirlemesini yapmak çok faydalıdır. Herkesin nefes alma ihtiyaci vardır, ama havanın herkese yetmesi, bize kendi solunumumuz hakkında düşünmemize fırsat vermez. Fakat dalmış pozisyonunda kalan bir sualtı gemisinin içinde bulunan insanlar, hemen kendilerine bir amaç koyarlar : Kisa bir zaman içinde yeterli olan havayı elde etmek. Kişisel amaçların belirtilmesi, о anki durumun analizini ve "ulaşmak istediğiniz şey nedir?" sorusunun cevabının alınmasındadır.

2. *İmkanların belirlenmesi :* Birçok yönetici, her bir alandaki imkanların seçimini yapar. Bu imkanlardan bazıları, sizin değerlerinize uygun olmayabilir veya çevrenizde bulunan insanlar için ek zorluklar oluşturabilir. Ama burada seçme şansı vardır ve belirli imkanlar da herkes için açıktır. imkanların belirlenmesindeki ilk adım, çok sayida bulunmalarını sağlamaktır. Mevcut tüm imkanlar belirlenmedikçe, akılcı bir seçimi gerçeklestirebilmek imkansızdır.

3. *Neyin peşinde olduğunuza karar verin.*

4. *Seçme :* Gerçekte seçimin gerçeklestirilmesi, ilginç bir deneyim oluşturmaktadır. Pratik olarak bir şeyi ilan ediyorsanız, gücünuzü yönde değil, başka yönde kullanacağmızı belirtirsiniz. Fakat şu da olabilir : ilk olan yön, sizin istediğiniz ve çok tatmin edici bir sonuca götürebilirdi. Belki de siz yanlış bir seçim yaparsmiz ve başarıyı elde etmek için sağlıksız konularda Savaşmaya zorlaınrsınız. Yanlış karar verme riskini garantili bir şekilde yok edebilme yontemlerinin olmadığı bilinir. Sizin yapabileceğiniz şey, en cazip olan ve çok şeyi vaat eden bir varyasyonu seçmektir.

5. *Amacın kesinleştirilmesi*

6. *Zaman sınırlarının belirlenmesi*

7. *Kendi uzlaştıklarınızım kontrolu :* Kendi başarınızı izlemeniz için herhangi bir başarı ölçeğini bulmak gerekir. Burada problemin belirlenmesi ne kadar daha az belirtilmişse, ilerlemenin ne derecede hareket edeceğini daha zor belirtirsiniz. Fakat ilerlemeyi değerlendirmek için gereken vasıtayı bulmak çok önemlidir, gçünkü objektif olan olçekler üok gereklidir.

Yönetimin diğer yöntemleriyle yapıldığı gibi amaçların belirlenmesini de kötüye kullanmak mümkündür. Fakat yöneticiler şu şekilde davranabilirler : Yöntemi canlandırmak, çalışanın mantığını yükseltmek ve zamanı doğru şekilde harcamak için, kendileri tarafından oluşturulan disiplin avantajlarını kullanabilirler. Amacın belirlenmesinde fırsatlar, bazı koşullarla birlikte başarıları artırmaktadır : Potansiyel zayıflıklar, gerçekliğin yetersizliği, belirlenmeyen zaman çerçevesi, ölçmenin olmaması, verimsizlik, ilgilerin yetersizligi, başkalarıyla olan çekişmeler ve bilgi alma ve analiz yetersizliğinin yok edilmesi. Amaçlar, hareket yönünü gösterir. Dinlenme, aile ile iş hayatı arasındaki tatmin edici dengeye ulaşılmada zorluklarla karşılaşan bir yönetici için çok önemlidir. Kendi kendini geliştirme yeteneği, akademik bilgileri algılama yeteneğine çok hafif bir şekilde bağlıdır. Bu yüzden farklı olan insanlar için bireysel gelişme, ayrı ayrı anlamlar taşır. Bireysel gelişme, doğal kısıtlama ile sınırların yok edilesine bağlı olduğu gibi yeni yatkınlık ve bilgilerin kazanılmasına da bağlıdır.

Birçok yönetici, sorunları çözme, beklenen sonuçları değerlendirme gibi belli bir işi yapmaktadır. Bu insanlar için yonergeler yazılır. Bunlar, insanla şirket arasındaki anlaşma gibi bir metni canlandırırlar. Profesyonel gelişme; bir bütün olan kursu geçip (öğrenip) kısa süreli kurslara devam ederek, profesyonel bir şirketin çalışmasına katılarak, diğer şirketleri ziyaret ederek, kitap (dergi vb.) okuyarak çesitli yollarla gerçekleştirilebilir.

En önemli kısıtlama, potansiyelinizin hiç kimse tarafından kabul edilmemesidir. Bu unsur olmadan gerekli olan açıklık ve enerji de olmaz. Her durumda insanın kişiliğinde de hiçbir şey değişemez. Daha prestijli olan bir işe geçmeye hazılanan veya kariyeri önemli iki adım arasında kalarak geçiş döneminde bulunan insanlar için kendi kendini geliştirme hareketi çok önemlidir.

Sorunların çözülmesinde uygulanan herhangi bir prosedür ne büyüklükte sert bir şekilde izleniyorsa, о prosedürün о kadar da faydasiz olması çok ilginçtir. Sorunların çözülmesinde sırayla çalışıp bu çalışmanın her adımını kesin olarak belirleyebilirsiniz. Verimli bir şekilde sorunların çözümünü yapamıyorsanız, herhalde aşağıda gösterilen adımlardan birisinde veya sırayla giden bir kaçında bir yanliş hareket yapıyorsunuz demektir:

1. *Ayarlama :* Kesin olarak ne zorlukları içerdiğini belirledikten sonra problemleri değerlendirmek, anlamak ve ayırmak gerekir. Problemin özünü anlamak ve onu başarılı bir sonuca götürmek için, güzel bir organizasyonun nasıl yapılacagı düsünümelidir.

2. *Amaçlar :* Amaç, neyi elde edeceginizi ilan eden gostergedir. Amaç, kesin ve net bir şekilde belirtilir. Çalışmada yer alan herkes için anlaşılacak bir şekilde olmalıdır.

3. *Başarının kriterleri :* Hareketlerinizin ne derecede başarılı olduğunu bilmek faydalıdır. Başarının kriteri, belirlendiği anda gerekli olan son sonucun daha açık bir şekilde netleşmesidir. Çalışmanın gerçeklestirilmesi için, sadece çok gerekli olan isler yapılır.

4. *Enformasyon :* Probleme bir çözümün bulunmasından önce problemi derin bir şekilde aydınlatmak gerekir. Tüm enformasyon toplandığı zaman harekete geçme tarzları belirtilebilir.

5. *Planlama :* Yapılması gereken maddelerin kararlaştırılmasıyla planlama hareketi başlar. Burada tek bir imkan seçilirken diğerleri atılır. Esas planı ve kesin adımları net bir şekilde canlandırma yoluyla ifade etmek gereklidir.

6. *Hareketler :* Bu dönemde uygulamaya başlanır. Başarının amaçları ve kriterleri netleştiği için, katılan herkes neyin elde edileceğini bilir. Bu insanlar, kesin olan konuların etkisinde kalarak planlarına değişikliklerini ekleyebilirler.

7. *Mukemmelleştirme için yapılan hareket analizi :* insanlar hareketlerinden alman sonuçlardan ders alırlar.

b. Yöneticilerin sorun çozümündeki yatkınlıklara ihtiyaçi olması

Sorunların çözülmesinde gereken yatkınlıkların yüksek düzeyi, işleri şu unsurları içeren insanlar için çok önemlidir : Yeni durumlar, farklı insanlarının gayretlerinin birleştirilmesi ihtiyacı, işadamlarının aydınlanması, zor enformasyon analizi ve detaylanmış planlamanın gerçekleştirilmesi. Her bir yöneticinin sık görülen sorunların çözülmesinde yeteneklere ihtiyacı vardır. Fakat yüksek düzeyde olan problemlerin çözülmesindeki yatkinliklara, değişen çevreye sık sık adapte olması ve yeni bir yaklaşımın gösterilmesi gereken yerlerde ihtiyaç duyulur. Bu yatkınlıklara siyaset adamları, planlamacılar, aracılar, yöneticiler ve yüksek kademeli askeri personelle proje mühendisleri sahiptir.

**Sanatsal Yaklaşımın Yetersizliği**

**a) Sanatsal yaklaşımla işe ulaşmadaki engeller**

1. *insanların tembelliği :* Yaratıcılık, zaman ve çaba harcanmasını gerektirir. Çok erken oluşan çaba tükenmesi, yaratıcılığa karşı bir engel olur. Yaratıcılığa zaman ayırabilmek için disiplin gerekir.

2. *Sabitleşen alışkanlıklar :* Her bir insanın hareketlerinde, çalışmasında, davrazışlarında ve düşünmesinde klişeler oluşmaktadır. Fakat alışkanlıklar, yaratıcılığın düsmanları olabilir.

3. *Aşırı gerginlik :* Yaratıcılığımızda çoğu zaman guvensizlik ve zorunluluk duygularıyla karşı karşıya kalırız. Güvenlik duygusunun yetersizliği, ek gerginlik oluşturur. Bu gerginlik, hem fiziksel hem de duygusal yönlerden kendini belirtir.

4. *Zayiflaşan azim :* Yaratıcılık faaliyetlerinin tamamen değişme arzusundan doğar. insanın içinde olusan yenileşme arzusu, dış nedenlerle de oluşabilir.

5. *imkanların yetersizliği :* Birçok insan için normal hayat şudur : Hayatın büyük kısmını alan günlük işlerle kendi hayatim doldurmak. Bu tür insanlarm hayatmda yenilenme fırsatlari çok az görülür. Diğerleri içinse yaratıcılığın alışılmış şekilleri, diş kaynakları ve yardımları gerekir.

6. *Abartılı ciddilik:* Kendini sanatta gerçekleştirebilmek için çoğu zaman fikirlerle oynamak gerekir. Bazı zamanlar aranan karar, en inanılmaz ve en ekzantrik fikirlerde bulunur. Alışılmadık olan bir şeyin böyle algılanması, abartılı ciddiyet ve rasyonel olma fikrinin sürekli hatırlanmasıyla bağdaşmamaktadır.

7. *Kötü bir metodoloji :* Sorunun çözülmesinde uygun ve verimli bir yöntemin yetersizliği, yaratıcılık çabalarını zayıflatır. Gereken yatkınlıkları kazanmak ve uygun yöntemleri geliştirmek için, yaratıcılık sürecini araştırmak ve analiz etmek mümkündür.

**b) Sorunun sanatsal çözümü**

Sanatsal çözümün tekniği, özel yatkınlıklarının olmasını gerektirir. Sanatsal çözüm için beş belirgin adım gosterilebilir : Fikirlerin oluşturulmasi, uygulanabilecek fikirlerin ayıklanması, yeniliklerin getirilmesinin planlanması, dönüşen bağlantı ve analiz.

**c) Yöneticilerin sanatsal yaklaşıma en fazla ihtiyaçları olduğu zaman hangisidir?**

Bazı mesleklerde yöneticilik (örneğin pazarlama ve araştırma üzerinde çalışma, sanatsal veya sosyal alandaki çalışmalar) daha fazla sanatsal yaklasim gerektirmektedir. Olan mallar ve hizmetler gözden geçirildiği zaman, bunlari mükemmelleştirme tarzının bulunmasında bu yaklaşım çok gerekli olup belli sonuçlara ulaşılmasında tümüyle yeni karar ve fikirlerin bulunmasma ihtiyaç duyulduğu zaman çok gereklidir.

**Insanları Etkileme Yeteneğinin Yetersizliği**

**a) Doğrudan doğruya çevredekileri etkileme**

*Giyim ve fizik:* Olaya veya о ana çok uygun olan bir kıyafet, insanların etkilenmesinde esas manzarayı sabitleştirir.

*Duruş :* Katı (kuwetli) ve kendinden emin ifadesini sergileyen bir duruş şekli, çok kuwetli iç güçlerin oldugunu gösterir.

*Davramşlar :* Kendinden emin olduğunu göstermek, gereken şeyi elde etme olasılığını verir.

*Kişisel ilişkeler:* Hitap etme etkisini artırır.

*Ödüllendirme :* Ödül bekleme pozisyonu, bir insanın etki altında kalmasında önemli bir rol oynamaktadır.

**b) Emir nasıl verilir?**

Bir yönetici nelerin yapılacağını net bir şekilde bilmelidir. Çalışanların kendi görevlerini yapmalari için, bazı yöneticiler onları uyarmalıdır; fakat cesur ve açık bir şekilde bunu onlara ifade etmek zor gelir. Bu ytizden emirleri zayif, talimatları ise belirli değildir. Zayıf bir etki, kendi yerine uymama fikrinin sürekli akla getirilmesini sağlar. Ayrica insan, kendi hakkında bir yönetici olmadığını ve kişisel değerlerinin bulunmadığını düşünebilir.

**c) Yönetim etkisinin yöntemleri**

Bir yönetici bazı yeteneklere sahipse, bu insan için daha fazla doğrudan doğruya yapılan etkinin yöntemlerini uygulamak daha iyi olacaktır. Bu etkiler; silik emirler (faydalı bir sonuça götürebilme olasılığı hemen hemen yoktur), ikna etme (insan bir yöneticinin görüslerini ve değerlerini ayırıyorsa, burada ikna etmek faydalıdır), tehdit etme (yönetici ile çalışanlar arasında çok güzel ilişkeler yoksa, bu durumda tehditler faydalı olabilir), rüşvet, titiz bir emir, net ve açık talimatlardır.

**d) Yöneticiler hangi durumlarda insanlara etki etme yeteneğine daha fazla ihtiyaç duyarlar?**

Etki etme yeteneği, şu durumlarda çok önemlidir : insanın başarısı ilk geldiği an kendi hakkında güzel düşünceler oluşturmasına bağlıysa; karşılıklı anlamayı geliştiriyorsa; başkalarının güvencini kazanmak istiyorsa. Büyük etkileme yatkınlıklarına ihtiyaçları olan yöneticiler; personel seçimi, eğitimi ve satın alma gibi işlerle uğraşan ve yüksek kademelerde çalışan insanlardır.

**Yönetim Çalışmasının Özelliklerinin Anlanmasındaki Yetersizlik**

**a) Yönetim işinin anlanması**

Yillardan beri yöneticiler ve bilimadamları, davranış

problemlerinin üzerinde çalişmakta olup verimli yönetim özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Verimli yönetimin niteliğini anlamakla birlikte verimli ve verimsiz yöneticilerin günlük görevlerini nasıl yaptıklarını da analiz etmişler ve şu sonuca varmışlardır : Çok önemli olan yönetmenin niteliği liderliktir. Liderlik, bir sonucu elde etmek için insan veya diğer kaynakların harcanması yeteneğidir.

**b) Liderliğe çağdas, bakışlar**

Son yillarda öncelikle belirli bir olayın ihtiyaçlarğının belirlenmesine çok büyük onem verilip sonra da gerekli olan yönetim stilina tespit etmek mümkündü. Yönetim davranışlarıyla uğraşan bilim, yönetici ile çalışanların arasındaki danışma ve kişisel ilişkelerin gelişmesine büyük onem vermişti. Görev dağıtımı, disiplin uygulanması ve katı pozisyona girilmesi, zamana uygun olmayan yönetim belirtisi olarak kabul edilirdi. Bazı yöneticiler, bu yeni moda olan felsefeye süpheyle bakıyorlardı. Henüz güç vasıtasıyla yönetimin bir yeri olduğunu düşünürlerdi.

Bir çalışma grubundaki liderlik fonksiyonu, mutlak her zaman tek bir insana ait olmaz. Gelişmiş gruplar, kendi üyelerinin kuwetli taraflarını bilirler. Mevcut problemin çözülmesine yardım etmek için kendi kaynaklarını yeniden kurabilirler. şu an gerekli olan insanların sahnede oluşmasından itibaren güçlü tarafların lideri değiştirmesi mümkündür.

**Yöneticiliğin Zayıf Yatkınlıkları**

**a) Kendi rolünün analizi**

Bir organizasyon (sirket), çalışma gruplarının oluşturduğu bir yapıdır. *"Yönetici"* kelimesinin tam anlamı *"insanı elinden tutup götüren* "dir. Bunu daha iyi anlatan kelime, bugün hiç kullanılmayan *"gözetici* "kelimesidir. Şirketler için tüm çalışanları kontrol eden (sadece özel görevlerin yapılmasıyla ilgilenen değil) bir insana ihtiyaci her zaman vardır. Bu iş, özel yetenekleri gerektirmez; sadece çeşitli işleri yapabilme ve objektif bir bakiş gerektirir. Yöneticiler, bir üretimde uygulanabilir verimsiz, masraflı ve kısıtlayıcı yöntemlerin kullanılması gibi bu tür organizasyon sorunlarıyla ilgilenmek zorundadır. Bu durumlarda yöneticiler, çoğu zaman kendilerini güçsüz hissederler; çünkü degişiklikler yapmaya başlamak üzere hareketleri kısıtlıdır.

**b) Yöneticilerin çok daha yüksek yatkınlıklara ihtiyaç duydukları zamanlar hangileridir?**

Yöneticilerin yüksek düzeyde olması, yöneticinin bir grup çalışanın sorumluluğunu üstendiği zaman gereklidir. Potansiyelin bulunması ve kendinden gurur duyma. duygusunun oluşması için veya insanların kendi işlerine ne derecede katkı ettiklerini belirlemedikleri ya da yapılan işte ilginin gerekli olmadığı zaman, yönetme yeteneklerine ihtiyaç gösterilir. Daha düşük düzeyde yönetim deneyimine sahip olan yöneticiler, diğer çalışanların kontroluyla ilgilenmez. Bunlar, işlerinde yetkili ve bilgili olan yöneticileri gerektiren teknik süreçlerdir.

**Öğretme Yeteneğinin Yetersizliği**

**a) Eğitim ve yönetmenin esas görevi**

Her bir yönetici, kendi çalışanlarının eğitiminden sorumludur. Her insan, kendini eğitmek için yeterli potansiyele sahiptir. insanın gelişmesi, yönetim faaliyetinin esas unsurudur.

**b) Yönetici, bir taraftan öğretmendir**.

Bir çok şirketin profesyonel eğiticileri vardır. Bunlar kurs düzenler, tavsiyede bulunur ve insanları yönetim ve gelişme programına göre yönlendirirler. Her bir yönetici bir öğretmendir. Hiç kimse bir yöneticiden profesyonel bir öğretmen olmasını bekleyemez.

**c) Kişisel yükselmeye yardım eden atmosferin oluşturulması**

Yönetici, şirket atmosferine belirli bir şekilde etki eder. Doğru atmosferin bir kısmı, yöneticinin davranışlarını düzeltir. Çalışanlar, ona bakarak neyin teşvik edilğini tahmin ederler. Atmosfer ile yönetici birbirine bağlıdır. Yönetici, faaliyetin en belirgin göstergesi olup insanlar, enerjilerinin ne kadarını işerine ve kişisel gelişmelerine verebildiklerini gösterir. Çalışan insanın kapasitesini belirleme ve bu kapasitenin arayışı için gereken araçların bulunması, yöneticinin görevidir. Bazı yöneticiler, stimüle edici çevreyi "nasıl olusturacaklarını bilirler; diğerleri ise sıkıcı ve sevimsiz insanlarla çevrelerini doldururlar.

**d) Ustalığın geliştirilmesi ve eğitime yardım eden çevrenin nitelendirilmesi**

Insanın yetkileri, ustalığının da düzeyini gösterir. Bir usta, kaynak araçlarını bilir ve onları kullanarak çok kaliteli bir malı üretebilir. Usta realist olduğu için, sadece yapılabilen bir işi üzerine alır. *"Usta"* kelimesi, çok profesyonel olan işçiler için kullanılır. Yönetici, ustalık fikrini süreçte kullanabilir. Bu süreçte yönetici, her insana gösterge, tavsiye, dönüşen bağlantıların değerlendirme yoluyla öğrenilmesini öğretir ve pratik yükselmesi için iş imkanlarının kullanılmasını gösterir. insanların demode kalmasıyla ilgili sorunlar, eğitime olan gerçek ilgi ortak atmosferle uyumluysa, keskinliğini kaybeder. Moral olarak yıpranma gerçeği, mesleğe bağlıdır ve çalışan her insanın önünde oluşabilir. Bu yüzden her bir yönetici, esnek ve açik kalmak için gereken önlemleri almalıdır.

**Danişma**

Danişma, insanlara sorun çözümünde yardım etmek ve tüm imkanları göstermek demektir. Doğru şekilde bir yaklaşim yapıldıysa, insanın düşünme ve tepki verme hareketine tavsiyeler etki edebilir. Tavsiye verme yetenegi, bunlarda çok önemlidir. insanların gelişmesine yardım edildiğinde ve bir , yöneticinin fonksiyonunun genişletilmesinde kullanılır.

**e) Danişma hareketinde dönüşen bağlantı kurulması için tavsiyeler**

1. Tam olarak konsantre olun. Çünkü paylaşmak istediğiniz bilgi çok kişiseldir. Muhatabınıza dikkatinizi verin.

2. Muhatabanıza karşı çok duyarlı olun.

3. Tavsiyenizi istiyorlar mı? Bunu öğrenmeye çalışın.

4. Fikrinizi kesin ve net bir şekilde ifade edin.

5. Görüşünüzü tam olarak açıklaynı.

6. Olguları ve görüsleri birbirinden ayırın. insan davranışı hakkında objektif bir bilgi vermeli, о insana bakışmızı açıklamalısınız.

7. Uygun bir an bulun. Dönüşen bağlantı şu koşullarda fayda getirir : Dinleyen algilamaya hazırsa ve görüştüğünüz durum aklınızda çok tazeyse.

8. Sizi duyduğundan emin olun. Mümkünse başka insanlarda bunu deneyin; sizinle hemfikir olup olmadıklarını öğrenin.

**Grup Oluşturma Yeteneğinin Düşüklüğü**

**a) Çalışma grubunun potansiyeli ve grup liderinin rolü**

Grup potansiyeli, grubun her üyesinin toplu haldeki gücüne göre daha çok şeyi elde edebilir. Buna rağmen kendi potansiyelinin en küçük olan kısmını çalıştırmak, bazı gruplar için zordur. Çoğu zaman gruptaki ortak hareketin karışık ve verimsiz olduğunu göruyoruz. Bu eksiklik, şirket için çok zararlıdır. Grup olarak yapılan çalışma, büyük ve yeni imkanlar verebilir. Grup *"insan tarafından bilinen en güçlü silah"* olarak adlandırılmıştır. insanlar, bir gruba üyelikten keyif alabilirler. Grup lideri, esas rolü oynamaktadır. Lider, diğer üyelere karşı açık ve dürüst olarak yaklaşma sorumluluğunu üzerine alır. Güven, sağlıklı ve verimli bir grubun oluşmasının anahtarıdır. Yönetim tekniği herkese öğretilebilir, fakat değerlere uyumu olan derin kişisel yaklaşımı herkes kendisi için ifade edebilmelidir. Olgun ve verimli yöneticiler için derin ifade edilen kişisel bir yaklaşım, şu özelliklerde olmalıdır : Aktif, belli bir hedefe yönelmiş, her şeyden (kendisinden de) titizlik bekleyen.

**b) Grubun verimli çalışması için engellerin kaldırılması**

Grubu olgunluğa götüren yolda verimlilik yükselmesinin durdurulabilir. Bunun nedenleri, düşük enerji ile düşük sonuçlar olabilir. Aynı zamanda şu unsurların da birer neden olması mümkündür : Yönetiçinin elverişsizliği, vasıfsız çalışmalar, konstrukte olmayan atmosfer, insanların kişisel görüşlerini açıklayamaması, amaçların belirlenmemesi, işin düsük sonuçları, çalışma yöntemlerinin verimsizliği, açıklığın yetersizliği ve konfrontasyon, eğitilmemiş kişiler, düşük sanatsal yetenekler ve diger gruplarla sağlıksız ilişkeler.

**c) Yöneticilerde grup oluşturma ihtiyacı ne zaman oluşur?**

Ortak amaçlara ulaşmak için bireysel yeteneklerin birleştirilmesi gereken yerde bulunan herhangi bir şirket için organizasyon yetenekleri ihtiyacı vardır. Grup oluşturulmasındaki yetenekler, çok sayıda insanı birleştirme ve verimli bir şekilde çalışmayi öğretme halinde önemlidir. Grup demek, işbirliği ve ortak bir amaca yönlendirilen bir iş demektir.

**Kısıtlamalar Nasıl Kaldırılmalı?**

**a) Yükselmedeki engeller**

1. Yeni durumlardan korkmak. insanlar güveni ve rahatlığı, risk ve yenileşmeye tercih eder.

Zayıflık korkusu. İnsanlar, kendilerine aci verecek durumlardan kaçınır.

3. Çevredekilerin beklentileri. Yenileşmeye yönlenen kişisel çabaları bazan aile, iş arkadaşları, ortaklar ve dostlar kısıtlarlar.

4. Kendi gücüne inanma.

5. Yetenek ve yatkınlıkların yetersizliği.

**b) Yöneticinin mükemmelleştirilmesi**

Kişisel kısıtlamanın kabul edilmesi, değişmeler için kendi kendine ilerleyen bir güçtür. Kişiliğin belirgin değişmesi ve kendinden emin olma duygusu, yapabilme ve her şeyi yeni bir şekilde yapma yeteneğinin gelişmesini oluşturur. Herkes kendi deneyiminden ders almak zorundadır. Bu yüzden sırayla giden birkag adımdan oluşan hareket planmi kısıtlamaların belirlenmesi, engellerin aşılması, yeni yeteneklerin kazanılması, yeni yöntemlerin uygulanması, kendi hareketlerinin analizi ve ilerlemeyle düzenlenmesi mümkündür.

**BAZI BAŞARILI AMERIKAN ŞIRKETLERiNiN AHLAKI PROBLEMLERININ (ÇÖZÜM ÖRNEKLERI**

Analize tabi tutulmuş tüm şirketlerin farklılığına ve problemlerin çözülmesinde özel yaklaşimlarına dikkat edilirse, bu şirketleri diğerlerden farklı kılan şeyin, yenilik getirilmesi ile yenilikçiliğe olan yatkınlıkları oldugu görülmektedir. Bunlar sadece ticari anlamda çok çekici olan şeylerin üreticileri olarak kendini göstermekle kalmamakta, aynı zamanda yenilikçi şirketler, çevredeki herhangi bir yenilige çok çabuk ve aralıksız tepki göstermekte son derece yetenekli bulunmaktadır. inersif organizasyonlara nazaran bu sirketler, gevrenin değişmesine göre de değişirler. Alicının talepleri değişip rekabetçilerin ustalığı yükselince, toplumun morali sürekli' değişince, milletlerarası ticaretin gücü yeniden kurulmaya başlaynıca ve devlet yeni kararlari alınca, bu şirketler de değişimler yaparak adapte olurlar. Kısacası bunlar, değişiklikleri tüm olan bir kültür olarak üreürler. Örnek şirketler, önce kendi faaliyetlerinin temelinde mükemmellik gösterirler. Fikrin yerini alet edevat (avadanlık) almamaktadır. Analiz, hareket serbestliğini kısıtlamamaktadır. Aksine bu şirketler, zor dünyada her şeyin kolay gitmesi için çaba göstermektedirler. Bunlar israrci olup inatla yüksek kaliteyi elde etmeye çlışarak tüketiciyi şımartırlar. Çalışanlarına kulak verip büyük insanlarla olduğu gibi konuşurlar. Bunlar hızlı bir tepki, hızlı davranış ve sörekli araştırma için az derecede belirecek kargaşayı normal sayarlar. Örnek olan yeniliklere yatkın yenilikçi şirketlerin özelliklerini sergileyen sekiz belirti vardır :

**1. Başarıya ulaşma için yönelme hareketi**

*Çabuk ayaklar'* korumak ve büyüyen şirketlerde er ya *5* da geç oluşan hareketsizliğe karşı davranışları kollamak için var olan pratik yöntemlerin yüksek sayısı hayrete düsürmektedir. *"Büyük bir sorunla karşı karşıya geldigimiz an, biz on güvenilir delikanlıyı arayıp bir haftalığıma bir odaya kapatiriz. Bunlar oradan hazir cevapla çıkarlar ve onu sonra pratik olarak gerçeklestirirler."*

**2. Tüketiciyle yüzyüze**

Bu şirketler, hizmet ettikleri insanlardan nasıl hizmet ettiklerini öğrenirler. Burada ortak bir işe herkes katılır. Birçok yenilikçi şirket, fikirleri kendi tüketicisinden alır. Bunun için bunlar, her zaman topluma kulak verirler.

**3. Bağımsızlık ve girişimcilik**

Yeniliklere yatkın olan şirketler, şirket içinde birçok yenilikçi insanın oluşmasına destek olurlar. *"Antusiasm insanları" [=* şevk] adı verilenler çok değerli karınca yuvalarıdır. Şirket, her bir çalışanın sanatçi şekline girmesi için hareket serbestligi verir. Bunlar sermayesi kapatılmış riski teşvik eder, başarılı bir başlangıcı desteklerler. *"Bir şey den emin olun; yaptığınız hataların sayısı gerçekten olabilecek bir sayı mı?"*

4. insan verimi

Örnek şirketler, sıradan personele kalite ile verimlilik alanındaki önemli başarı kaynaği olarak bakarlar. Bunlar *" biz ve onlar"* pozisyonunun taraftarları değildir ve bu insanları sermaye yatırının verimli yükselmesinin esas kaynagi olarak görmezler. Her bir çalışan, fikir kaynağı olarak görülür.

**5. Hayatla bağlantı, değerlerle yönetim**

Organizasyonun esas felsefesi, bu organizasyonun başarılarında teknolojik ve ekonomik kaynaklarla organizasyon yapımına, yeni şeyleri getirmeye ve zamanın kontrol edilmesine nazaran daha çok rol oynamaktadır. Felsefe veya korporasyon kültürü ile ideolojik ve sosyal-psikolojik önlemlerin tümü, grupta özel yenilikgilik atmosferinin yaratilmasma yoneliktir.

**6. İşine sadık olmak**

Yüksek verimliliğin en uygun koşulları, en iyi bildikleri işle uğraşıp işlerine sadık elemanlar çalıştiran şirketlerde görülmektedir.

**7. Şekil basitliği ve normal bir yönetim kadrosu**

İç yapi şekilleri ve örnek şirketlerin sistemleri, ince bir sadelikte olduğunu gösterir. Yönetimin üst kademesi fazla kalabalık değildir.

**8. Serbestlik ve sertlik bir arada**

Örnek şirketler, aynı zamanda merkezi ve desentralize olarak görülürler. Bunlar, daha çok otonomiden başariya ve malın mukemmelleştirilmesi üzerinde çalışmalar yapan gruplara kadar yayılınaktadır. Diğer taraftan bağlı olan bazı değerler konusunda merkezi birer fanatiktirler. Genel yönetimin gerçek rolü, organizasyonun değerli unsurlarını yönetmektir.

Fark gösteren nitelikte olan ikinci belirti :

**Tüketiciyle yüzyüze**

Zamanın harabeden unsurlarının karşısında durabilme şansını veren tek bir davranış şekli, böyle bir yaklaşımı firma çerçevesi dişına alan faktörleri her zaman ve daima köşebaşğna yerleştirmektir. Burada en başarılı olan şirketleri diğerlerinden farklı kılan şey , kuwetlendirilmiş tüketici yönelmesinin söz konusu olmasıdır. Bu yönelmenin yoğunluğu ise, Amerikan ticaretinin en katı korunan sırlarından birisi olarak bilinmektedir. Tüketiciye yönelme ise, bunu hiç de kanıtlamamaktadır : Üretimin teknolojisi ve masraflarıyla ilgili konularda bu tür şirketler hareketsiz (uyuşuk) olurlar. Fakat şirketi gerçekten de tüketiciye yönelme harekete getirir (teknoloji yenilenmesi veya masrafların indirilmesi değil). işin esasını, tamamen kendi kendini finanse eden şirketlerin araştırma ve geliştirme bolümünün şefi dile getirmiştir : *"Uzun vadeli plan çerçevesinde bir koşulla hayatta kalabilirsin : Eğer herkes tüketici alanına malın yeni partışıni götürme konusunda yeni yöntemleri arayarak bütünüyle bu işe gömülürse. "*

**Hizmet etme yarışı**

Müşteriye yapılan her bir teklif, masraf açısından ona son derece çekici görülmelidir (bunu IBM de itiraf eder). *"Satıcı ajanları tutmak da önemli olup bunlar tüketiciden maaş alıyormuş gibi çalışmalılar. Önce sipariş alabilmek, sattıktan sonra hizmet yapmak gerçekten çok önemlidir."* Şirket gerçekten tüketiciyle bağlantısı olan işçilerinin çıkarlarıyla hareket etmektedir. Sistemin başarılı olmasında şu nedenler rol oynar : Sıradan ajanlarını desteklediği, onlara güvendiği için ve işin başarısıyla kendi önemini hissetürdiği için. Verimli hizmet etmek için yonelmeyle ilgili üç problem ortaya çikmaktadır:

1. Üst kademe yöneticilerin buraya aktif olarak katılmaları. Bunlar, hareket felsefesi olarak kabul edilen hizmet etmeye yönelen şirket felsefesini her şeyden önce belirlerler.

*2.* Dikkatleri üzerine toplayan hizmet etme fikrine sadık kalınması (hem de tüm personel tarafından).

3. Kontrol ve karşılıklı bağlantı sistemlerinin yoğun kullanımı. Şirketin kültürü ve geleneklerinin tüm çalışanlara öğretilmesi büyük onem taşır. *"Disney"* şirketinde şöyle yapılmaktadır : *"insanları bu kültüre hemen yaklaşırlar. Herkes Disney üniversitesine girmelidir. Profesyonel hazırlıklara başlamadan önce geleneklerin birinci sınıfı'ndan herkes geçmelidir. Geleneklerin birinci sınıfında tüm gun dersleri verilip bunların esnasında acemilere Disney şirketinin felsefesinin esası, felsefe faaliyetlerinin yöntemleri öğretilir. Bu yönergelerden hiç kimse muaf değildir (başkandan yarım gun çalışan herhangi bir işçiye kadar buna herkes tabidir). Şirket, yeni çalışmaya başlayanlardan şirketin tarihi ve başarılanı, yönetimin kabul edilen sistemi vb. hakkında bilgiler ister. Ancak bu bilgileri elde eden bir kimse gerçekten ise başlayabilir. Sirketin farklı bölümlerinin hangi ilişkelerde olduğu ve tüm bölğmlerin ne şekilde ortak hareket ettiği, herkese anlatılır. Kısacası 'işin ilerlemesi için hepimiz aynı şekilde çalışiyoruz ... Bu büyük tablonun tizerinde senin yerin şurasi..."*

Tüketiciye yönelme, insanın işine olan ilgisini yükseltir. Tüketiciyi anlamadan şirketinizin faaliyetini asla anlamayazsınız.

**Kalite Yarışı**

Örnek şirketler, kalite ve güvenilir mal konularında da ihtiraslıdır. Bunların sloganı *"mükemmel kalite, güvenilir gerçekleştirme ve müşteriyle ilişki konusunda sadik olmak'tır.* Faaliyet organizasyonunun prensipleri şunlardır : 1) Tüm faaliyetin kaliteye yönelmesi, 2) Kontrol ve karşıliklı bağlantı, 3) Beklenmeyen şeylerin oluşmaması, 4) Formal olan ve olmayan karakterin teşvik edilmesi. Bunları yapip bitirdikleri iş için insanlarda gurur duygusunu yükelürler. Örnek sirketin birinde kaliteye gösterilen davranış örneği şöyledir : *"Kaliteye dikkat etme unsuru, her yerde görülmektedir; çünkü personel herhangi bir kalitesiz işi kendine yakıştırmaz. Satışlar hakkında soru sorduğunuzda onlar yine kaliteden söz eder. Siz onlara planlanmiş amaçlarla yönetim yöntemlerinin nasıl uyum gösterdiğini sorarsanız, onlar size о amaçlarla kaliteyi tutabilme çabalarının uyumundan söz ederler. Örnek şirketlerde yapılması mümkün olmayan bir şey , hemen hemen yapılabilir şekle gelir. % 100 kaliteyi veren kademedeki hizmet etme programının gerçeklestirilmesini düşünmek bile güçtür. Bir amaci önünüze koymayarak kendinizi direkt olarak başarısızliğa atarsanız, hakettiğiniz şeyle karşılasırsmız."*

**Boşluklara girebilme sanatı (özel duvargözüne sahip olmak)**

Tüketiciye yönelme, bir *"müşterinin istediği şeyi yapmak"* şeklinde oluşup kendi faaliyeti için özel bir köşe arama yöntemidir. Bu köşe, size kendinizi herkesten daha iyi bir şekilde göstermenize şans verir. Araştırmaya tabi tutulmus şirketlerin birçoğu, kendini bunda güzel şekilde göştermişlerdir. *"Özel duvargöztine sahip olma"* stratejisini kullanarak tüketiciyle yakınlığı elde etmeye çalışan şirketler, esas olan özel çizgilere sahiptir : 1) Teknolojik hareketliliğinin yüksek düzeyi, 2) Esnek fiat politikası, 3) Ttiketicilerin gruplarma göre talep sayımının mükemmel sistemi, 4) Müşteri problemlerinin çözümüne yönelme, 5) Kendi malının bireyselleşmesi için masraf yapma hazırlığı.

**Müşteriye kulak vermek**

Örnek şirketler herkesten daha iyi dinlemeyi bilirler. Piyasaya olan böylesine yakınlıkları, bir sınyal vermektedir : Bunların gerçek yenileşmelerinin büyük kısmı

**PAZARLAMANIN AHLAKI PROBLEMLERİ**

Bu problemlerin analizini yapmadan önce pazarlama hakkında bazı bilgileri akla getirmek gerekir. Pazarlamanın klasik tarifi, mal sunulma alanmdaki ticari bir faaliyet olarak gösterilmektedir. Amerikan Hamilton Enstitüsü tarafından 1948'de yaynılanan iş terimleri sözlüğünde pazarlama *"mal ile hizmetlerin üreticiden tüketiciye hareketinde bulunan ekonomik bir faaliyet"* olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama hakkında kitabın yazarı olan Philipp Kotler, pazarlamayı şöyle tarif etmiştir : *"Mtibadele yardımıyla ihtiyaç ile taleplerin karşılanmasına yönelen bir faaliyet".* Amerikan Pazarlama Birliği, 1985'te şöyle bir tarifi kabul etmiştir : *"Pazarlamayi fikir planlaması ve gerçekleştirilmesi süreci, fiat oluşturulması, mübadele vasıtasıyla fikir, mal ve hizmetlerin gerçeklestirilmesi oluşturmaktadır."* Pazarlama üzerinde araştırma yapan bir çok ünlü Amerikalı bilimadamı şöyle yazmaktadır : *"Pazarlama, geleceğe girmek ve mübadele vasıtasıyla mal (hizmet, şirket, insan, toprak, fikir) talebinin yönetilmesi ve karşılanmasıdır."*

Burada yapılan açıklamalardan üretim gücleri ve piyasa ilişkelerinin gelişmesinin belirli adımlarda pazarlamaya ne anlam verdiği görülmektedir. Bunların gelişimiyle hem kelimenin anlamı hem de bu kelimeye verilen önem değişmistir. İste burada pazarlamanın görev ve anlamının değiştigi görülmektedir. Ahlaki normlardaki değişikliklerin oluşumu bundan kaynaklanmıştır.

Piyasa araştırma [metodolojisinde](http://metodolojisin.de) pazarlama vasıtasıyla getirilen önemli değişiklikler, piyasanın çeşitli faktörleri arasında olan sistem bağlantilarını ve bunların belli bir durumdaki öncelik yonelimini belirleyen kompleks yaklaşımı ile sistematik analizin yaygınlaşmasıdır. Piyasa talebindeki faktörlerin etkisine büyük önem verilir. Bu faktörler; demografik, genel-ekonomik, sosyo-kültürel ve psikolojiktir. Her durumda buraya uluşlararası faktörleri de eklemek doğru olur. Gelişmiş ülkeler, çoğu zaman raflarda kalmış olan malları atarlar. Böylece örneğin Fransa'da yasaklanmış ya da ABD'nde) kozmetik mallar, Latin Amerika ülkelerine ya da Afrika veya Asya ülkelerine serbestçe sokulur. Ne yazık ki pazarlama veya ticaret hakkında hiçbir kitapta bu hig bir şekilde göşterilmemiştir. Ancak ticaret ilişkelerini yöneten bazı kişilerin bu konuda (en azından dini bakiş açısını göze alarak) düşünmeleri gerekirdi. Şüphesiz ki piyasadaki mal hareketi, birçok hayati önem taşıyan fonksiyonları yerine getirmektedir. Fakat satıcılar, bu hareketi kullanarak insanları gerekli olmayan, hatta zararlı olan malı ilaç şeklinde (saç dökülmesine karşı kremler, doğum kontrol ilaçları, alkollü içecekler vb.) almak için braktıklarında, pazarlamanın ahlaki yönünden bir soru oluşmaktadır. Bazı tüketiciler ve araştırmacılar, bu sorunu daha derin bir şekilde ele almaktadır. Bunlar, mal hareketinde sadece (insan sağlığna, milli gurur vb. değerlere karşı yapılan) üretiçinin maddi amaglarını teşvik eden usurunu görmektedir. Bazı insanlar da şöyle düşünür : Bazı üreticiler insanların bilinçaltına yönelerek bunu zararlı bulur, bunun yasaklanmasını ister. Diğerleri ise mal hareketi için harcanan paraları hasıl olan malın kalitesi ve yeni malın keşfi için harcamanın daha doğru olacağını düşünür.

Büyüyen bu telaş ve şaşkılık içinde gelişmiş ülkelerde belli kural ve yasalar geliştirilmiştir. Bunlar, reklam faaliyetleri ile marka çalışmalarını kontrol altında tutmaktadır (ABD). Kazakistan'da belli bir bandrol programi yürürlüğe girmiştir. Bandrol, herhangi bir mal partisinin örneğinin alkollü içki ürünleri) analize tabi tutulduğunu ve kullanılabileceğini göstermektedir.

Aslında çağdaş pazarlamanın amacı, sadece bir malın atalebinin oluşturulması, stimülasyonu ve geliştirilmesini içermekle kalmaz, aynı zamanda negatif olan talebi pozitif talep şekline donüştürtir. Burada ilk planda malın kalitesi, kullanım tarihleri ve diğer faktörler hakkındaki (bunlara insanın sağlığn bağlıdır) sorular çıkmaktadır. Bir Japon firması olan *"Ricoh"* yöneticileri şöyle demektedirler C*ihazlar, ekipman döneminden (1965-1975) programlı araçlardan geğer (1975-1985). Biz insan dönemine ayağımızı bastık."*

Bunların söylediklerine göre bugün çaba konsantrasyonu yapılmaktadır. Tekniği daha da akılcı, kültürel kökleri farklı olan kullaıncılara daha kolay olsun diye yapmak, esas olarak ise kendi ürünlerinin kullanımının sağlanması, sosyal açidan önemlidir. Harward Ticaret Okulu'ndan Theodor Levitt'in söylediklerine göre *"fonksiyonları olan ve başarılı bulunan ticaret, insanların problem çözmelerindeki en mükemmel olan yardım yöntemlerini bulmaya çalışan bir ticaretir."* Warwing Universitesi'nden Peter Doyl'un söylediklerine göre *"Japon şirketlerinde finans ile nakit hareketi alanında hemen gerçekleştirilecek amaçlar, aksine arka plana götürülmüştür. Bu insanlar, kendi çalışanlarının piyasayı ne derece bildiklerini değerlendirirler. Bunlar bir şeyi bilirler : Pazarlama konusuyla ilgili her şey iyi ise, sonuçta son belirtiler de iyi olacaktır."*İngiliz Bradford Universitesi'nde çalışan Guli, Ling ve West şöyle demektedir : *"iyi verileri olan şirketler, sert bir amaca ulaşma gayretini sergiler ve tüm büyük operatif kararlarını tüketici isteklerine tabi tutarlar."* Böylece gelişmiş ülkelerin pazarlama araştırma şirketlerinin baş köşesinde, ihtiyaçlarını mal kalitesiyle karşılayan bir insan durmaktadır.

Gelişmiş ülkelerdeki piyasanın bu durumunu sadece onların yöneticilerine bir teşekkür olarak değerlendirmek yanlıştır. Bu çeşitli istekler, dileklerle rüzgarların bir sonucudur. Devletin dileği ise, şirketlerin yeni piyasalara ulaştırılmasıyla dolaşımı ve geliri yükseltmek arzusudur. Bazı ülkelerde piyasaya mal sunmada olabilecek kötüye kullanma unsurunu önleyen kararlar alınmıştır. ABD'nde Federal Ticaret Komisyonu kurulmuştur. Komisyon, federal yönetimin adı altında mal hareketi alanıdaki kuralları düzeltir ve aynı alandaki davranış kurallarmi düzeltmekte uğraşır. Kurallardan biri şunu ifade eder : *"Saticilar kendilerinde genel bir yanlış izlenim bırakmamalıdır."* Bu kuralara uygun olarak şirketlerin, her zamanki gibi herhangi bir ürünü reklam ederken, olmadigi halde doktorların bu konuda pozitif cevaplar verdiklerini ifade etmeye bir hakkı yoktur. Bu tür kuralların çoğunu ABD eyaletinin parlamentosu oluşturmaktadır.

ABD'nde reklamları kontrol eden ulusal bir kurul kurulmuştur. Kurulun esasını, reklam ajanslarının temsilcileri ile kamu temsilcileri oluşturmaktadır. Bunlar kadrolu çalışanlar ve profesyonellerdir. Reklam vasıtasiyla aldatılmış insanların şikayetleri üzerinde çalışırlar. Şikayetin konusu gerçekte yer alıyorsa, kurul kendi otoritesini ve kamu etkisini kullanır ve yalanci reklam enformasyonunun yayılınasmi durdurmak için gerektiğinde devlet organlarına baş vurur.

Aynı şeyi Kazakistan'da da uygulamak mümkündür. Artık bizde de reklam ajansları kurulup tüketici toplulugunun fonksiyonu görulüyor. Yaygın bir şekilde televizyon, radyo ve basında reklamlar görülmektedir. Ama ne yazik ki iyi düzenlenmiş bir kanun yoktur. Böyle bir kanunda insanların dini veya estetik duygularını inciten açiklamaların kusitlanması veya çocukları ve gençleri (anne olabilecek gene kizları) sağlık için zararlı olan şeylerin tahrik etmesinin kısıtlanması öngörülmelidir.

Pazarlama ve yönetimle üretim ve işletme faaliyeti, finansmanla birlikte ticaretin esas olan önemli bir konusu olup ticaretin tüm ahlaki normları gibi pazarlamayla da ilgilidir. Bu konuda bir şeyi hatırlatmak gerekir : iş ahlakının sorumluluğunu, önce şirket yöneticileri ile şefleri üzerlerine almalıdır. Şirketlerin en yüksek kademeli yöneticileri, çalışanların hareketleri, bunların seçimi, eğitimi iş ahlakının kurallarının yerine getirilmesinin sorumluluğunu üzerine almalıdır. Yani şöyle bir sonuç oluşmaktadır : Organizasyon vb. faaliyetlerin, yönetimin ve idarenin planlanmasında insani moral prensiplerine uygun olan ahlaki prensipler dikkate alınmalıdır. Bu yüzden stouner ve Dolan'ın tavsiyeleri çok olumlu görülür. Bu kişiler, aşağıda gösterilen tavsiyelerin yerine getirilmesinde ahlaki davraınşların yardım edeceğine inanırlar :

• Yaptıklarınız ağzınınzdan çıkan sözlere uymalıdır.

• Kendinizin ve çalışanlarınızın önüne reel görevler getirilmelidir.

• Ahlaki normları çiğneyenler cezalandırılmalıdır.

• Şirkette çalışanlar için ahlak derslerinin düzenlenmesi sağlanmalıdır.

• ise, yalnız iyi çalışanlar alınmalıdır.

Bu tavsiyeleri dikkate alarak işe yeni başlayan gençlere ve daha önce bu işe atılanlara "Mac Kansi and K" adlı danışmanlık şirketinin Tokio şubesi başkanının sözlerini hatırlatmak istiyoruz : *"Eğer bir şirket müşterilerine rakiplerinden daha iyi bir şekilde hizmet etmeyi başardıysa, kar bekletilmeye gelmez. Birçok şirket bu konuda о kadar dikkatsiz davranır ki hangi ticaretle uğrastiklarını unuturlar."*

**ULUŞLARARASI İLİŞKILERDE AHLAK NORMLARI**

Uluşlararası ahlak ve uluşlararası hukuk, insanlık uygarlığının gerçek başanlarından biridir. Çok önemli sosyal normatif regülatörler olarak bunlar, ortak bir çalışma hareketi oluşturarak uluşlararası ilişki sisteminin fonksiyonunu sağlamaktadır. Bu sistemin anlamı, her insan ve herhangi bir ülke için büyüktür . Uluşlararası hukukun varoluşu, fonksiyonu ve gelişmesi, onun ahlaki karakteristiğine, ahlak normlarına uygunluğuna ve insani yonelimine bağlıdır.

Uluşlararası hukukun ahlakla olan ortak hareketi, objektif olarak koşullandırılmıştır. Karakteri ise, belli tarihi koşullarla fark kazanmıştır. Ahlakla olan bağlantı, farklı tarihi dönemlerde farklı şekilde kendini göstererek uluşlararası hukuku onun tüm gelişme yolu boyunca nitelendirmektedir. Uluşlararası hukukun ahlak boyutunun sancısı, XX. yy.ın sonlarında son bulmuştu. Bu olay, hem genel-sosyal hem de belirli ahlaki ve kanuni faktörlerle anlatılmaktadır. Tarih bir şey belirlemiştir : Tarihin kritik anlarında uluşlararası ilişkelerdeki ahlakın yeri üyükselmektedir. Yeni siyasi duşünce olarak nükleer tehlike olmadan güvenli bir dünyanın manevi olarak politik bir modeli. Bu model, ahlaki değer olarak uluşlararası dayanışmanın ahlaki saygınlığı destekler, siyasete ahlakın sızmasını sağlar. Dünya siyasetinde ahlakın sabitleºmesi için tüm yeni düºünce ve düºünce komponentleri ile insanlık kaderinin objektif olan birliğinin kabul edilmesi, barış ile güvenlik primatı, humanizmin sabitleşmesi, insani değerlerin primatı, ulus ve devletlerin sosyal-politik seçimdeki serbestliği önde gelmektedir. Başariya ulaşmak uğruna (bunlar çok önemli şeyler olarak düşünülürse de) ahlaki çiğnemek, kaçınılmaz bir zarara donüşür. Devletin ahlaki otoritesi, uluşlararası hukuk için büyük onem taşır. Bir taraftan böyle bir otoritenin bir kısmı bu hukuku kendi isteğiyle uygulayan bir tarafın rigumasyonudur; diğer taraftan da yüksek bir ahlaki otoriteye sahip olan bir devletle anlaşmadır. Bu iki unsur, özel bir değer taşimaktadır.

Böylece uluşlararası hukukun oluşma, gelişme ve gerçekleştirme sürecindeki ahlaki faktörlerin rolünün yükselmesi eğilimi çok net göülmektedir. Uluşlararası ahlak, insani sosyal bir değer olarak uluşlararası ilişkelerin zengin tarihi deneyimini içermektedir. Bu deneyim; ahlaki değerlerde, fikirlerde, hayallerde, prensip ve normlarda kendini göştermektedir. Bu moralin belirgin çizgisi, uluşlararası ilişkelerde önemli bir alan olarak kendini gostermesi ve tüm uluşlararası hayattan geçmesidir. Uluşlararası ilişkelerde ahlak, kendi kendine yöneltme araçlarının yaygın sistemi çerçevesinde çalışmaktadır. Ahlak, herhangi bir sosyal sistemdeki subjenin davranış tarzının ölçeğini belirleyen bir araçtır (sistemin normal olarak fonksiyon görmesini ve gelişmesini desteklemek amacıyla). Uluşlararası ahlak, uluşlararası ilişkeler sistemini desteklemesi için çağırılmıştır. Bunun esasları değerler sistemine aksetmiş; bu sistem de tüm ülke ve ulusların en önemli olan çikarlarını sergilemiştir. Bu yüzden sistem, bans içinde yaşamanın hukuki prensipleriyle genel olarak aynıdır. Bu prensipler, çağdaş koşullarda optimal olan uluşlararası isbirliği sisteminin geleneklerini kuwetlendirir. Tarih gelişimi sürecinde uluşlararası ilişkelerin sosyalizasyonu belirlenmiştir. Bu sosyalizasyonun esası, ülkeleri birbirine yaklaştıran özel kamu ilişkeleri sistemine uluşlararası ilişkelerin dönüşmesidir. Böylece devletlerin "uluşlararası sosyalizasyonu" gerçeklesmektedir. Bir devlet ortak hareket etme deneyimiyle birlikte evrensel büyüklüğünde olan hareketleri de kaznır. Uluşlararası problemlerin büyük kısmı birlikte gözülmektedir. Uluşlararası topluluğa dahil olan devletlerin ortak çabalarıyla çağdaşlığın büyük sorunlari çözülebilir. Önde giden güçlerin çıkar ile görüşlerini temsil eden ilerici ahlaki prensipler ve normlar, uluşlararası ilişkelerdeki ilerici yenileşmenin önemli bir müjdecisidir. Böylece demokratik ve adil dünyanın ahlaki fikirleri, bans içinde yaşama prensiplerinin esasına dayanan uluşlararası sistemin değişme dönemini ilan etmişlerdir. Adalet prensipleri, uluşlararası ekonomik ilişkeler sisteminin yenileşme esası olmuştur. İnsani çıkarları ve değerleri dile getiren yeni siyasi düşüncenin kavranması, güvenliğini güç değil, ahlak ile hukukun sağladığı nükleer tehlike ve şiddet göstermeyen politik bir modeldir. Ahlaki normların bilinçli şekilde oluşturulması, devletlerin ortak ve bireysel çabalarıyla, uluşlararası organizasyonlarla, dünya topluluğu düşüncesiyle gerçekleştirilmiştir. Önemli rolü kanunlar oynamaktadır. Örneğin Hindistan anayasası, uluşlararası ilişkelerdeki ahlakın yerine getirilmesinin muhakkak olduğunu söyler. Anayasanın 1. maddesi şöyle diyor : *"Adil olan ve saygı esasına dayanan devletlerarası ilişkeleri desteklemek ..."* Devletlerin ortak çabalarının eylemleri olarak uluşlararası anlaşmalar, ortak deklarasyonlar, uluşlararası konferans ile organizasyonların kararları görülmektedir. UNESCO başkanı F. Mayor, organizasyonun esas görevlerini şöyle bildirmişti : *"Uluşlararası ilişkelerde sağlamlık atmosferin! oluşturmak, insanlık prensibi ve yüksek ahlak normlarının ilişkelerde sebitleştirilmesi".* Uluşlararası ahlaki normların sistem gelişimi ve fonksiyondaki zorluklar, su nedenlerden dolayi oluşur : Bu süreçler devletlerin ortak hareketi sirasında ortaya çıkar; devletler ise birbirinden sosyal, politik, kültürel, ahlaki ve diger bakimlar dan farklılıklar gösterirken diğer taraftan da beyan ettikleri ahlaki değerleri çoğu zaman yerine getirmemektedirler. BM rezolüsyonlarında düzenlenen evrensel nitelikteki ilerici ahlaki başlangıçlar, çeşitli devletlerin amoral deneyimiyle yürümektedir (ABD'nin Vietnam'daki Savaşi, Rusya'nın Afganistan'a girmesi).

Böylece uluşlararası ahlak, kolay olmayan sosyal olayları temsil etmektedir. Uluşlararası ahlak, sosyal ilişkelerin özel sistemine (yani devletlerarası ilişkelere) hizmet ettiği için, regule objesine uymalı, objenin özelliğini aksetürmelidir. Uluşlararası ahlakın subjeleri devletlerdir; üst kademeli insanlar veya dünya kamu görüşü değildir. Devletler tarafından düzenlenen ahlak normlarının düzenlenmesiyle bu ilişkeler yönetilir.

Geçmişte uluşlararası ahlaki belirli davranış tarzları oluşturuyordu. Bu davranışları çoğu zaman devletler, kişisel ahlaktan alarak devlet pratiğine yerleştirmiştir. Herhangi sistemli bir içerikten söz edilmemiştir; çünkü böyle bir sistemi oluşturabilecek esas faktör yoktu. Bu faktör; uluşlararası değerler, idealler, amaçlar ve prensiplerin herkes tarafından kabul edilen sistemidir. Bugün bu faktör bir gerçek olmuştur, bu ise uluşlararası ahlak sisteminden söz edilmesine yol açar (sistem henüz kuruluş döneminde olsa da).

Kabul edilen uluşlararası değer, ideal, amaç ve prensipler sistemi, hemen ' hemen tüm devletlerin katılımıyla eyleme geçirilmiştir. BM tüzüğü, bunda büyük rol oynamıştır. Tüzüge göre insanlığın yüksek değerleri olarak genel bans, güvenlik, eşitlik ve kendi kaderini serbestçe tayin etme prensiplerine dayanan dostluk ilişkeleri, banşçi işbirliği, adalet ve uluşlararası hukuka dayanan düzendir. Herkes tarafından kabul edilen değerler sisteminin kurulması, tarihi gelişim sürecinde büyük bir mesafe katedilerek hazırlanmıştır.

Yeni siyasi düşünce, *"şiddet ve nukleer tehlike beklenmeyen dünyanın ahlaki капunu" diye* adlandırılan uluşlararası ahlak sisteminin oluşmasına neden olmuştur. insanlığın korunmasını ve ilerici bir şekilde gelişmesini belirleyen uluşlararası ahlakın esas içeriği, yakın bir şekilde global problemlerin oluşması ve keskinleşmesiyle ilgilidir. Barışın ve genel güvenliğin sabitleşmesi, tüm devletlerin en yüksek ahlaki sorumluluğudur. Bu ahlakın en önemli prensibi, insana saygı, devletlerarası ilişkelerin önemli uygar şekli ile yöntemleri olarak bir humanizmdir. Burjuva döneminin esas ahlaki başarısı, insan haklari ile özgürlük kurumlarının kurulmasıydı. Bir sonraki prensip ise eşitlik prensibidir. Bu, varolan tüm ahlak sistemlerin bir kısmıdır. Eşitlik isteme eylemleri, eskiden olduğu gibi politika ve hukuk alani tarafından kısıtlanmamakta, ekonomi alanına da yayılınaktadır. Ahlak ile adaleti, uluşlararası ekonomik düzenin kuralları şekillendirmektedir. Uluşlararası ahlakın esas prensipleri stirekli büyüme gösterir. Bunların bazı unsurlari zaman içinde olürken, esas çekirdek, toplumun ilerici gelişmesine uyarak korunup zenginleşir.

Regülasyon mekanizmasının ahlak fonksiyonu sisteminde merkezi bir yeri vardır. Bu mekanizmanın özellikleri, ahlakın niteliklerinden gelmektedir. Ahlak hareketinin mekanizmasi, ahlaki talimatların yerine getirilme sürecine bağlıdır. Uluşlararası ahlaki ilişkelere, pratik ile ahlak arasındaki bağlantı (daha sonra yapılabilecek düzeltmeyle birlikte) gibi unsurlar dahildir. Uluşlararası ahlakın normu, devletlerin zorunlu ahlaki davranış tarzı modelidir. Bir taraftan bu model uluşlararası sistemin ihtiyaçlarını yansıtır, diğer taraftan da onu meydana getiren devletlerarası bağlanti sistemine karşılıklı etki etmektedir. Mekanizma verimliliğinin esas faktörü, uluşlararası ilişkeler sisteminin çalışması için gerekli olurken, ahlak sisteminin emrinde bulunan tüm aragların yardımıyla desteklenmektedir. Uluşlararası ilişkiler sisterninin subjeleri ve uluşlararası

ahlak subjeleri, ahlaki normların yerine getirilmesini kontrol eden ve gerektiğinde ahlaki-politik etkinlikleri kullanan devletlerdir. Buradan uluşlararası ilişkelerde ahlak ve poitikanın yakın ilişkisi görülmektedir. Devletlerarası işkilerin regülasyonunda ahlak hareketi ve ahlak

mlarma olan saygı, mutlaka önemli politik bir anlam kazanır. Uluşlararası ahlak mekanizmasının çalışma sürecinde bu norm, diğer uluşlararası normlarla ortak hareket eder. Son olan normlara sadece politik değil, uşlararası hukuk normları ile normal gelenekler de dahildir. Normların etki alani büyüktür . Bu normlar, diğer Normların ortak hareketini koordine eden bir araç rölünü oilayip hem doğrudan doğruya hem de diğer normların arıçılığıyla çalışabilirler.

Uluşlararası ahlak mekanizmasının çalışması, kişilerin belirli ilişkelerine dayanır. Kişilerin davranışları; ulusal gelenek, namus ve gurur duyguları, hayat deneyimi, kültür, it'os ve devletlerin tarihteki ilişkeleriyle nitelenir. Örneğin Japon haklı olduğunu bildiği zaman tartışmaz, sakin olmaya 5 ükmdir. Bir kuzey Amerikalı haklı ya da haksiz olduğunda tartışır, fakat kendi pozisyonunu çok ateşli bir biçimde savunur. Japonlar karara yaklaştıkları zaman agır davranıуа başlayip adimlarını yavaş yavaş atarlar. Kuzey amerikalı ise, karar alma sürecini yöntemli bir şekilde orzanize eder; Latin Amerikalı ise impulsif ve ani bir biçimde karar almaya yatkındır. Her durumda bunlardan birini eleştirmek doğru değildir. Her biri, kendi ahlaki normlari, davranış prensipleri, davranışın ulusal veya bölgesel özellliklerini taşır.

Uluşlararası ticaret ahlakının normlarında da sorunlar vardır. Çoğu zaman işadamlari garip duruma düşerler; çünkü bazı hareketlerinin yasallığı ve ahlaki durumu şüphe uyandımaktadır. Birçok işadamının büyük karlar elde etmek için şüpheli yüntemleri kullandığı bilinir. Çoğu zaman bu, yabancı üst kademeli kişilere karşı yapılır. ABD'nde yabanci üs kademeli kisilerle ilgili kanunlarda soyle geçer : *"Yabanci üst kademeli kişiye rüşvet vermek yasaya aykırıdır; fakat alt kemede çalışanları yağlamak'yasak değildir."*

Bu metinde doğal olarak ikili bir yaklaşım belirlenmiştir. Böylece alt kademeli ve düsük maas alan çalışanların desreklenmesi düşünültirken *(personel için çay parası),* diger rartan başka bir insana aynı şey için neden bir yasak getirilmiş? Ahlak, herkes için aynı ohmalıdır. Çalışanlar Etna bir gizgi gekmek mümkün değildir. Ornegin gtimrtik rnurlari arasında hangisine rüşvet verileceği konusunda karar vermek zordur. Kazakistan'daki isşetmeciliğin ilk deneyimi olan bavul ticareti yapanlar tarafmdan gümrükçülere giriş çıkışta verilen rüşvetler, nasıl bir sürece yol açmıştır?

Dünya pratiği, net bir şekilde şunu belirlemiştir : Birçok ülke (özellikle Afrika ve Asya ülkeleri) hediye değiş tokusunu yaygın bir şekilde kullanır. Aynı gelenekler, bu ülkelerin iş alanmdaki insanlarda, kuzey Amerika ile Avrupa ülkelerinde de görülmektedir. Uyanık işadamları, hediyeler vasıtasıyla sadece bir anlaşmayi değil, uzun vadeli is ilişkelerini de garantiye alırlar. Vicdanlarını arka plana çekerek gelenekler bunu istediği için bu şekilde anlaşmalar yaparlar.

Amerikalı araştırmacılar, kendi işadamlarına sunlari tavsiye ederler : *"Avrupa ülkeleri olmayan Ülkelerde çalışan Amerikalı işadamları, üç geleneği bilmelidir Kapah daire (karşılıklı destekleme), karşılıklı hizmet sistemi ve hediye değiş tokusu."*

Gelişen ülkelerde *"kapalı daire"sistemi* çok iyi bir şekilde sabitleşmiştir. Buradaki insanlar, kendilerinin özel bir çevreye ait olduklarına inanırlar. Bu çevreye işe çoğu zaman akrabalar, yakin iş arkadaşları ve güvenilir insanlar dahildir. Bunlar, birbirini karşılıklı savunmak, korumak, iş merdiveninde yükselmek ve böylece karşılıklı olarak birbirini maddi refaha kavuşturmak zorundadır. Gelişmiş ülkelerin araştırmacıları, işadamlarına yalnız *"insider"* olan kisilerle is yapmaya (yani aynı kapalı daireye ait olan kişilerle) tavsiye ederler. Sistem, hediye ve hizmet verme esasma dayanır. Alan *"borçlu"* oldugu an, gelecekte *"borcunu"* faiziyle birlikte ödemelidir. Borç ödendiği an, kabul eden insan işinin devamim istiyorsa, tekrar karşılğk verir; yani ilk olan hizmet, karşıliklı zorunluluklar sistemine dönüsebilir ve sabit bir ilişki sekline girer. Karşıliklı hizmetler, böylece kapalı daireye hareket verir ve işlerin yürütülmesinde bir esas olur. Bu işlemler, karşıliklı pozitif bir etkinlik veriyorlarsa, burada pozitif olan ahlaki sonuçlardan söz etmek doğru olur. Fakat bu tür ilişkeler, birlikte çoğu zaman rüsvetçilik, ahlaksizlık ve halk sömürusünü de beraberinde getirmektedir.

Batılı araştırmacılar, bir hediyede dostluk jestinden çok başka bir şey görmektedir iş olaylarmdaki sonu olmayan bir zincirin içindeki katalizatör. Olayların sonucunda işadamları, diğer ülkenin memuriyet ve ticaret temsilcilerinin güvenini kazamrlar, lokal piyasaya (ve know-how*)* yaklaşırlar, riski hemen hemen yok ederler. ilk bakışta hediyede korkung bir şey bulunmaz. Ancak hediyenin vetten ne farki vardır? Akla ilk gelen şey , hediyenin büyklüğü ve kime verilecegidir? Çunkti bir erkege verilen kravat veya bir kadına sunulan bir parfümdür veya hediye rak bir otomobil sunulduysa, olay bambaşka bir boyuta ?r. Hediyeyi alan kisi, belli bir yönetime veya ormasyona sahip olan bir sorumhrysa, ne olacaktır?

Deneyimli batılı fırmalar, bu soruna cözüm bularak birçok faydalı yöntem oluşturmuşlardır. Bu firmalar, parayı ece belirli kişilere takdim ederler, çeşitli kurulması için maddi kaynaklar verirler; eğitim, teknik ve uzananlık yardımı (sosyal çalışmalar) için para verirler. Böylece ek çalışma için yer oluştururlar ve diğer jestleri larlar. Buradaki çıkarlar karşılıklıdır. Batılı işadamları iyi otorite ve partnerlerin iyiliğini kazanır, yerel memur ve işadamları ise halk içinde kendi otoritesini yükseltir.

Böylece ahlaki prensipleri atmayarak işleri yürütmek mümkündür. Akılcı Amerikalılar, bir şeyi daha icat etmişlerdir : Büyük firmaların % 75'i, kendi ahlaki düzenlerini oluşturmuşlardır. Bu düzenler, firma çalışanları tarafından kullanılmakta olup karar almada da önemli prensip ve değerler igerir.

Kazakistan'da yeni başlatılan faaliyetler de, şüphesiz bu tür ahlaki sorunlarla karşılaşır. Doğal olarak bu unlara gözüm aranacaktır. Bu durumda icat edilen şilerin yeniden icadiyla ugraşmak doğru olmaz. Dünya eyimini kullanarak kendi koşullarına uygun kalmak gerekir.

Bir altın kural hiç akildan çıkarılmamalıdır : *"Yerel ve ulusal özellikleri bilmek, geleneklerden haberdar olmak,*

*yerlilerle yakın ilişki ve onlara gösterilen saygı, zorlukları*

*kaldırır ve masrafı azaltır."*

LITERATUR

1. İş Görüşmelerinin Esası, M., 1991

2. Bakştanovsky V.i., Sogomonov Y.V., Dürüst Oyun : Ahlak Felsefesi ve işletmecilik Ahlaki, Cilt 1-2, Tomsk, 1992

3. Bezrukih M.Y., Herkes için Ben ve Başkaları veya Ben ve Hareket Kuralları, M., 1992

4. Bern Erik, insanların Oynadığı Oyunlar, St. Petersburg, 1993

5. Biçev V., Ahlak Kültürü ve Yöneticilik, M., 1992

6. Ticarete Giriş, ijevsk, 1991

7. Volkov N.V., Ticaret Hakkında 100 Sayfa, Y., 1991

8. Volçenko L.B., insanlık, Nezaket ve Etiket, M., 1992

9. Vud D., Serre J., Diplomatik Protokol ve Tören, M., 1987 Ю. Wudcok M., Francis D., Özgür Yönetici, M., 1991

n. Guşeyinov A., Ahlaka Giriş, M., 1985

12. Golovnin V., iş Ekonomistinin Temelleri, 1991, "Eho" No 46-47

13. iş Ahlaki, "Amerika", 1992, No 9

14. Sieğert V.. Lang L., çatışmasız Yönetici, M., 1990

15. Nasıl Başarılı Olunur?, işadamlarına Tavsiyeler, M., 1991

16. Nasıl Zengin ve Becerikli Olurum?, Amerikan örneklerinden alıntı, M., 1991

17. Carnegi Dail. Nasıl Arkadaş Edinilir ve insanlara Etki Edilir, M., 1991

18. Yönetici için Bulmacalar, M., 1990

19. Makarov S.R., işbaşındaki Yönetici, M., 1989

20. Me Kay Harvi Köpekbalıklarının Arasında Nasıl Kalınır?, M., 1991

21. Marcenko i.P.. Bize Hangi Yönetici Gerek, M., 1993

22. Mitsiç Predrag, iş Görüsmeleri Nasıl Yaplır, В., 1993

23. Panasuk AY., Yönetici ilişkeleri, M., 1990

24. Parkinson S. ve diğerleri, Yöneticilik Sanatı, St. Petersburg, 1992

25. Pusenkova N.V.. Hangi Sirkette Çalışmak Güzeldir?, "Dialog". 1990. No 3

26. Pildig D., Müşteriye Yol, M., 1991

27. Rogers F., IBM. insan-Firma-Pazarlamaya Bakis, M., 1990

28. Cervan-Schreider J. ve P., isletmecilik Sanati, On işletmecinin Portresi, M., 1993

29. Skott G.. Aklın Gücü, Ticarette Başarının Yollari, Kiev, 1991

30. Skott G.. Çatışmaların Çözüm Yolları, K, 1991

31. Mur G., Ahlakın Prensipleri, M. 1984

32. Safiyanov V.M., Ahlak ilişkeleri, M. 1991

33. Ahlak Sözlüğü, M., 19S9

34. Usta Yöneticliğin Sırları, M., 1981

35. Hayek F., öldürücü Özgüven, M., 1992

36. Fromm E., Kendisi için insan, M., 1992

37. Şepel V.M., Yöneticilik Ahlaki, M., 1989

38. Ahlak ve işletmecilik, M., 1991

39. Ahlaki Düşgünce, Kitap 1-4, M., 1988-1991