

**ÖRGÜTSEL ÇALIŞMALARIN AHLAKİ  
DOĞASINI ŞEKİLLENDİRMEDE  
MİHENK TAŞI: ALASDAIR  
MACINTYRE’NİN ERDEM ETİĞİ  
PERSPEKTİFİ**



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
KAÜİBFD  
Cilt, 11, Sayı 21, 2020  
ISSN: 1309-4289  
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 22.12.2019 Yayıma Kabul Tarihi: 12.05.2020

**Halit KESKİN**  
Prof. Dr.  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
Türkiye  
hkeskin@yildiz.edu.tr  
**ORCID ID:** 0000-0003-4432-3998

**Selahaddin Şamil FİDAN**  
Arş. Gör.  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
fidansamil@gmail.com  
**ORCID ID:** 0000-0002-7643-2139

**ÖZ** | Bu çalışmada ahlak alanında filozof olan Alasdair MacIntyre’nin iş etiği alanında yansıması olan erdem etiği perspektifinin temel kavramlarının tartışılması amaçlanmıştır. MacIntyre’nin örgütsel çalışmalardaki gelişim seyri izi takip edilmiş, MacIntyre’nin “erdemler-iyiler-pratik-kurum” şeması aktör, kurumsallaşma modu ve çevre bağlamında ele alınmıştır. Böylece, niçin bazı örgütlerin ahlaki pratiklerini koruyabildiği, erdemlerini geliştirebildiği ve ahlaki aktör rolünü harekete geçirebildiği daha iyi bir şekilde anlaşılabilir. Bunun yanında, örgütlerin erdemlilik haritasının ve bu haritada hangi erdemlerin olabileceğinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu doğrultuda, örgütsel çalışmalarla örgütsel etik çalışmalarının birbirinden kopukluğunun üstesinden gelinmesinde MacIntyre’nin erdem etiği perspektifi önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Alasdair MacIntyre’nin Erdem Etiği Şeması, Erdemli Örgüt, Örgütlerin Erdemlilik Haritası

**JEL Kodu:** M10, M19, M19  
**Alanı:** İşletme  
**Türü:** Araştırma

**DOI:** 10.36543/kauibfd.2019.026

**Atıfta bulunmak için:** Keskin, H., Fidan, S.Ş. (2020). Örgütsel Çalışmaların Ahlaki Doğasını Şekillendirmede Mihenk Taşı: Alasdair MacIntyre’nin Erdem Etiği Perspektifi. *KAÜİBFD*, 11(21), 118-140.

# ALASDAIR MACINTYRE’S VIRTUE ETHICS PERSPECTIVE AS A CORNERSTONE FOR SHAPING MORAL NATURE OF ORGANIZATION STUDIES



Kafkas University  
Economics and Administrative  
Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 11, Issue 21, 2020  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 22.12.2019

Accepted Date: 12.05.2020

Halit KESKİN  
Prof. Dr.  
Yildiz Technical University  
Faculty of Economic and  
Administrative Sciences  
Turkey  
[hkeskin@yildiz.edu.tr](mailto:hkeskin@yildiz.edu.tr)  
**ORCID ID:** 0000-0003-  
4432-3998

Selahaddin Samil  
FİDAN  
Research Assistant  
Yildiz Technical University  
Faculty of Economic and  
Administrative Sciences  
Turkey  
[fidansamil@gmail.com](mailto:fidansamil@gmail.com)  
**ORCID ID:** 0000-0002-  
7643-2139

**ABSTRACT** | This article aims to discuss core concepts of moral philosopher Alasdair MacIntyre’s virtue ethics perspective in business ethics area. Through tracing the development of MacIntyrean virtue ethics perspective on organization studies, MacIntyre’s virtues-goods-practice-institution schema is reviewed in the context of virtuous agents, a conducive mode of institutionalization and a conducive environment. This provides an understanding of why some organizations protect their practices, flourish their virtues and stimulate the exercise of their moral agency. Besides, this article evaluates organizational virtue mapping with indicative virtues. In this direction, in order to deal with disconnection between organization studies and business ethics, MacIntyrean virtue ethics perspective is proposed.

**Keywords:** *Alasdair MacIntyrean Virtue Ethics Schema, Virtuous organization, Organizational Virtue mapping*

**Jel codes:** *M10, M19, M19*

**Scope:** *Business Administration*

**Type:** *Research*

**Cite this Paper:** Keskin, H., Fidan, S.Ş. (2020). Alasdair MacIntyre’s Virtue Ethics Perspective as a Cornerstone for Shaping Moral Nature of Organization Studies. *KAUJEASF*, 11(21), 118-140.

*“Sosyal teori pratik sosyal hayatın özelliklerini bünyesinde bulundurmaktadır ve teorinin en yakışır amacı sosyal hayata dair en iyi anlayışları geliştirmektir. Erdemlerin, içsel iyilerin oluşumunu mümkün kılmak için ahlaki pratikte nasıl çalıştığını ve bu gelişimin dışsal iyilerin tuzağa düşürmesiyle nasıl bozulduğunun tespit edilmesi için çok fazla çalışmaya ihtiyaç var.”* (MacIntyre, 2007)

## 1. GİRİŞ

İş etiği perspektiflerinden erdem etiği perspektifi genellikle dini ve felsefi literatüre ait olarak düşünülmüş ve sıklıkla yönetim ve organizasyon literatüründe ihmal edilmiştir. Bu yüzden, erdemlerin örgütsel hayatta çalışılması yeterli düzeyde yapılmamıştır (Meyer, 2018). Bununla birlikte, MacIntyre'nin 1981 yılında ilk basımının yapıldığı en meşhur eseri *“After Virtue”* adlı ufuk açıcı kitabının (Moore, 2015), örgütlerde erdem etiğinin yeniden canlandırılmasında merkezi bir rolü vardır (Nicholson vd. 2019). *“After Virtue”* adlı eserde aydınlanma dönemi sonrası ahlaki felsefenin eleştirildiği ve Aristoteles'in erdem etiği anlayışının önerildiği felsefi bir tarih sunulur. MacIntyre bu eserde günümüzde ahlaki söylemin bir bozulma ve çöküş hali içerisinde olduğunu, modern girişimlerin ahlakilik için rasyonel bir gerekçelendirme sağlamada başarısız kaldığını ve günümüzde ahlaki fikirlerin argümantasyon sürecinden yoksun bir tercih açıklamasından başka bir şey olmadığını belirtmiştir. Buna karşın, MacIntyre modern öncesi felsefenin erdem etiği geleneklerinin izini sürerek, gelenekten modern yaşama kalıntı olarak gelmiş bazı özelliklerin bütününe yakalamaya çalışmış ve ahlaka yönelik daha tutarlı bir anlayış için bir şema önermiştir (West, 2018a).

Alasdair MacIntyre'nin şemasında kapitalist sistem ve bu sistemin kurum ve organizasyonlarına karşı ciddi bir antipati vardır (MacIntyre, 2007). MacIntyre'nin yüksek düzeydeki kapitalizm karşıtlığına rağmen (Beadle & Moore, 2006), iş etiği alanında en sık atıf alan erdem etiği teorisyenlerinden olması (Ferrero & Sison, 2014) bir paradoks olarak görülebilir (Knight 1994). MacIntyre'ye göre çoğu modern organizasyon ahlaki pratiklerin ayırt edici özelliklerini dışlayarak organize olur ve günümüz kurumları, dışsal iyileri edinme yolunda gerekçelerle ahlaki pratikleri çürütürler (MacIntyre, 1994, s. 286). Bununla birlikte, MacIntyre'nin bu görüşlerine karşıt argümanlar geliştirilmiştir (Moore, 2008; Dobson, 2009). Moore (2005b) kurumsallaşma formuna bakmaksızın tüm işletme aktivitelerinin ahlaki pratikleri ve erdemleri bir derece içermesi gerektiğini vurgular. Aksi takdirde, kurumlar tamamen dışsal iyi odaklı olacak ve erdemler “yok olma eşiğiyle karşı karşıya kalacaktır” (MacIntyre, 2007, s. 196). Akabinde, kurumlar pratiklerin ahlaki doğasını sürdürmekte

başarısız kalacağı için kendi kendisini içeriden yok edecektir. Pratikler olmaksızın, kurumların ölümü gerçekleşir. Diğer bir deyişle, organizasyonların kapitalist formları firmanın kazanma ve rekabet hırslarından dolayı pratikleri potansiyel ve sürekli olarak tehdit etmesine rağmen, pratikler hala var olabilir. Bu karşıt argümanlardan yola çıkılarak MacIntyre'nin kurumlarda ahlaki pratiklerin varlığına ilişkin görüşleri aşırı karamsar görülmektedir (Moore, 2002; Moore & Beadle, 2006; Beadle & Moore, 2011). MacIntyre ile yapılan tartışmalarla bu aşırı karamsar görüş bir nebze olsun yumuşatılmıştır. MacIntyre'ye göre "saygı duyulabilecek kapitalist girişimler olabilir ama bu girişimler daima sistem tarafından eninde sonunda tuzağa düşürülecektir" (Moore, 2015, s. 110). MacIntyre saygı duyulabilecek kapitalist girişimler olabilir sözüyle örgütlerin erdemliliğine yönelik aşırı karamsar görüşünü yumuşatmıştır. Bununla birlikte, bu örnek girişimlerin daima sistem tarafından eninde sonunda tuzağa düşürüleceği varsayımıyla örgütlerin erdemliliğine ilişkin karamsar görüşünü korumaktadır.

Alasdair MacIntyre'nin ahlaki şemasından esinlenerek oluşturulan kavramsal çerçeve "erdemler-iyiler-pratik-kurum" şemasıdır (Moore, 2002; Beadle & Moore, 2006; Moore & Beadle, 2006). Bu kavramsal çerçeve bir dizi teorik ve ampirik çalışmalara yol açmıştır (Crocket, 2008; Beadle, 2013; Robson, 2015; Beadle, 2015; Van de Ven, 2011, Sinnicks, 2018; West, 2018b). Kavramsal çerçeveyi ampirik olarak uygulama adımını Moore (2012) İngiltere'de faaliyet gösteren organizasyonlarda gerçekleştirmiştir. Moore bu çalışmasıyla MacIntyre'nin şemasının ampirik olarak nasıl uygulanabileceğini göstermiştir. Ayrıca, MacIntyre'nin iş etiğine yönelik "erdemler-iyiler-pratik-kurum" şemasının Batı bağlamı dışında organizasyonlarda anlamlı olup olmadığını araştırmak için Fernando ve Moore (2015) Sri Lanka'da faaliyet gösteren organizasyonlarda çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, MacIntyre'nin erdem etiği kategorilerinin Batı dışı bağlamda faaliyet gösteren organizasyonlarda uygulamanın anlamlı olduğunu bulmuşlardır. Bu iki çalışmadan esinlenerek, MacIntyre'nin çerçevesinin Konfüçyüs geleneğinin etkin olduğu Batı dışı Tayvan bağlamında uygulanıp uygulanmayacağını araştırmak üzere Chu ve Moore (2019) çalışma yapmıştır. Çalışma sonuçlarına göre MacIntyre'nin erdem etiği kavramları Tayvan'da hâkim olan Konfüçyüs kültürü bağlamında uygulanabilir ve anlamlıdır.

Alasdair MacIntyre'nin erdem etiği şeması sadece iş etiği çalışmalarına yeni bir perspektif kazandırmamıştır. Aynı zamanda örgüt teorisinin ahlaki doğasının şekillendirilmesinde de katkısı olmuştur. Moore ve Grandy (2017)'nin

çalışmasında kurumsallaşma teorisinin ahlaki doğasının sınırlı bir şekilde ele alındığı tartışılır. Kurumsallaşma teorisi kurumların ahlaki doğasına ilişkin “tatmin edicilik” perspektifini benimsediği için negatifliklerin olmayışıyla yetinmektedir ya da tatmin olmaktadır. Halbuki, negatifliklerin olmayışı pozitifliklerin oluşumunu sağlayamayabilir. Bu bağlamda, Alasdair MacIntyre’nin şemasını kurumsallaşma teorisinin kurumsal mantıklar, karşıtlıklar ve meşruiyet kavramlarına entegre edilmesini savunmuşlardır. Böylece kurumsallaşma teorisindeki ahlaki unsurunun eksikliğinden kaynaklanan doğasına, ahlaki boyutun daha anlamlı bir şekilde dahil edilmesinin yolunu göstermişlerdir. Tsoukas (2018) ise MacIntyre’nin erdem etiği perspektifini stratejik yönetim çalışmalarına entegre etmiştir. Pratiklerin ahlaki doğasının bu zamana kadar ihmal edildiği vurgulanan çalışmada, MacIntyre’nin erdem etiğinin anlamlı bir şekilde stratejik yönetimin ahlaki unsuruna katkı sağlayacağı tartışılmıştır. Bu bağlamda MacIntyre’nin erdem etiği perspektifi Nielsen (2003)’nin çağrısına katkı sağlar. Nielsen’e göre örgüt teorisi ve etik çalışmaları birbirine karşılıklı olarak bağımlıdır. Bu yüzden, örgütsel olgularla ilgili çalışmalarda etik kavramlara üst düzey önem verilmesi gerekir. MacIntyre’nin erdem etiği şeması ise örgütsel çalışmaların bu ahlaki doğasına katkı sağlamada mihenk taşı işlevi görebilir.

Alasdair MacIntyre bir örgüt teorisyeni olmaktan ziyade ahlak alanında filozoftur. Bu yüzden, MacIntyre’nin kavramlarının doğrudan anlaşılması zordur. Bu bağlamda bu çalışmadaki ilk amaç MacIntyre’nin “erdemler-iyiler-pratik-kurum” şemasının iyi bir şekilde anlaşılması için başlangıç noktası oluşturmaktır. MacIntyre’nin bu şemasının temel özellikleri pratik-kurum ayrımı başlığı içerisinde tartışılmıştır. Ayrıca, çalışmada MacIntyre’nin erdem etiği perspektifinin örgütsel çalışmalardaki gelişim seyrinin izinin sürülmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda erdemli örgüt olmanın şartları nedir başlığıyla MacIntyre’nin şeması aktör, kurumsallaşma modu ve çevre bağlamında tartışılacaktır. MacIntyre’nin erdem etiğinin örgütsel çalışmalardaki bir diğer gelişim evresi örgütlerin erdemlilik haritasına yöneliktir. Çalışmanın üçüncü başlığında örgütlerin erdemlilik haritası ve bu haritada hangi erdemlerin konumlandırıldığı ele alınmıştır. Bu üç amacı gerçekleştirmekle, MacIntyre’nin örgütsel çalışmalardaki şemasının temel kavramları özgün bir şekilde tartışmış olup, temel kavramları tanıtarak Türkçe literatürde bir başlangıç noktası oluşmasına katkı sağlanması düşünülmüştür. Erdemli örgüt olmanın şartları ve örgütlerin erdemlilik haritalarıyla da MacIntyre’nin örgütsel çalışmalardaki gelişim seyri bütüncül bir şekilde ele alınmıştır. Böylece, örgütsel çalışmalar ve örgütsel etik alanlarının parçalanmışlığının üstesinden gelinmesine belirli

düzyeyde bir katkı sağlamak amaçlanmıştır.

## 2. PRATİK VE KURUM AYRIMI

Erdem etiği çalışmaları erdemın sosyal doğasına vurgu yapar. Erdemın sosyal doğası özellikle Alasdair MacIntyre'nin ahlaki teorisinde vardır. MacIntyre'ye göre, erdemler sosyal pratiklerin bağlamalarında edinilir ve uygulanır (Tsoukas, 2018; Alzola vd. 2019). MacIntyre'nin kullandığı pratik kavramı örgüt teorisi çalışmalarında kullanılan pratik kavramından farklı olmasına rağmen yaygın olarak kullanılan pratik kavramına tezat oluşturmaz (Miettinen vd. 2009). Hatta, MacIntyre'nin pratiklere yönelik kavramsallaştırması pratik teorisinin ahlaki boyutunu tanıtarak pratik teorisine ilave katkı sağlar (Tsoukas, 2018; Beadle & Moore, 2011; Moore, 2012). MacIntyre'nin *Erdem Peşinde* adlı klasik eserindeki pratik kavramsallaştırması gerek iş ahlaki dergilerinde gerek örgüt teorisi dergilerinde sıklıkla atıf alır:

*“Sosyal olarak oluşturulmuş işbirliğine dayalı insan aktivitesinin herhangi bir tutarlı ve kompleks formuna pratik denir. Söz konusu aktivite formuna özgü mükemmellik standartlarına ulaşmaya çalışırken aktivite formunun içsel iyileri fark edilir ve edinilir. Sonuç olarak insan gücünün mükemmelliğe ulaşmayı, nihai amaçları ve iyiler konseptlerini sürece dahil olmasını sağlamasıyla, aktivite formunun içsel iyileri sistematik olarak genişletilir.”* (MacIntyre, 2007, s. 187).

Alasdair MacIntyre'nin pratik kavramı yoğun bir şekilde alıntılanmasına rağmen, kavramın doğasının ilk bakışta anlaşılması zordur (Crockett, 2008). Bu yüzden, kavramın temel özelliklerinin açıklanması en iyi şekilde anlaşılması açısından faydalı olabilir. Pratik kavramsallaştırmasının komplekslik özelliği pratiğin tatmin edici ve meydan okuyucu olması için gereklidir. Eğer pratikler kompleks bir özelliğe sahip olmazsa pratiğe dahil olanda monotonluk hissi verecektir.

Ayrıca, basit aktiviteler pratiklerin diğer tanımlayıcı özelliklerini de sağlamaz. Kompleks olmayan aktiviteler işbirliği gerektirmeyebilir. Bununla birlikte, pratikler işbirliğine dayalı olmalıdır çünkü pratiğe dahil olduğumuz zaman kendi hatalarımızı kendimiz genellikle dzeltemeyiz, hatta bazen hata yaptığımızı dahi fark edemeyiz. Pratiklerin işbirliğine dayalı temeli meslektaşlarımızla pratikleri tartışabilmeyi, tavsiye, cesaretlendirme ve eleştiri alabilmeyi sağlar. Böylece belli bir pratik en iyi şekilde gerçekleştirilir (Sinnicks, 2017).

MacIntyre'nin pratik kavramsallaştırmasının önemli bir unsuru da dışsal iyilerle mukayese edilen içsel iyilerdir (Wang vd., 2016). Dışsal iyilere (rneğin şöhret,

güç, para, prestij, kâr ve başarı) erişildiği zaman, dışsal iyiler daima bir kişinin mülkiyetinde ve sahipliğinde olur. Dışsal iyiler karakteristik olarak bir tarafta kazananların diğer tarafta kaybedenlerin olduğu rekabetin objeleridir. İçsel iyiler ise bu şekilde sınırlandırılmaz ve her iki tarafın da kazanmasını esas alır. İçsel iyilerde bir anlamda rekabet olsa dahi bu rekabet pratiğe dahil olan toplum üyelerinin bütün kesimlerinin faydalanması ve mükemmelleşmesi içindir (Moore, 2002). Ayrıca, dışsal iyiler daima kendisi dışında bir başka iyiyi daha talep ederken, içsel iyilerin sadece kendisinin olması yeterlidir ve değerlidir (Fernando & Moore, 2015).

İçsel iyiler ve dışsal iyiler arasındaki bir diğer farklılık iyilerin edinme yoluyla ilgilidir. İçsel iyiler genellikle özel bir pratik bağlamında mükemmelliğe ulaşmaya çalışırken erdemlerin hayata geçirilmesiyle edinilebilir (Beadle & Moore, 2006). Ders anlatan bir akademisyen düşünelim. Hem öğrencilerin ahlakını güzelleştirme hem de mükemmellik standartlarına ulaşmaya çalışma aracılığıyla entelektüel teşvikin, ders anlatmanın ve öğrencilerin öğrenmesini sağlamanın getirdiği tatminin içsel iyiliklerine erişilir. Bu durum öğretme ve öğrenme pratiği bağlamında gerçekleşir (Moore, 2002). Buna karşın, dışsal iyiler (prestij, statü ya da para) herhangi bir özel pratikle bağlantılı olmaksızın alternatif yollarla edinilebilir (Beadle & Moore, 2006). Ressamlık pratiğinden bir örnek daha vererek farklılığı sağlam bir şekilde pekiştirelim. Bir ressam yaptığı resmi değeri karşılığında satabilir. Bununla birlikte ürününden kazandığı para bahçıvanlık, pazarlama ya da aşırı bir uçta olan hırsızlık gibi başka etkinlikler aracılığıyla da edinilebilir. Satıştan kazanılan para ressamlık aktivitesiyle durumsal olarak ilişkilidir. Diğer bir deyişle, para farklı yöntemlerle de kazanılabilir. Diğer taraftan, ressamlığa özgü içsel iyiler diğer aktivitelere dahil olunarak edinilemez. Çünkü ressamlığın içsel iyileri ressamlık pratiğine dahil olunarak erdemler aracılığıyla edinilir (Sinnicks, 2017).

İçsel iyiler ve dışsal iyiler arasında içsel iyilerin mi önceliklendirileceği, yoksa dışsal iyilerin mi önceliklendirileceği sorunsalı üzerine bir gerilim vardır. Bu gerilim bizi MacIntyre'nin ahlaki teorisinin kurumlar kavramsallaştırmasına götürür. Kurumlar kavramsallaştırması olmaksızın MacIntyre'nin şeması tamamlanamaz (Beadle & Moore, 2006). MacIntyre'nin kurumlar kavramsallaştırması, kurumsallaşma teorisinde yaygın olarak kullanılan kurum kavramından farklıdır (Moore & Grandy, 2017; Keskin vd., 2016). MacIntyre kurumlar ve pratikler arasında ayırım yaparak kurumları şu şekilde açıklar:

*“Kurumlar karakteristik olarak ve zorunlu olarak dışsal iyilerle ilgilenirler. Para ve diğer maddi iyileri elde etmeye çalışırlar: güç ve statü konusunda*

yapılanmıştır, ödül olarak para, güç ve statü dağıtırlar. Kurumlar olmazsa pratikler çok uzun süre hayatlarını sürdüremezler. Pratikler ve kurumlar arasında yakın ilişkiler olduğu gibi içsel iyilerle dışsal iyiler arasında da yakın ilişkiler vardır. Pratiklerin oluşumu daima kurumların kazanma hırsına karşı savunmasızdır. Pratiklerin genel iyilerinin sağlanması için gerekli olan işbirliği odağı daima kurumların rekabetçiliğine karşı savunmasızdır. Bu bağlamda erdemlerin temel özelliği açıktır. Erdemler olmaksızın, adalet, cesaret ve dürüstlük olmaksızın, pratikler kurumların bozucu etkisine direnç gösteremezler” (MacIntyre, 2007, s. 194).

İçsel iyiler mükemmelliğin iyileri olarak tasvir edilirken, dışsal iyiler verimliliğin iyileri olarak tasvir edilir. MacIntyre'nin kurumlar kavramsallaştırmasından da anlaşılacağı üzere içsel ve dışsal iyiler arasında bir gerilim söz konusudur. MacIntyre'ye göre, kurumlar dışsal iyiler uğruna pratikler üzerinde hakimiyet kurarak içsel iyileri bastırmaktadır. Bununla birlikte, MacIntyre ideal olarak dışsal iyilerden ziyade içsel iyilerin önceliklendirilmesi gerektiğini vurgular. Aksi taktirde, meydana gelecek tehlike hakkında MacIntyre uyarır: “belli bir toplumda dışsal iyilerin edinimi baskın bir tercihse içsel iyilerin edinimi için gerekli olan erdemler ilk aşamada zorlanacak, uzun vadede tamamen ortadan kaybolacaktır (MacIntyre, 2007, s. 196). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, dışsal iyilerin ötekileştirilmemesidir. Çünkü dışsal iyiler pratiklerin hayatını devam ettirmesi için gereklidir. Diğer bir deyişle, içsel iyiler ve dışsal iyiler birbirine zıt kavramlar değildir. Sadece önceliklendirme sorunundan kaynaklanan aralarında bir gerilim söz konusudur. Yanlış anlaşılmayı önlemek için MacIntyre içsel ve dışsal iyiler arasındaki ilişkiye değinir:

“İçsel bir iyiye bağlılık dışsal bir iyiliği dışlamayı gerektirmez, benzer şekilde dışsal bir iyiliğe bağlılık da içsel bir iyiliği dışlamayı gerektirmez. İçsel iyilerin edinilmesi kurumların sürdürülebilirliğiyle mümkündür. Kurumsal ve örgütsel formların sürdürülebilirliği bir dereceye kadar gücün ve zenginliğin edinimini ve muhafazasını gerektirir. Bu yüzden verimlilik iyileri (dışsal iyiler) asgari olarak elde edilmedikçe, mükemmellik iyilerinin (içsel iyiler) sistematik bir şekilde gelişmesi ve yetişmesi mümkün değildir. Diğer taraftan, asgari olarak mükemmellik iyileri gelişmeksizin çoğu sosyal bağlamda verimlilik iyilerinin elde edilmesi zordur. Gücün, zenginliğin ve itibarın kazanılması sıklıkla mükemmelliğin edinilmesini gerektirir” (MacIntyre, 1988, s. 35).

İçsel iyiler ve dışsal iyiler arasında bulunan yakın ilişkiyi MacIntyre satranç pratiği üzerinden örnekendirir:

“Yüksek düzeyde zeki olan 7 yaşında bir çocuk düşünün. Bu çocuk satranç



oynamayı öğrenmeye yönelik herhangi bir isteği olmamasına rağmen ona satranç oynamayı öğretmek istiyorum. Bununla birlikte, çocuk bir şeker için güçlü bir isteğe sahip ve şekerini başka bir yolla kendi kendine edinme şansı düşük. Bu yüzden çocuğa eğer haftada 1 kez benimle satranç oynarsa ona 50 sent değerinde bir şeker vereceğimi söyledim. Ayrıca, satrançta onu zorlayacak şekilde oynayacağımı belirtip eğer beni yenerse ona 50 sent değerinde ekstra bir şeker daha vereceğimi söyledim. Bu yüzden, çocuk motive oldu ve kazanmak için oynadı. Şeker, satranç oynamak için iyi bir gerekçe sağlıyordu ama çocuğun hile yapmasını engelleyecek bir gerekçe yoktu. Çocuk hile yaparak da kazanabilirdi. Ama çocuğun satranç pratiğinin spesifik içsel iyiliklerini fark edip edindiği bir zamanı ümit edebiliriz. Bu spesifik iyilikler yeni muhakeme setleri, stratejik hayal kurma, analitik beceri ve rekabet yoğunluğudur. Bu durumda çocuk hem satranç oyununda mükemmelleşmeye çalışacak hem de oyunu kazanmaya çalışacaktır. Bu merhalede eğer çocuk hile yaparsa, sadece beni hüsrana uğratmış olmayacak kendisini de hüsrana uğratmış olacaktır (MacIntyre, 2007, s. 188).

MacIntyre'nin pratik-kurum ayrımında önemseddiği kavramlardan birisi de erdemlerdir. MacIntyre erdemi şu şekilde tanımlar:

*“Sadece özel bir şekilde eylemde bulunma değil, aynı zamanda özel bir şekilde hissetme yatkınlığı. Erdemli bir şekilde hareket etmek erdemlerin gelişmesiyle şekillenen bir eğilimle hareket etmektir”* (MacIntyre, 2007, s. 149).

MacIntyre pratik-kurum ayrımını yaparken erdemlerin rolünü şu şekilde vurgular: “Erdemler olmaksızın (örneğin adalet, cesaret ve dürüstlük olmaksızın), pratikler kurumların bozucu etkisine karşı direnç gösteremezler” (MacIntyre, 2007, s. 194). Diğer bir deyişle, sadece erdemlerin edinimi aracılığıyla pratiklerin içsel iyilerini uygun bir şekilde deneyimleyebiliriz. Bazı erdemler (örneğin adalet, dürüstlük, süreklilik ve cesaret) bütün pratikler için gereklidir. Dürüst bir eleştiri almaksızın ve yapmaksızın, pratiklerden gelen tatmini asla deneyimleyemeyiz (Sinnicks, 2017). Cesaret erdemi olmaksızın kurumların pratikler üzerindeki bozucu etkisine meydan okuyamayız. Erdemler sadece pratiklerin bağlamında sergilenmez aynı zamanda bu bağlamlarda öğrenilir. MacIntyre'nin (2013) söylediği gibi, “pratiğe dahil olanlar pratiklerin içsel genel iyilerini edinmek istiyorlarsa erdemlere ihtiyaç vardır. Erdemlere olan gereksinim de pratik bağlamında ortaya çıktığı için erdemler aynı zamanda bu bağlamda geliştirilir ve öğrenilir”.

Erdemlerin birinci düzey kavramsallaştırılması pratiklerin kurumların bozucu etkisine karşı direnç sağlamasına yöneliktir. Diğer bir deyişle, erdemler,

kurumların dışsal iyileri önceliklendiren yapısına karşı içsel iyilerin önceliklendirilmesini sağlar. Böylece, pratiklerin kurumlarda yok olmasını, barınmasını ve hatta gelişmesini mümkün kılarlar. Ayrıca, pratiklerin içsel iyilerinin deneyimlenmesini mümkün kılarlar (MacIntyre, 2007, s. 191). Bu bağlamda pratikler paragraf girişinde de bahsedildiği üzere MacIntyre'nin üç düzeyli kavramsallaştırmasının birinci düzeyini ifade eder. MacIntyre'nin *After Virtue* adlı eserindeki 15. bölümde geçen ikinci düzey kavramsallaştırması olan insan yaşamının anlatsal bütünlüğü ve üçüncü düzey kavramsallaştırması olan ahlaki gelenekler kavramları olmaksızın MacIntyre'nin erdem kavramsallaştırması bütüncül bir şekilde anlaşılabilir (Lutz, 2012).

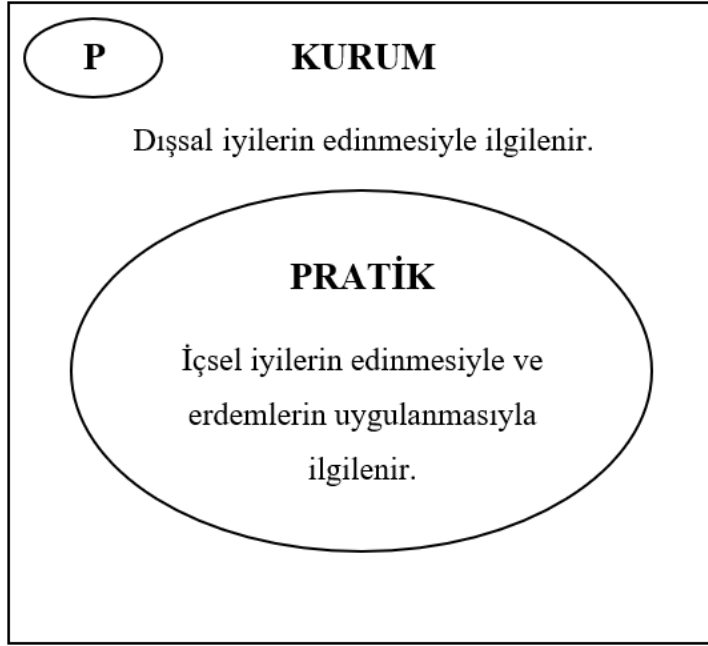
MacIntyre'nin ikinci düzey erdem kavramsallaştırması:

*“Erdemler hem pratiklerin sürdürülmesini hem de pratiklerin içsel iyilerinin edinilmesini mümkün kılan yatkınlıklardır. Ayrıca, hayat boyu karşılaştığımız zararlı, tehlikeli, ayartıcı ve dağıtıcı unsurların üstesinden gelmemizi sağlayarak, iyilere yönelik bilgimizi artırarak ve kendimizi bilmemizi sağlayarak insan yaşamının iyilere yönelik anlatsal bütünlüğünün sürdürülmesini mümkün kılar”* (2007, s. 219).

MacIntyre'nin üçüncü düzey kavramsallaştırması gelenek kavramı üzerine kurulmuştur. MacIntyre'ye göre gelenek bir kişiye epistemolojik anlamda ahlaki için bir başlangıç noktası oluşturur. MacIntyre eserinde geçmişle birlikte doğduğunu, geçmişten bağımsız bir şekilde ele alınırsa ya da geçmişinden kopartılırsa bugünkü ilişkilerinin bozulacağını ifade eder. Bu bağlamda MacIntyre'nin erdem tasarımıyla ilgili olarak üçüncü düzey erdem kavramsallaştırması:

*“Erdemler hem pratiklerin içsel iyilerinin edinilmesini hem de insan yaşamının iyilere yönelik anlatsal bütünlüğünün sürdürülmesini sağlar. Ayrıca hem pratikleri hem de bireysel yaşamlar için gerekli tarihsel bağlamı bünyesinde bulunduran geleneklerin sürdürülmesini mümkün kılar”* (2007, s. 223).

Pratik-kurum ayrımında belirtilmesi gereken bir diğer husus meta bir süreç olarak kurumun inşa edilmesi ve inşa edilen kurumun sürdürülebilir bir şekilde hayatta kalabilmesidir. Bu ikincil bir pratiği ifade eder. Diğer bir deyişle, kurumun varlığı ve sürdürülebilirliği de bir pratiği temsil eder (Moore & Beadle, 2006; Fernando & Moore, 2015). Son olarak, ikincil bir pratik olan şekilde de “P” olarak gösterilen ikincil pratiğin varlığını da açıkladıktan sonra MacIntyre'nin pratik-kurum ayrımındaki şeması bütüncül olarak aşağıda görülebilir (Moore & Beadle, 2006, s. 373):



Şekil 1: Pratik ve Kurum Ayırımına Yönelik Şema (Moore & Beadle, 2006)

MacIntyre'nin kurumlar ve kurumların pratiklerle ilişkisine dair genel tasviri hemen hemen her bağlama uygulanabilir (Moore, 2002). Pratik-kurum ayırımına yönelik şemayı somutlaştırmak amacıyla doktorluk pratiği örneği üzerinden gidilebilir. Doktorluk pratiği temsil ederken, hastaneler kurumları temsil eder. Hastane bir kurum olarak dışsal iyileri edinmeye çalışırken, doktorluk pratiği doktorluk mesleğine özgü içsel iyileri edinmeye çalışır. Doktorluk pratiğinin bağlamında pratiğin içsel iyilerini edinmek için erdemler gereklidir. Özellikle Dawson (2009) çalışmasında doktorluk pratiği için gerekli temel erdemleri belirtmiştir: yardımseverlik, dürüstlük, cesaret, tevazu ve adalet. Bu erdemler doktorluk pratiklerinin bağlamlarında gereklidir ve bu bağlamlarda gelişir ve öğrenilir. Bu erdemler olmaksızın pratikler, kurumların dışsal iyiler odaklı olan doğasının bozucu etkisine karşı direnemezler. Ayrıca, pratiklerin hayatta kalması için kurumların varlığı gereklidir. Hastane kurumun inşa edilmesi ve sürdürülmesi de bir pratik olduğundan şekildeki "P" bu ikincil pratiği ifade eder.

Bu kısma kadar MacIntyre'nin örgütsel erdemliliğe ilişkin "erdemler-iyiler-pratik ve kurum" şemasının temel kavramlarının tartışması yapılmıştır. Bu kavramsal tartışmalar örgütsel erdemliliğin anahtar kavramlarına ilişkin zengin

bir anlayış sağlar. MacIntyre'nin temel kavramlarını aktör, örgüt ve çevre üçlüsünün süzgecinden geçirerek niçin bazı örgütlerin pratiklerini koruyabildiğini, erdemlerini geliştirebildiğini ve ahlaki aktör rolünü hayata geçirebildiğini daha iyi bir şekilde anlamlandırabiliriz. Bu bağlamda erdemli bir örgüt olmanın şartları nelerdir tartışması (1) erdemli aktörler, (2) kurumsallaşmanın modu ve (3) çevre üçlüsü aracılığıyla çalışmanın ikinci başlığında yapılmıştır.

### **3. ERDEMLİ BİR ÖRGÜT OLMANIN ŞARTLARI NEDİR?**

Erdemli ya da erdemsiz bir örgüt olmanın ölçütü aktör, örgüt ve çevre üçlüsünün süzgecinden geçerek değerlendirilebilir. Bu bağlamda erdemli bir örgütten, pratiklerin varlığından ve sürdürülebilirliğinden bahsedebilmek için üç şart gereklidir (Moore & Beadle, 2006):

#### **a. Erdemli Aktörler:**

Erdemli bir örgütün ilk koşulu hem pratik hem de kurum düzeyinde erdemli aktörlerin varlığıdır. Erdemli olan ve erdemleri uygulayan aktörler olmaksızın pratikler uzun vadede var olamazlar. Bu yüzden, kurumsal düzeyde kurumların bozulması ve pratiklerin tahrifi kaçınılmaz olur. Bu durum özellikle kurumlarda karar verme otoritesinde söz sahibi olan aktörler için geçerlidir. Bununla birlikte, pratik ve kurumsal düzeyde bu aktörlerin varlığı örgütsel erdemliliğin varlığını garantiye almak için yeterli değildir.

#### **b. Kurumsallaşmanın Elverişli Modu:**

Kurumsallaşma modu kurumlarda karar verme otoritesini ve karar ölçütlerini dağıtır. Bir örgütü karakterize eden gücün dağıtımını rollerin ve ilişkilerin bastırma ya da ezme aracı olup olmayacağını belirleyecektir. Diğer bir deyişle, farklı kurumsal formlar bünyelerinde barındırdıkları pratikleri farklı bir düzeyde destekleyecek ve bu yüzden içsel iyilerin edinimini ve erdemlerin uygulanmasını farklı derecelerde mümkün kılacaklardır. Kurumsallaşmanın elverişli modu ise, içsel ve dışsal iyiler arasındaki uygun dengeyi sağlamak için dışsal iyilere yeterli dikkati verirken, pratik üzerine odaklanan içsel iyileri yoğun bir şekilde önceliklendirir.

**c. Erdemin Gelişimine Yönelik Elverişli Bir Çevre:**

Örgütsel erdemın büyüyüp gelişebileceği elverişli bir çevre ise üçüncü bir koşuldur. MacIntyre kurumları açık bir sistem olarak görür. Kurumlar hem diğer kurumlardan etkilenir hem de kendilerini diğerlerinden pozitif ve negatif yollarla ayırabilir. Erdemleri sürdürmenin, uygulamanın ve pratikleri desteklemenin kabiliyeti çevrenin ilgili aktiviteyi az ya da çok elverişli kılmasına bağlıdır. Bireysel düzeydeki karakter ve kurumsal düzeydeki karakter çevreye karşı kırılğan bir yapıdadır. Bu yüzden, elverişsiz bir çevre örgütsel erdem için sorunlu olabilir.

MacIntyre kapitalist örgütlerle ilgili tartışmalarında, dışsal iyileri tek taraflı olarak cesaretlendiren *elverişsiz bir çevrede*, içsel iyilerden ziyade dışsal iyiler tarafından domine edilen *kurumsallaşma modunda*, pratik ve kurumsal düzeyde *erdemli aktörlerin* varlığı olsa bile erdemli bir örgütün başarılı bir şekilde hayatını devam ettirmesinin mümkün olmadığını vurgular (Moore & Beadle, 2006). Diğer bir deyişle, kapitalist örgütler pratiklerin gelişimi için büyük oranda tezat bir yapıya sahiptir. MacIntyre'nin eleştirisine göre, çoğu modern endüstriyel ve hizmet iş kolu pratiklerin varlığını dışlamıştır ve onların aktiviteleri pratiklere zıt ve pratiklere karşı yabancılaştırma faaliyeti üzerinedir (MacIntyre, 1994, s. 286). Bu yüzden, kapitalizm ve diğer bürokratik örgütler içsel iyilerin edinilmesi ve erdemlerin gelişmesi için gerekli olan elverişli bir çevre sağlamada başarısızdır (Beadle & Moore, 2006).

Bununla birlikte, MacIntyre'nin erdemli örgütlerin ve pratiklerin varlığına dair değerlendirmeleri aşırı karamsar görülerek eleştirilir (Wilcox, 2012). Olumsuz şartlara rağmen kurumlar bünyesinde pratikleri ve erdemleri bir dereceye kadar bulundurmalıdır. Aksi takdirde, kurum tamamen pratik-kurum dengesini ele geçirecek, erdemler tamamen yok olma tehlikesiyle karşılaşacaktır. Sonrasında kurum, pratiği sürdürme başarısızlığı yüzünden kendi kendisini içeriden yok edecektir. Bu bağlamda, örgütlerin kapitalist formları örgütlerin kazanma hırsı ve rekabetçiliği yüzünden pratikleri tehdit ederken, pratikler hala var olabilir. Bu karşı argüman MacIntyre'nin değerlendirmelerindeki aşırı kötümserliğe karşıdır. Kurumsallaşmanın özel formları az ya da çok bünyesindeki pratikleri geliştirebilir ve sürdürebilir (Moore, 2005b). Erdem yönelimli teoriler de olumsuz şartlara rağmen ahlaki aktörlerin olumsuz şartları değiştirebilme ya da en azından olumsuz şartlarda ahlaki kimliğini sürdürebilme gücü olduğunu vurgulamaktadır (Weaver, 2006; Wilcox, 2012; Wang vd., 2016; Sinnicks, 2017).

MacIntyre'nin ahlaki teorisine göre, özellikle dışsal iyilerin içsel iyileri bastırıldığı bağlamda, kurumlar pratikleri bozar ya da çürütür (Moore, 2012). Bununla birlikte, kurumlar ve pratikler arasındaki karşılıklı ilişki oldukça kompleksdir (Beadle, 2013). Bu kompleks karşılıklı ilişki Danimarka'daki üniversite kurumlarında yeni kamu yönetiminin yönlendirdiği yapısal değişimlerin akademik pratik ve kimlik üzerindeki etkisinde incelenmiştir. Yeni kamu yönetiminin yönlendirdiği reformlar kurumlar ve pratikler arasındaki dengeyi değiştirmiştir. Bu denge değişiminden dolayı literatürdeki genel varsayım bu reformlardan esinlenen bağlamda erdemlerin gelişmesinin mümkün olmadığına yöneliktir (Pianezzi vd., 2019).

Yeni kamu yönetiminin yönlendirdiği reform paketi daha çok niceliksel gelişime odaklandığı için yeni araştırmacılar yayınlarını garantiye almak için gittikçe kısa vadeli ve düşük riskli araştırma projelerine odaklanmaktadır, bu yüzden bilimsel inovasyonun gelişmesi yavaşlamakta ve entelektüel durağanlık gerçekleşmektedir. Ayrıca, reformlar üniversitelerin kurumsal yönetimiyle ilgili değişiklikler getirmiştir. Bu süreçte yeni kurumsal pratikler yeni bir yönetsel sınıf ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden ticari hırs, kamu kurumlarının geleneksel misyon ve amacını karakterize eden otonomi ve meslektaş dayanışması ruhuyla çatışma içerisine girmiştir. Üniversite hiyerarşisinde yönetsel bir tutumun yaygınlaşmasıyla akademisyenler girişimcilik inanç ve değerlerini benimsemeye başlamıştır. Toplumun vicdanı ya da kritiği olarak hareket etmek yerine finansal yaşayabilirlik, endüstri ilişkileri, pazar paylaşımı, müşteri cevap verilebilirliği değerleriyle yürütülen modern firma üniversitesine dönüşmüştür (Pianezzi vd., 2019).

Bu reformlar takip edilerek üniversiteler kâr odaklı bir pazara dönüşmüş, bu yüzden eğitimin ticarileşmesi ve metalaşması söz konusu olmuştur. Eğitim metaası pazarlama sürecinin ücretlemesiyle diğerlerinin alışverişini yaptığı ve tükettiği bir ürüne dönüşmüştür. Hâlbuki ideal olarak, profesörün sosyal rolü kültürel ve ahlaki idealle toplumun üyelerini donatmasıdır. Pratik ve kurumlar arasındaki değişen dengeden dolayı bu reformlar akademisyenlerin ideal rolünü değiştirmiştir. Meslektaş dayanışması, bilimsel özgürlük, eleştirel bilgi ve bütünlük gibi geleneksel erdemler; prestij, bireysellik, rekabet ve kişisel hırsa dair sözde yeni erdemlerle değiştirilmiştir. Bu yüzden, pratik bozularak akademisyen rolünün normatif ideal karakteristikleri radikal bir şekilde yeniden şekillenmiştir. Bununla birlikte, literatürdeki genel varsayımın bu süreçte akademisyenlerin ahlaki aktör rolünün gücünü görmezden geldiği ve ahlaki aktörün akademik pratiklerin etik doğasını şekillendirmede önemli bir rolü olduğu vurgulanmıştır

(Pianezzi vd., 2019).

Danimarka üniversitesi işletme departmanında çalışan akademisyenlerle yapılan görüşmelerle bireylerin yapısal değişimlere yönelik ahlaki aktör rolünün etkisiyle farklı etik anlayışlara sahip olduğu gösterilmiştir. Bazı vakalarda kurumların yeni kamusal yönetim ajandası içsel ahlaki bir çatışmayı ve ahlaki karakter krizini tetiklerken, bazı vakalarda yeni kurumsal mantık akademisyenlerin inanç ve değer standartlarında olumlu çağrışım yaparak kabul görmektedir. MacIntyre'nin teorik öngörüsünden kısmen de olsa ayrılarak, akademisyenlerin yeni kamusal yönetimin yönlendirdiği kurumların ahlakiliğini şekillendirmede ve mevcut bağlamı erdemlerin gelişmesi için uygun bir bağlama dönüştürmede önemli bir rol oynayabileceği sonucuna varılmıştır. Reformların yönlendirdiği olumsuz bağlamda ahlaki aktör rolünün akademik pratikler üzerinde olumlu etkisi örneklendirilmiştir (Pianezzi vd., 2019):

*“Eğer bir öğrenciye sıfır vermem gerekiyorsa, bu konuda oldukça kararlıyım. Öğrenciye bu puanı verdiğimde kurumun fonlamayla ilgili durumunu hiç önemsemem. Bazı meslektaşlarımdan öğrenciye 4 yerine 7 puan vermesiyle ilgili konuşmalar yaptığını duydum ama bu örnekler çok az. Bizim nasıl para kazanacağımız konusunu bilmemize gerek yok. Önemli olan öğrenciler mükemmel bir şekilde nasıl yetişir, iyi bir öğrenci nasıl olur bunlara odaklanmamız lazım. Bizim kendi işimizi yapmamız lazım, bizim işimiz departmanımıza para kazandırmak değil.”* (Pianezzi vd., 2019, a.g.e., Görüşme 7, s. 12).

*“Ben kendimi biliyorum, çok sağlam etik standartlara sahibim. Finansman sağlayan paydaşlar yüzünden baskı hissettiğim bir durum hayal ettiğimde bu durumdan korkmuyorum. Kendimi biliyorum onların istediği doğrultuda hareket etmeyeceğim. Eğer finansmanı sağlayanlar araştırma sonuçlarını beğenmezlerse ve istemezlerse, ben onların istemediği sonuçları yayımlayabilirim ve kendi sonuçlarımla çalışabilirim.”* (Pianezzi vd., 2019, a.g.e., Görüşme 7, s. 12).

#### **4. ERDEMLİ ÖRGÜTLERİN HARİTASI**

Bir örgütün erdemli olabilmesi için bazı gereklilikleri sağlaması gerekir. Birinci gereklilik, pratik-kurum birleşimi için iyi bir amacın varlığıdır. İkinci gereklilik, kurumların bünyesindeki pratiklerin sürdürülebilirliğini ve pratiklerin içerisindeki mükemmelliği edinmeyi cesaretlendirmesine yöneliktir. Üçüncü

gereklilik, dışsal iyilere hem örgütün gerekli ve değerli bir işlevi olduğu için hem de pratiklerin sürdürülebilirliği ve gelişimi için odaklanmaktır (Moore, 2012). Bu yüzden, dışsal iyiler iyinin bir türü olarak isimlendirilmektedir. Çünkü dışsal iyi olarak örneğin başarı, kurumun hayatta kalabilmesini mümkün kılarken aynı zamanda pratiklerin sürekliliğini sağlar (Fernando & Moore, 2015). Burada üçüncü gereklilik için belirtilmesi gereken husus, dışsal iyilere odaklanırken dışsal iyilerin içsel iyileri tahrif etmemesine dikkat edilmesidir. Çünkü “dışsal iyilerin içsel iyileri boyunduruk altına alma tehlikesi vardır” (MacIntyre, 1988, s. 35).

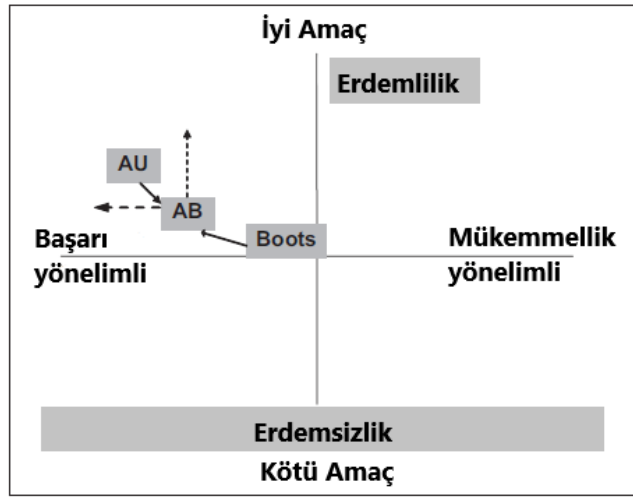
Moore (2012) çalışmasında bir boyutta örgütsel amacın iyi-kötü amaç türlerinin olduğu, diğer boyutta pratik-kurum ayrımını temsil eden başarı-mükemmellik türlerinin olduğu örgütlerde erdemliliğin haritasını önermiştir. Örgütsel amaç ticari bağlamda yaygın bir şekilde finansal başarı olarak görülürken, MacIntyre yaygın anlayışa karşın, “iyi” bir örgütsel amacı, örgütün özündeki pratiğin içsel iyilerinin toplumun genel iyiliğine katkı sağlama derecesi olarak kavramsallaştırır (Fernando & Moore, 2015). Bu toplumun iyilerinin ne olduğunu ve örgütün içsel iyilerinin toplumun iyilerine nasıl katkı sağladığının tartışılmasını gerektiriyor (Moore, 2012). MacIntyre bunun yöntemini belirtmiştir: “Günümüz toplumlarında genel iyiler sadece geniş, ortak bir tabandan gelen müzakere aracılığıyla belirlenebilir” (MacIntyre, 2010).

Pratik-kurum ayrımı örgütün bütün amacıyla ilişkili değildir ama pratiğin içsel iyileri ve kurumun edindiği dışsal iyilerle ilişkilidir. Mükemmellik ve başarı, içsel ve dışsal iyilerin yerine geçen kavramlar olarak kullanılabilir. Başarı kavramı hayatta kalma, itibar, güç ya da kar gibi dışsal iyilerin kurumsal edinimiyle ilişkilidir. Mükemmellik kavramı pratisyenlerin mükemmelliği ve ürünün ya da hizmetin mükemmelliği gibi içsel iyilerin edinimiyle ilişkilidir. Bu yüzden, başarı ve mükemmellik kavramsal olarak farklıdır ve erdemli bir örgütün mükemmellik tarafına yoğunlaşması gerekirken her iki tarafın doğru bir dengesini sağlaması gerekir (Fernando & Moore, 2015).

Şekil 2’deki Erdemli örgütlerin haritasından da görüleceği üzere, amaç türleri ve başarı-mükemmellik kavramları farklı aksislerde yer alır. Erdemli ve erdemsiz örgütler aksislerle ilişkilerine göre haritadaki bölgelere yerleştirilir. Erdemli örgütler ilk bakışta sezgisel olarak beklenen haritanın en yukarı sağ köşesine yerleştirilmez ama başarı-mükemmellik ölçeğinin mükemmellik tarafına yerleştirilir. Çünkü erdemli örgütlerin sürdürülebilirliği için dışsal iyileri temsil eden başarılılığa ihtiyacı vardır. Bununla birlikte, erdemli örgütün



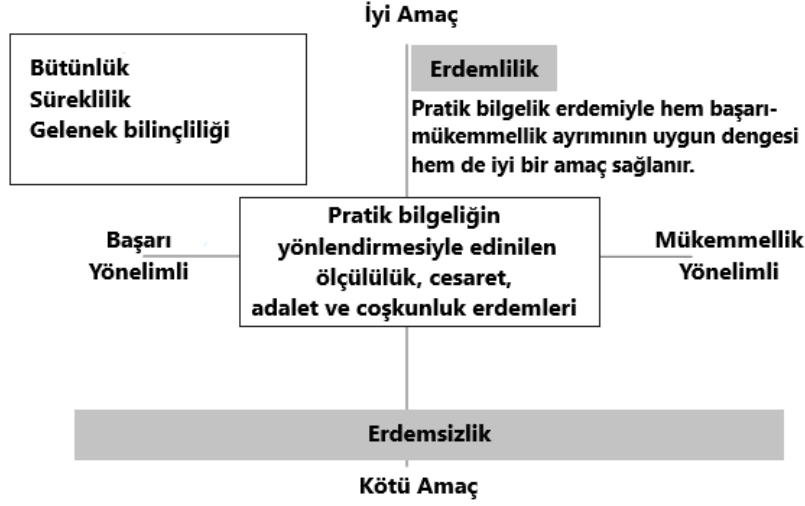
önceliklendirmesinin başarı-mükemmellik ayrımında yoğunluğunun mükemmellik tarafında olması gerekir (Moore, 2012). Buna karşıt olarak erdemsiz örgütler doğal olarak başarı peşinde koşmasına rağmen açıkçası kötü bir amaca sahiptir (toplumun iyiliğine katkı sağlama amacı yoktur), haritanın en düşük sınırı boyunca herhangi bir yere yerleştirilebilir (Fernando & Moore, 2015). Erdemlilik haritasını somutlaştırmak için Boots adlı firma ile Alliance Unichem (AU) firmaların birleşip Alliance Boots (AB) adlı firmayı oluşturduğu örnek incelenebilir. Boots adlı firma birleşmeden önce başarı-mükemmellik aksisinde erdemli bir pozisyona yakinken, Alliance Unichem (AU) adlı firma birleşmeden önce daha çok başarı odaklı bir firmadır. Bununla birlikte, AU sağlık bakımı odağından dolayı iyi bir amaca sahiptir. Şekil üzerinden değerlendirildiğinde firmaların birleşmesi (AB) her iki boyut açısından ılımlaştırıcı bir etkiye neden olduğu görülmektedir (Moore, 2012).



Şekil 2: Örgütlerin Erdemlilik Haritası (Moore, 2012)

Erdemli örgütün haritalamasının yapıldığı çerçevede hangi erdemlerin iş yeri ortamıyla ilişkili olduğu tartışması bugüne kadar eksik kalmıştır. Mükemmelliğin ve başarının edinmesinde hangi erdemlerin uygulanması gerekir? Hangi erdemler başarının üzerinden mükemmelliğin ve iyi bir amacın edinimini uygun bir şekilde düzenler? Hangi erdemler bütün aktiviteler boyunca (tutarlılık boyutu) ve zaman geçtikçe (anlatısal boyut) iyi bir amacın edinimini sağlar? Son olarak, hangi erdemler tarihin uygun hissiyatını (geleneksel boyut) mümkün kılar. Bu bağlamda Moore (2015)'un Şekil 3'teki geliştirdiği erdem haritalaması haritaya dâhil edilecek ve haritadan çıkarılacak erdemler konusunda ölçülüdür, sadece 8

erdemini dâhil eder. Bu hem pratik uygulama hem de ampirik çalışma hususunda avantaj sağlar.



**Şekil 3:** Erdemlerin gösterimiyle birlikte Örgütlerin Erdemlilik Haritası (Moore, 2015)

Şekil 3'teki Erdemlilik karakteriyle bir organizasyon, başarı ve mükemmellik dengesini uygun bir şekilde sağlayan “**pratik bilgeliğin**” yönlendirmesiyle, ölçülülük, cesaret, adalet ve coşkunluk ahlaki erdemlerine sahip olur ve bu erdemleri hayata geçirir. Ayrıca, bütün aktivitelerin tutarlılığını sağlamak için bütünlük erdemine sahip olur ve hayata geçirir. Erdemlerin anlatısal doğasından dolayı erdemli bir organizasyon zaman geçtikçe erdemlerin tutarlı bir şekilde uygulaması için süreklilik erdemine sahip olur ve bunu hayata geçirir. Son olarak, erdemli organizasyon örgütlerin ahlaklı olarak nasıl iş yaptıklarını ve uzun dönemde nasıl ahlaklı olduğunun geleneğini içeren temel geleneklere bağlı olarak gelenek bilinçliliği erdemine sahip olur ve uygular. Her durumda, erdemli örgüt her bir erdemini erdemsiz tarafının farkında olur ve erdemsizliğin örgütte yer bulmasını engeller (Moore, 2015).

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada Alasdair MacIntyre'nin “After Virtue” adlı eserinin iş etiği alanında yansıması olan “erdemler-iyiler-pratik ve kurum” kavramlarının tartışılması yapılmıştır. Ayrıca, bazı örgütlerde pratikler korunurken, erdemler geliştirilebilirken ve ahlaki aktör rolü hayata geçirilirken niçin bazı örgütlerde bu girişimlerin başarısızlığa uğradığıyla ilgili sorunsala cevap vermek üzere

MacIntyre'nin temel kavramlarını (1) aktör, (2) kurumsallaşma modu ve (3) çevre üçlüsünün süzgecinden geçirerek erdemli bir örgüt olmanın şartları aydınlatılmaya çalışılmıştır. MacIntyre gerek örgütlerin gerek bireylerin günümüz kapitalist işletme biçimlerinde erdemli olmasının oldukça zor olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte, MacIntyre'nin bu karamsar görüşü iş etiği alanında eleştirilerek, gerek örgütlerin gerek bireylerin ahlaki aktör rolünün gücüne vurgu yapılmaktadır. MacIntyre'ye yönelik eleştirilerin özünde, erdemliliğin olmazsa olmaz doğasına vurgu yapılmaktadır. Kurumlar her ne kadar dışsal iyilerin peşinde koşsa da erdemliliği bir düzeyde buldurması gerektiğinin tartışması yapılmaktadır. Aksi takdirde, erdemsiz olan kurumların ve bireylerin yok oluşla karşılaşacağı vurgulanmaktadır.

Üzerinde durulan bir konu da örgütlerin erdemlilik haritasına yöneliktir. Bu haritada, amaç türleri ve başarı-mükemmellik kavramları farklı aksislerde yer alır. Başarı kavramı dışsal iyilerle ilişkilendirilirken, mükemmellik kavramı içsel iyilerle ilişkilendirilir. İçsel iyilerle dışsal iyiler arasında bir gerilim olmasına rağmen, burada iki gerilim arasında dikkat edilmesi gereken önceliklendirme mevzudur. Eğer örgütler içsel iyileri dışsal iyilerin üzerinden önceliklendirirse, diğer bir deyişle içsel iyileri dışsal iyilere göre daha ön planda tutarsa mükemmellik kısmına daha yakın bir seyir izler. Amaç türleri açısından ise iyi bir

amaç, örgütün özündeki pratiğin içsel iyilerinin toplumun genel iyiliğine katkı sağlama derecesini ifade eder. İyi bir amaca sahip olma derecesi yüksek olan ve mükemmellik yönelimi daha ağır basan örgütler başarı-mükemmellik ölçeğinin mükemmellik tarafına yerleştirilir. Başarı-mükemmellik yönelimi açısından önemli olan denge durumudur. Örgüt tamamen mükemmellik eğiliminde olursa dışsal iyileri temsil eden başarı odağını kaybedecek, bu yüzden pratiklerin sürdürülmesi zorlaşacaktır. Bu açıdan ahlaki pratiklerin sürdürülebilirliği için dışsal iyilerin de ihmal edilmemesi gerekir.

Örgütlerin erdemlilik haritası örgütlerin erdemlilik konumlandırmasına katkı sağlarken, hangi erdemlerin başarı-mükemmellik dengesini sağlayacağını ve iyi bir amacın hangi erdemlerle mümkün kılınacağı tartışması eksik kalmıştır. Buradan yola çıkarak Moore (2015) örgütlerin erdemlilik haritasında ilgili erdemlerin gösterimini yapmıştır. Bu erdemler sadece örgütlerin başarı-mükemmellik dengesinin sağlanmasına yönelik değil aynı zamanda örgütlerin bütünlük, süreklilik ve gelenek bilinçliliğini de ele alması açısından değerlidir.

Alasdair MacIntyre'nin ahlaki şeması sadece iş etiği çalışmalarını değil aynı zamanda örgüt teorisi ve strateji çalışmalarını da etkilemektedir. Örgütsel çalışmaların ahlaki doğasına katkı sağlamaya ilgili çağrılar dikkate alındığında (örneğin Ghoshal, 2005) MacIntyre'nin erdem etiği perspektifi mevcut

çalışmaların ahlaki doğasının şekillendirilmesine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda MacIntyre'nin temel kavramlarını, argümanlarını ve diğer disiplinlerde gelişim seyrini anlamak faydalı olabilir.

Erdemli bir örgüt olmak için erdemli aktörler, kurumsallaşmanın elverişli modu ve erdem gelişimine yönelik elverişli bir çevre olması gerektiği vurgulanmıştır. Teorik olarak erdemli bir örgüt olabilmek için bu üç şartın aynı anda gerekli olmasına rağmen, bu üç şarttan herhangi birisinin ya da herhangi ikisinin erdemli bir örgüt için yeterli olup olmadığına yönelik ampirik çalışmalar yapılması gelecek çalışmalar açısından faydalı olabilir. Diğer bir deyişle, bu üç şarttan bir ya da ikisinin sağlanması durumunda erdemli bir örgüt olabilmek ne düzeyde sağlanabilir? Literatürde bu tarz çalışmalar yeni yeni yapılmaktadır. Türkiye bağlamından yola çıkarak bu sorulara cevap aranması yeni iç görüler sağlayabilir. İkinci olarak, MacIntyre After Virtue adlı eserinde içsel iyiler ve dışsal iyiler arasında tek taraflı bir ilişki olduğunu vurgular. Dışsal iyilerin içsel iyileri bozacağı yönünde hâkim bir görüş vardır. MacIntyre dışsal iyilerin içsel iyiler için bir nebze gerekli olduğunu vurgulasa da, MacIntyre'nin dışsal iyilere yönelik bakış açısı genellikle olumsuzdur. Dışsal iyilerin içsel iyiler için gerekli olduğu bağlamdan yola çıkarak dışsal iyilerin hangi bağlamlarda olumsuz bir etkisinin olduğu hangi bağlamlarda olumlu bir etkisinin olduğuna yönelik çalışmalar gelecek için değerli olabilir. Böylece, dışsal iyilerin içsel iyiler üzerindeki etkisi bağlam da dikkate alınarak sınırları çizilmiş olabilir. Üçüncü olarak, MacIntyre ile ilgili iş ahlakı dergilerinde yapılan çalışmalar daha çok erdem kavramsallaştırmasının birinci düzey kavramsallaştırmasına yönelik gözüküyor. MacIntyre'nin erdem kavramsallaştırmasının ikinci düzey ve üçüncü düzey kavramsallaştırmaları da dikkate alınırca MacIntyre'nin erdem tasarımına yönelik daha bütünsel bir resim çizilebilir.

## 6. KAYNAKÇA

- Alzola, M., Hennig, A., & Romar, E. (2019). Thematic symposium editorial: virtue ethics between east and west. *Journal of Business Ethics*, 1-13.
- Beadle, R. (2013). Managerial work in a practice-embodiment institution: the role of calling, the virtue of constancy. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 679-690.
- Beadle, R. (2015). MacIntyre's influence on business ethics. In A. Sison, G. Beabout, & I. Ferrero (Eds.), *Handbook of virtue ethics in business and management*: 1-9. New York: Springer.
- Beadle, R., & Moore, G. (2006). MacIntyre on virtue and organization. *Organization Studies*, 27(3), 323-340.

- Beadle, R., & Moore, G. (2011). MacIntyre, neo-Aristotelianism and organization theory. *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 85-121.
- Chu, I., & Moore, G. (2019). From harmony to conflict: MacIntyrean virtue ethics in a Confucian tradition. *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- Crockett, C. (2008). MacIntyre: from transliteration to translation. *Philosophy of Management*, 7(1), 45-66.
- Dawson, D. (2009). Conflicting stories of virtue in UK healthcare: bringing together organizational studies and ethics. *Business Ethics: A European Review*, 18(2), 95-109.
- Dobson, J. (2009). Alasdair MacIntyre's Aristotelian business ethics: a critique. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 43-50.
- Fernando, M., & Moore, G. (2015). MacIntyrean virtue ethics in business: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 185-202.
- Ferrero, I., & Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980–2011). *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375-400.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt teorisi. *Nobel Dağıtım*.
- Knight, K. (1994). *A MacIntyre reader*. Polity Press, Cambridge.
- Lutz, C. S. (2012). *Reading Alasdair MacIntyre's After Virtue*. A&C Black.
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue* (London, Duckworth).
- MacIntyre, A. (1994). A partial response to my critics in after MacIntyre. *John Horton and Susan*.
- MacIntyre, A. (1988). *Whose justice? Which rationality?* London: Duckworth.
- MacIntyre, A. (2013). Replies. *Revue Internationale de Philosophie*, 67(2), 201–220.
- Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 245-264.
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. (2009). Re-turn to practice: an introductory essay. *Organization Studies*, 30(12), 1309-1327.
- Moore, G. (2002). On the implications of the practice–institution distinction: MacIntyre and the application of modern virtue ethics to business. *Business Ethics Quarterly*, 12(1), 19-32.
- Moore, G. (2005). *Corporate character: modern virtue ethics and the virtuous*

- corporation. *Business Ethics Quarterly*, 15(4), 659-685.
- Moore, G. (2008). Re-imagining the morality of management: a modern virtue ethics approach. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 483-511.
- Moore, G. (2012). Virtue in business: Alliance boots and an empirical exploration of MacIntyre's conceptual framework. *Organization Studies*, 33(3), 363-387.
- Moore, G. (2015). Corporate character, corporate virtues. *Business Ethics: A European Review*, 24, S99-S114.
- Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of organizational virtue in business: agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization Studies*, 27(3), 369-389.
- Moore, G., & Grandy, G. (2017). Bringing morality back in: institutional theory and MacIntyre. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 146-164.
- Nielsen, R.P. 2003. 'Organization theory and ethics: varieties and dynamics of constrained optimization'. In Tsoukas, H. and Knudson, C. (Eds.), *Organization Theory*: 476–501. Oxford: Oxford University Press.
- Nicholson, H., Beadle, R., & Slack, R. (2019). Corporate philanthropy as a context for moral Agency, a MacIntyrean enquiry. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Pianezzi, D., Nørreklit, H., & Cinquini, L. (2019). Academia after virtue? An inquiry into the moral character (s) of academics. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Robson, A. (2015). Constancy and integrity:(un) measurable virtues? *Business Ethics: A European Review*, 24, S115-S129.
- Sinnicks, M. (2018). Leadership after virtue: MacIntyre's critique of management reconsidered. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 735-746.
- Sinnicks, M. (2019). Moral education at work: on the scope of MacIntyre's concept of a practice. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 105-118.
- Tsoukas, H. (2018). Strategy and virtue: developing strategy-as-practice through virtue ethics. *Strategic Organization*, 16(3), 323-351.
- Van De Ven, B. (2011). Banking after the Crisis. *Ethical Perspectives*, 18(4), 541.
- Wang, Y., Cheney, G., & Roper, J. (2016). Virtue ethics and the practice–institution schema: an ethical case of excellent business practices. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 67-77.
- Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies*, 27(3), 341-368.
- West, A. (2018a). After virtue and accounting ethics. *Journal of Business Ethics*,

148(1), 21-36.

West, A. (2018b). Multinational tax avoidance: virtue ethics and the role of accountants. *Journal of Business Ethics*, 153(4), 1143-1156.

Wilcox, T. (2012). Human resource management in a compartmentalized world: whither moral agency? *Journal of Business Ethics*, 111(1), 85-96.