



KAHRAMANMARAŞ İSTİKLAL ÜNİVERSİTESİ PSİKOLOJİ DERGİSİ

YÖNETSEL KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE ETİK İKİLEMLER ve YÖNETİMİ: KURAMSAL BİR İNCELEME

ETHICAL DILEMMAS and THEIR MANAGEMENT in MANAGERIAL DECISION- MAKING PROCESSES: A THEORETICAL REVIEW

Mustafa Tuncer OKUMUŞ¹

Makale Türü: Derleme

Başvuru Tarihi: 17 Mart 2026

Kabul Tarihi: 30 Haziran 2026

Yayın Tarihi: 30 Haziran 2026

Makaleye Atıf Yapmak için: Okumuş, M., T. (2026). Yönetisel karar alma süreçlerinde etik ikilemler ve yönetimi: Kuramsal bir inceleme. *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi (KİÜ)*, 4(1), 69-90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21076354>

ÖZET: Etik, ahlaki ilkelerle ilgili bir kavramdır. Doğru ve yanlış arasında seçim yapmayı gerektirir. Günlük yaşamdan profesyonel iş yaşamına kadar kabul edilmiş etik kuralları bulunmaktadır. Bu etik kurallara göre bireyler ve yöneticiler bir karar verirler. Etik olarak alınan kararlar siyah ve beyaz kadar belirgin olabilirken bazen her ikisinin arasında belirgin olmayan daha gri bölgelerde de yer alabilmektedir. Bu durum etik karar vermeyi zorlaştırabilecek bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar verirken iki veya daha fazla yanlış karar veya doğru karar arasında karar verilmesi de gerekebilmektedir. Bu durum etik ikilem olarak adlandırılmaktadır. Etik ikilem birden fazla doğru veya yanlış kararlardan bir tanesinin seçilmek durumunda kalınmasıdır. Doğru kararlardan en doğru olanı veya yanlış kararlardan en az zararlı olanın seçilmesini gerektirir. Bu seçim oldukça zorlayıcı bir süreç olabilir. Etik ikilemlerde en doğru kararın verilmesi yani etik ikilemlerin yönetilmesi gerekir. Bu çalışmada etik ikilemler ve oldukça zorlayıcı bir durum olabilen etik ikilemlerin yönetimi araştırılmıştır. Etik ikilemlerin yönetimi konusu son yıllarda uluslararası üniversitelerde ele alınan bir kavram olmakla birlikte araştırmacılar tarafından giderek artan bir ilginin olduğu da gözlenmektedir. Etik ikilemlerle ilgili ulusal literatürde çalışmalar bulunmakla birlikte etik ikilemlerin yönetimi konusunda ulusal düzeyde yeterince araştırma olmadığı görülmektedir. Bu çalışmayla etik ikilemlerin yönetimi hakkında ulusal literatürde görülen boşluğu doldurmaya katkı sağlamak, etik ve etik ikilemler konularını genişletmek, konuya ilgi duyan araştırmacı, öğrenci ve profesyonellere rehberlik edebilecek bilgi sağlanması amaçlanmaktadır.

Anahtar sözcükler: Etik, iş etiği, etik ikilemler, etik ikilemlerin yönetimi

¹Sorumlu Yazar, Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi, tuncerokumus@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6495-3252

ABSTRACT: *Ethics is a concept associated with moral principles. It requires choosing between right and wrong. There are ethical standards and principles in daily life and professional business life. According to these ethical rules, individuals and managers make a decision. While ethical decisions can often be as transparent as black and white, sometimes they can be in the gray areas between both. This is a situation that can make ethical decision-making difficult. When making decisions, it may also be necessary to decide between two or more wrongs or rights. Such situations are referred to as ethical dilemmas. An ethical dilemma is when one has to choose between more than one right or wrong decision. It requires choosing the most appropriate option among competing ethical choices or the option that causes the least harm among undesirable alternatives. This process can be highly challenging. It is necessary to make the right decision in ethical dilemmas, that is, to manage ethical dilemmas. This study investigated ethical dilemmas and the management of ethical dilemmas, which can be very challenging. While the management of ethical dilemmas is a concept that has been addressed in many international academic contexts in recent years, research interest in this area continues to grow. Although there are studies on ethical dilemmas in the national literature, it is seen that limited research has focused on managing ethical dilemmas at the national level. This study aims to contribute to the gap in the national literature on managing ethical dilemmas, expand discussions on ethics and ethical dilemma management, and provide insights for researchers, students, and professionals interested in the subject.*

Keywords: *Ethics, business ethics, ethical dilemmas, management of ethical dilemmas*

1. GİRİŞ

Tüm insanların ahlaki doğru ve yanlışla dair temel bir duygusu vardır ve bu duygu hayatın oldukça erken dönemlerinde gelişir ve genellikle olgunluk ve deneyimle değişir (Gilbert, 2016). Kuruluşların çalışanlarına karşı sorumluluk ve yükümlülüklerine aktif bir bakış açısıyla yaklaşmaları gerekir. İş ve katılımın esnekliği, iş-yaşam dengesi ve istihdamın daha geniş insancılığı gibi konuların hepsi ele alınmalıdır. Sağlık, aile, sosyal, etik ve dini ve iş ile ilgili olanlar da dâhil olmak üzere herkesin hayatında var olan baskı ve öncelik yelpazesini kabul etmek esastır. Bunun sonucu müdahale veya dayatma değil, anlayıştır. Kuruluşlar ve insanlar arasındaki ilişki bağlam içine yerleştirilir. Stres ve gerginliklerin ortaya çıkma olasılığının olduğu alanlar belirtilmelidir. Kuruluş ve bireysel öncelikler arasındaki ilişki, bunların nerede çakıştığı ve nerede ayrıldığı belirtilmelidir. Uyum ve düzenleme alanları belirtilmelidir. Aşırı insani endişeler ve koşullar ele alınmalıdır (Pettinger, 2010).

Etik ikilem, iki veya daha fazla seçenek olduğunda ortaya çıkan bir paradokstur, ancak bunların hiçbirisi en iyi etik veya ahlaki seçenek değildir. Sahte muhasebe, cinsel taciz, veri gizliliği, adam kayırma, ayrımcılık bunlar günümüz iş yerlerinde yaşanan etik ikilemlerden sadece birkaçıdır. Birçok işletme sahibi ve yöneticisi kariyerlerinin bir noktasında etik sorunlarla karşılaşacaktır. Bu nedenle, büyüklüğü ne olursa olsun her işletme için bir etik kurallar bütünü oluşturmak çok önemlidir. Bu sadece çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar vb. arasında bir güven temeli oluşturmakla kalmayacak, aynı zamanda işletmenin yasalar dâhilinde faaliyet göstermesini sağlamaya yardımcı olacaktır (Wgu, 2021).

Etik ikilem, bireylerin veya kuruluşların iki veya daha fazla çelişkili etik ilke veya değer arasında seçim yapmak zorunda kaldığı bir durumdur. Açık veya evrensel olarak kabul görmüş bir etik çözüm olmadığında ve bireylerin her bir seçimin sonuçlarını ve ahlaki etkilerini dikkatlice tartması gerektiğinde ortaya çıkar. Bu tür ikilemler genellikle profesyonel ortamlarda ortaya çıkar. Bu durumlarda, bireyler müşteriler ve çalışanlar gibi paydaşlara karşı yükümlülüklerini ve sorumluluklarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu ikilemler, çelişkili çıkarları, değerleri veya ilkeleri içerebilir ve bu da etik açıdan en uygun eylem yolunu belirlemeyi zorlaştırır. Bu tür ikilemler, çalışanlar, ekipler ve departmanlar arasında çatışmalar ve gerginlikler oluşturarak işyerini karmaşıktırabilir. Bireyler net bir etik çözüm olmadan zor seçimlerle karşı karşıya kaldıklarında, bu anlaşmazlıklara, gergin ilişkilere ve güven kaybına yol açabilir. İkilemleri çözmek, zaman ve kaynak tüketebilen kapsamlı tartışmalar, danışmanlık ve karar alma süreçleri gerektirebilir. Dahası, bu ikilemler uygun şekilde ele alınmazsa, çalışanların moralini, kurumsal kültürü ve şirketin genel itibarını olumsuz etkileyebilir. Bu ikilemler paydaşlar üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Çıkar çatışmaları oluşturabilir, güveni kırabilir ve şirket ile paydaşları arasındaki ilişkilere zarar verebilir. İkilemler etkili bir şekilde çözülmediğinde, paydaşlar şirketi etik dışı olarak algılayabilir. Bu, güven kaybına, olası boykotlara ve itibarın zedelenmesine yol açacaktır. Dahası, etik

olmayan kararlar finansal kayıplara, güvenliğin tehlikeye girmesine veya haksız muameleye yol açarsa paydaşlar doğrudan zarar görebilir (Ghosal, 2024).

Etik ikilemlerin, eylemlerimizin sonuçları hakkında daha derin bir düşünme ve müzakereye ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarabilmeleri bakımından yararlı olduğunu belirtmekte fayda vardır. Bu, ilk etapta etik kurallar, ilkeler ve yönergeler geliştirmemizin beklendiği yoldur. Aslında, bir etik ikilemin karmaşıklığı ve özgüllüğü onu genel bir ahlaki ikilemden ayıracaktır. Bu nedenle, etik konularda daha derinlemesine bir kavrayışa sahip olanlar, olmayanlara göre daha hazırlıklı bir şekilde hareket edebilir ve genellikle en iyi eylem planlarını daha az zorlukla belirleyebilirler. Ancak bu etik ikilemleri daha az zorlayıcı, sıkıntı verici veya acı verici yapmaz (Turvey ve Crowder, 2013).

Bu çalışmada etik, iş etiği, etik ikilemler ve etik ikilemlerin yönetimi kavramları ele alınmıştır. Etik ikilemlerin yönetimi hakkında uluslararası literatürde birçok çalışma varken, ulusal literatürde az sayıdaki çalışmadan biridir. Bu makale ulusal literatürdeki az sayıda yayından birisi olacak olması ve konunun bireyler, işletmeler ve toplumu etkileyen çok geniş bir kapsama sahip olması sebepleriyle özgün bir çalışmadır. Ulusal literatüre katkı sağlayacağı, etik ve etik ikilemler kavramını genişleteceği, konuyla ilgilenebilecek bireyler, yöneticiler ve işletmelere rehberlik yapabilecek bilgiler sağlayacağı ve bunların sonucunda toplumu da etkileyen yönüyle büyük bir etki oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

2. ETİK

Etik kelimesi Latince 'Ethicus' olarak ve Yunancada 'Ethicos' olarak adlandırılır. Aslında, bu kelime karakter veya tavır anlamına gelen 'ethos'tan türemiştir (Murthy, 2010). Etik, bir ahlaki ilkeler sistemini ifade etmektedir. Doğru ve yanlış, eylemlerin iyiliği ve kötülüğü ile bu eylemlerin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin anlayışla ilgilidir. Bir iş firmasına uygulandığında, etik iş insanlarının iyi ve kötü, doğru ve yanlış, adil ve adaletsiz eylemlerinin incelenmesini gerektirir (Aswathappa, 2009). Doğru etik davranış yalnızca belirli şeyleri yapmamayı değil, aynı zamanda ideal durumları ortaya çıkarmak için belirli şeyleri yapmayı da içerir (Anderson ve Anderson, 2018).

Bazen araştırmacıların bir kısmı değerleri ve etiği eşanlamlı olarak değerlendirip birbirlerinin yerine kullanmıştır. Ancak bazı araştırmacılar ikisinin farklı anlamları olduğunu düşünmüşlerdir. İkisi arasındaki en büyük fark, değerlerin bireyin neyin iyi veya kötü olduğuna dair yargısal fikirlerini etkileyen inançlar olmasıdır. Etik, değerlerin hayata geçirilme şeklidir. Etik davranış, kişinin kişisel değerleri ve kuruluşun ve toplumun genel kabul görmüş değerleriyle tutarlı bir şekilde hareket etmektir (Hiriyappa, 2009). Etik, eylemleri kısıtlayan ve yönlendiren genellikle yazılı olmayan kodlardır. Etik dünya çapında homojen değildir. Bağlam, gerçekler, kültürler, inançlar, değerler ve tutumlar etiği ve

bunların nasıl uygulandığını etkiler. Bireyler çok sık olarak etiği ihlal ederler ve kişisel çıkarlarını gözetirler bu da utanç verici veya trajik sonuçlara yol açabilir (Walston ve Whisenant, 2017).

Yönetimde etik örgütsel, operasyonel, mesleki ve profesyonel davranışın mutlak standartlar ve ahlaki ilkelerle ilgili olan kısımlarıyla ilgilidir. Davranış standartlarının oluşturulması, mutlak anlamda neyin doğru neyin yanlış olduğu; arzu edilen amaçlar ve sonuçlar, amaçlara ve sonuçlara ulaşma yolları ve araçları gibi sorulara atıfta bulunulmasını gerektirir (Pettinger, 2010).

Çalışanlarla ilişkilerdeki temel etik sorun, özünde dürüstlük veya dürüstlük eksikliği olmasıdır. İK ve çalışan ilişkilerinin tarzı ne olursa olsun, insanların bunun temelini ve dolayısıyla nasıl davranmaları ve performans göstermeleri beklendiğini bilmeleri ve anlamaları gerekir. Çatışmacı veya düşmanca çalışan ilişkileri tarzları her zaman güvensizliğe dayanır ve iki tarafın belirli konularda benimsediği saldırgan ve savunmacı pozisyonlarla güçlendirilir. 'İki taraf' ifadesi bunu doğrular ve vurgular. Kaynaklar bu şekilde hem organizasyon performansının hem de kaynak kullanımının zararına tüketilir. Bu nedenle, düşmanca çalışan ilişkileri işler pratikte yeterince iyi işlese bile en azından özünde normalde etik dışıdır. Ancak, daha fazla veya tam katılım ve dâhil olma yalnızca benimsenen bakış açısının kendisi dürüstse, yani saygı ve kimliğe dair gerçek bir bakış açısı benimsenirse etikdir. Bu, bu ilişkinin sürekliliği ve kalıcı doğasında belirginleşir veya belirginleşmez. Personele sunulan bilginin hacmi, kalitesi ve alakalılığı, sorunların ele alınma ve çözülme araçları, eşit muamele ve fırsat yaygınlığı ve personelin gelişimi tarafından vurgulanır (Pettinger, 2010).

Etik davranış, ürün güvenliği, çalışan sağlığı, cinsel taciz, sigara, olumlu eylemler, atık bertarafı, yabancı iş uygulamaları, örtbas etme, çalışan gizliliği, engelleme, transfer fiyatlandırması, uygunsuz hediyeler, şirket kayıtlarının güvenliği, işten çıkarmalar ve benzeri alanlara dokunmalıdır. Bu ve diğer alanları kapsayan stratejiler, etik sonuçlar göz önünde bulundurularak formüle edilmeli ve uygulanmalıdır (Aswathappa ve Sudarsana Reddy, 2008).

2.1. İş Etiği

Etik, kişinin eylemlerine rehberlik eden ahlaki ilkelerdir, "iş etiği" ise iş uygulamalarına ve kararlarına uygulanan etikdir. "Etik ilkeler" etik değerlerdir, etik bir kişinin ne tür davranışlarda bulunması ve bulunmaması gerektiğini tanımlayan standartlar veya kurallar oluşturur. Dürüstlük, erdemlilik, söz tutma ve güvenilirlik, sadakat, adalet, başkaları için endişe duymak, başkalarına saygı, yasalara uyma, mükemmelliğe bağlılık, liderlik, itibar ve ahlak, hesap verebilirlik işletme yöneticileri için etik ilkelerdir (Eimf, 2024).

İş etiği, bir işletmenin organizasyon içindeki davranışları ve liderler ile çalışanlar arasındaki karar alma süreçlerini yönlendirmek için uyguladığı ve kullandığı standartlardır. İş etiği sadece bir

kuruluştaki çalışanların kararlarına rehberlik etmez. Bu ahlaki ilkeler ve iş politikaları aslında bir bütün olarak toplum üzerinde bir etkiye sahip olabilir. İş dünyasındaki etik uygulamalar bir kuruluşun güven inşa etmesine, itibarını artırmasına, en iyi yetenekleri çekmesine ve elinde tutmasına, işyeri kültürünü geliştirmesine ve uzun vadeli sürdürülebilirliği teşvik etmesine yardımcı olur. Bir kuruluş katı bir dizi etik ilkeye bağlı kalmadığında, kalıcı zararlı etkileri olabilir. Etik dışı davranışların bazı olası sonuçları arasında mali kayıplar, yasal sonuçlar ve markanın imajının ve itibarının zarar görmesi yer alır. Kişisel etik, bir bireyin davranışlarına rehberlik eden ve iş bağlamındaki eylemlerini etkileyebilen ahlaki ilkelerdir. Mesleki etik belirli bir mesleğe veya sektöre özgü etik standartlar ve davranış kurallarıdır. Örgütsel etik, bir işletmenin tamamının davranışlarına rehberlik eden değerler ve ilkelerdir. Toplumsal etik, işletmelerin nasıl faaliyet göstermesi ve kamu yararına nasıl katkıda bulunması gerektiğine ilişkin toplumun daha geniş etik beklentileridir (JWU, 2024). Firmalar, çalışanların çeşitliliği ve uygunsuz davranışlarıyla başa çıkmak için, dış çevreye (müşteriler) ve firma içindeki (iş arkadaşları ve yöneticiler) tutum ve davranışları içeren bir etik kurallar seti oluşturup bunları firmaya dâhil ederler (Kantor ve Weisberg, 2002). Etik standartlar zararlı davranışları caydırır, bireyleri ve firmayı eylemlerinden daha da sorumlu tutar (Rotundo, 2009).

İş etiği, genel etik kuralların iş davranışlarına uygulanmasıdır. İş etiği, iş politikalarına, kurumlara ve davranışlara uygulandığı şekliyle ahlaki standartlara odaklanır. Ahlaki doğru veya yanlışın uzmanlaşmış bir çalışmasıdır. Uygulanan etiğin bir biçimidir. Sadece ahlaki normların ve ahlaki değerlerin analizini içermez. Aynı zamanda analizin sonuçlarını iş dediğimiz kurum, teknoloji, işlem, faaliyet ve uğraşların çeşitliliğini uygulamaya çalışır. İş etiği, etiğin iş hayatında uygulanmasından başka bir şey değildir. İşletmelerin etik olabileceğini ve olduğunu ve yine de kâr elde edebileceğini kanıtlar. İş etiği, iş faaliyetlerinin mülkiyetinin yargılanabileceği iş davranış kurallarıdır. Ayrıca yöneticilerin davranışlarıyla da ilgilidir (Murthy, 2010).

İş etiği, bir işyerinde veya şirkette hayati öneme sahip olan kendi ahlak ve değerler dizisidir. İş etiği sektörü, iş uygulamalarını, müşterilerle nasıl ilgilendiklerini, kârları, yasal konuları ve kurumsal davranışları içerir. Yönetimin, müşterilerin işyerlerinin görünümünden memnun olmalarını sağlamak için şirketlerinin önemli bir ayağı olarak iş etiğine odaklanması gerekir (Wgu, 2021).

Etiğin anlaşılması önemli bir yönetsel önceliktir. Bu nedenle, kuruluşların ve yöneticilerinin kurumsal iş ve yönetim etiğinin sınırlarının nerede olduğunu bilmeleri ve anlamaları çok önemlidir. Bu sınırlar; yasalara uygunluk, personel ve müşterilere yönelik genel yaklaşım ve tutumlar, içinde faaliyet gösterilen topluluklara karşı tutumlar, atıkların bertarafı ve geri dönüşüm gibi çevresel konulara ilişkin tutumlar, yeniden ağaçlandırma, kıt kaynakların hangi yol ve yöntemlerle tüketildiği, tedarikçiler ve pazarlarla olan iş ilişkileri, hayvanların kullanımını içeren ürün testleri, sonuçların tam olarak

bilinmemesi, anlaşılmayan veya değerlendirilmeyen ürün testleri, ürün pazarlaması, spesifik 'etiketlerin' tam bağlamları dışında kullanılması gibi durumlar olabilir (Pettinger, 2013).

Etik, neyin doğru ve neyin yanlış olduğuyla ilgilenir. Kuruluşların ve bireylerin belirli etik standartları sürdürmesi çok gereklidir. Yöneticiler etik bir şekilde hareket etmeli ve davranmalıdır. Birçok kuruluş belirli etik kurallar ve belirli etik değerleri teşvik etmek için yönergeler geliştirmiştir. Çalışanların etik bir şekilde muamele görmesi, onları bir organizasyonda tutmak için çok gereklidir. Çalışanlar ve müşteriler etik bir şekilde muamele görmelidir. Organizasyonlar, etik kuralları oluşturmak, etik değerler beyanları yayınlamak, her düzeydeki çalışanlara etik eğitim sağlamak, çalışanları dikkate değer etik davranışlarından dolayı ödüllendirmek, olumlu rol modelini duyurmak ve suistimalleri önlemek için sistem kurmadan herhangi birini veya hepsini benimseyerek daha yüksek etik davranış standartlarına ulaşabilirler (Kumar ve Gopinadhan, 2009):

Organizasyon kültürünün operasyonel kısmının merkezinde hâkim olan 'iş etiği' vardır. Bunu tanımlamak her zaman kolay değildir; ancak gözlemlemek ve çıkarsamak kolaydır. Bir organizasyonun iş etiği, yapılması gereken iş, örgütlenme biçimleri, yönetim ve denetim tarzı ve personelin görevlerini yerine getirme isteği ve bağlılığı gibi unsurların birleşimine dayanır. İş etiği çok güçlü olduğunda, bu yüksek performans seviyelerini sürdürmek için temel bir koşuldur. Üst yönetimin etkili bir organizasyon kültürü geliştirmede müdahale edebileceği temel bir alan gerekli çalışma etiğini bilmelerini ve anlamalarını sağlamak ve ardından bunu uygulamak ve sunmak için adımlar atmaktır. İş etiği zayıf veya bölünmüş olduğunda; profesyonel yeterliliklere sahip kişilerin kuruluşları yerine meslekleriyle özdeşleşmesi; departmanların, ekiplerin ve grupların izole bir şekilde ve kuruluşun çıkarları yerine kendi çıkarları doğrultusunda çalışması; kaynak kullanımının yeterince etkili olmaması durumları oluşur (Pettinger, 2010).

Organizasyonel olarak etik davranış, felsefe, değerler ve davranış arasındaki uyuma dayanır; bu olmadan iş gücü arasında çok az güven ve empati veya anlayış olacaktır. Etik bir kurum kültürünün geliştirilmesi, 'it ürür kervan yürür' zihniyetinden uzaklaşmak ve bunun yerine sosyal açıdan bilinçli ve sorumlu bir kuruma doğru ilerlemek demektir. Bu da iş gücüne gurur ve umut aşılar. Bu ortama gelen yeni çalışanların kurumun görüş ve tutumlarını olumlu bir şekilde benimseme olasılığı daha yüksektir (Davidson ve Mountain, 2011).

İş etiği, kurumsal sosyal sorumluluk, kârlılığı çevresel etkiyle dengeleme, adil rekabet, eşit ücret ve çalışan hakları gibi bir dizi işyeri sorununu etik ilkeler ve ahlaki değerler merceğinden analiz etmeyi kapsar. Etik, bir işletmenin çalışanlarının davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynar. Şirketlerin olumlu bir itibar sürdürmesine, müşteri güvenini artırmasına ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına yardımcı olur (Laura ve Dean, 2023). İş etiği ahlaki değerlerle iç içedir. Güçlü iş etiği

çalışanların motive olmasını sağlarken, iş etiğinin zayıf olduğu durumlarda bunun tam tersi geçerlidir (Aswathappa, 2009).

Meslek örgütleri de etik kurallara tabidir. Psikologlar için bazı örnekler şunlardır (Ter Laak, Gokhale ve Desai, 2013):

- Nüfusun hiçbir kesimine ayrımcılık yapılmaması,
- Uzmanlığın veya belirli durumlarda yetki ve gücün kötüye kullanılmaması,
- Müşterinin saygınlığını etkileyecek araç ve gereçlerin kullanılmaması,
- Müşteri ile ilişkileri profesyonel ilişki ile sınırlandırılması,
- Etik kuralları ihlal etme olasılığını artıran müşteri temaslarını reddetmek,
- Müşterinin gerçekçi beklentilerine özen göstermek,
- Gizlilik yemini,
- Kayıtları belirlenen süre boyunca (bir yıl) saklamak ve yetkili olmayan kişiler için erişilemez hale getirmek,
- Herhangi bir müşterinin isterse değerlendirme ve tedaviyi başlatmasına veya durdurmasına izin vermek.

2.2. Etik ve Liderlik

Liderlik, başarılı bir organizasyonu başarısız bir organizasyondan ayıran bir organizasyonun gelişimi için önemli bir özelliktir. Liderlik olmadan, bir organizasyon sadece bir insan, makine ve malzeme yığındır. Liderlik, takipçilerin çabalarını organize eden ve faaliyetlerini organizasyonel hedefe ulaşılmaya yönlendiren bir bireyin kişisel niteliğidir. Bu nedenle liderlik, belirli bir durumda bir bireyin veya bir grubun hedef başarısına yönelik çabalarını etkileme süreci olarak kabul edilir. Liderlik, liderin, takipçinin ve diğer durumsal değişkenlerin bir işlevidir. Başkalarını (takipçileri) etkileme pozisyonunda olan kişi, ister resmi bir organizasyonun yöneticisi ister gayriresmi bir grubun gayriresmi lideri veya bir aile reisi olsun, lider olarak adlandırılabilir. Liderlik, bir organizasyonun planlama ve organizasyon işlevlerinden sorumlu olan lideri olarak yöneticiyle yönetimin bir parçasıdır. Bir yöneticinin zayıf bir lider olabileceği veya bir liderin zayıf bir yönetici olabileceği veya tam tersinin de eşit derecede doğru olabileceği şüphesiz doğrudur. Yani liderlik vasıflarına sahip bir yönetici, çalışanların (takipçilerin) işlerini etkili bir şekilde yapabilen, organizasyonun gerçek lideridir (Kumar, 2009).

Liderler etik değerlerini sözlerinde ve eylemlerinde göstermelidir. Liderlerin en küçük eylemleri bile çalışanları tarafından dikkatle incelenir ve çalışanlar da genellikle liderlerin davranış ve tutumlarını taklit ederler. İşin kolayına kaçan ya da kişisel çıkarları için bir durumdan faydalanmaya çalışan liderler etik dışı bir kültürü besler ve benzer kötü davranışları teşvik eder. Öte yandan, etik davranışları vurgulayan liderler de çalışanların benzer davranışlar sergilemesini sağlar. Liderler ve aslında tüm

çalışanlar, yasal yükümlülüklerle uymaktan daha fazlasını yapmalı ve kuruluşlarına etik davranış kurallarını yerleştirmek için değerlere dayalı, etik yönergeleri seçmelidir. Davranış kurallarının kuruluştaki herkes tarafından sergilenmesi gerekir (Walston ve Whisenant, 2017).

3. ETİK İKİLEMLER

Bireyler günlük yaşamlarında ister kişisel ister iş olsun, karar verme zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Genellikle birden fazla alternatifte sahiptirler. Sonuç olarak, hangi alternatifi seçecekleri ikilemiyle karşı karşıya kalırlar. Amaç en iyisini seçmektir, ancak en iyinin kriteri farklı bireyler, kuruluşlar ve ülkeler için farklılıklar göstermektedir. Ayrıca, alternatifler düzenli olarak çatışır, bu nedenle karar verici hangi alternatifi seçeceği konusunda bir ikilem içindedir. Temel olarak, her ikilem bir etik ikilem içerir. Kararın iyi/kötü, adil/adil olmayan, ahlaki/ahlaksız olup olmadığı ile ilgili ikilem oluşur. Yargılar, kararı verenlerin, yöneticiler gibi karara ihtiyaç duyanların ve karar almaya katılmayan ancak kararlardan etkilenen çoğu insanın bakış açısından yapılır. Etik ikilem, iki veya daha fazla alternatif arasında seçim yapma durumudur. Bir kişi, etik ve etik olmayan alternatifler arasında sık sık seçim yapması gerektiğinden ve etik alternatifler söz konusu olduğunda en iyisini seçmesi gerektiğinden tatsız ve zor bir durumda kalır (Figar ve Dordeviç, 2016).

Örgütsel ikilemler düşüncesi bizi iş ve profesyonel yaşamın 'gri bölgesine' götürür, burada her şey artık siyah veya beyaz değildir ve etiğin bugün hayati bir rolü vardır. İkilem, eşit derecede dengeli argümanlar veya tatmin edici bir çözüme meydan okuyan bir ikilem arasında bir seçim gerektiren bir durumdur. Belirli bir konu veya duruma derinlemesine dâhil olduğunuzda, gerçek ikilemlerle karşılaşmaya başlarsınız. Bunlar ikilemler ve etik ikilemlerdir (Murthy, 2010).

Etik ikilemler diğer işyeri sorunlarından birkaç yönden farklıdır. İlk olarak, etik ikilemde bir bireyin veya grubun meşru ihtiyaçları ve çıkarları, başka bir bireyin veya grubun ihtiyaçlarına ve çıkarlarına müsaade etmelidir. Her biri hem faydaları hem de maliyetleri olan iki veya daha fazla eylem arasında seçim yapılmalıdır. İkinci olarak, bir ikilem kurallarda tanımlanan iki veya daha fazla temel değer arasında bir çatışma içerebilir. Son olarak, ikilemlerin nadiren basit cevapları vardır. Etik bir ikilem sadece kurallara uyarak çözülemez (Naeyc, 2024).

İş dünyasında etik bir ikilem ortaya çıktığında, karar vericiler bireyin veya kurumun finansal hedefleri ile etik sorumlulukları arasında doğru dengeyi kurmayı amaçlayabilir. Bu ikilem, finansal kararlar veya eylemler yatırımcılar, çalışanlar veya toplum gibi paydaşları etkilediğinde ortaya çıkar. Bu ikilemleri çözmek, çeşitli faktörlerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini gerektirebilir. Bu faktörler arasında yasal yükümlülükler, düzenleyici gereklilikler, şeffaflık, adalet ve uzun vadeli sürdürülebilirlik yer alır. Etik ikilem, bir bireyin veya bir kuruluşun ahlaki değerlendirmeleri içeren iki alternatif arasında

seçim yapması gereken karmaşık bir durumdur. Bu ikilemler genellikle ahlaki açıdan sağlam iki seçim veya etik olmayan iki seçeneği içerir. Bu tür ikilemler işletmelerde meydana geldiğinde, danışmanlar veya karar vericiler bireyin veya kuruluşun finansal hedefleri ile ahlaki sorumlulukları arasında denge kurmaya çalışır. Bu ikilemler, müşteriler, kullanıcılar, yatırımcılar, alacaklılar, çalışanlar ve hatta toplum gibi işletme içindeki çeşitli paydaşları etkiler. Etik ikilemler, kârı maksimize etme ve paydaşların refahını sağlama arasındaki çatışma gibi çeşitli durumlardan kaynaklanabilir. Dahası, bu ikilemler genellikle hassas bilgilerin ifşasını içerir. Etik ikilemler çıkar çatışmaları, muhasebe manipülasyonları, ücret eşitsizlikleri, risk yönetimi, gizlilik ve veri güvenliği durumlarında ortaya çıkabilmektedir (Ghosal, 2024).

Etik ikilem, belirli bir durumda mevcut seçimler ve yükümlülükler etik bir sonuca izin vermediğinde ortaya çıkan bir tür etik sorundur. Bu gibi durumlarda, bir seçim veya eylem gerekir ve mevcut tüm alternatifler açık bir etik ilkeyi veya kılavuzu ihlal eder. Bu, etik olanın ne olduğu konusundaki cehaletle veya genellikle zor etik kararlar almak zorunda kalmaktan kaynaklanan rahatsızlıkla karıştırılmamalıdır. Ayrıca, farklı ahlaki temelleri veya etik yükümlülükleri sürdüren başkalarıyla çalışırken veya çeşitli yükümlülüklerle sahip birden fazla rolde görev yaparken etik ikilemlerin esasen kaçınılmaz olduğunu belirtmekte fayda vardır. Etik ikilemler genellikle aşağıdaki temalardan birinde ortaya çıkar (Turvey ve Crowder, 2013):

(1) Gerçek- Sadakat: Kişisel bütünlüğü korumak ile başkalarına (örneğin arkadaşlar, aile üyeleri, iş arkadaşları, işverenler ve kuruluşlar) verilen sadakati korumak arasında seçim yapmak.

(2) Birey- Grup: Bir bireyin veya birkaç kişinin çıkarları ile daha geniş bir topluluğun çıkarları arasında seçim yapmak.

(3) Hemen- Gelecek: Mevcut faydalar ile uzun vadeli faydalar arasında seçim yapmak.

(4) Adalet- Şefkat: Sonuçların adil ve tarafsız bir şekilde uygulanması ile hayırseverliğe duyulan bireysel ihtiyaç veya gerekçe arasında seçim yapmak.

Yöneticilerin karşılaştığı ikilemlerden biri de etik ve etik olmayan davranışlar arasındaki ayrımın net olmamasıdır. Bu, kişinin özellikleri, kültürel etkiler, kurumsal ve dış faktörler gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Etik ikilemlerin çoğu insanları yönetmekten kaynaklanır. Bu ikilemlerden bazıları teknolojiyle ilgili gizlilik sorunlarıdır. Bilgisayarlı izleme, yakın devre TV izleme ve telefonların dinlenmesi bazı insanlar için mahremiyet ihlali oluşturmaktadır. Bilgisayarlı bilgi sistemlerinden elde edilen çalışan verilerinin kullanımı birçok etik kaygıyı beraberinde getirmektedir. Çalışanın mahremiyet hakkını korumak ve aynı zamanda ihtiyacı olanların verilere erişimini sağlamak, yöneticinin çatışan çıkarları dengelemesini gerektirir. Uyuşturucu testi, küçülme ve işten çıkarmalar yöneticilerin karşılaştığı diğer

ikilemlerdir. Cinsel taciz, yöneticilerin karşılaştığı bir diğer etik ikilem alanıdır. Birinin cinsiyetini aşağılayan veya belirli bir cinsiyete karşı düşmanlık ileten kaba yorumları veya cinsel şakaları ve davranışları içerir. İhbarcılık, işyerindeki bir başka ikilem alanıdır. Bir kurumdaki ihbarcılık eski veya mevcut çalışanların, kurum çalışanlarının dâhil olduğu yasadışı, ahlak dışı veya gayrimeşru uygulamaları ifşa etmesi anlamına gelir. Çalışanlar kurumsal suistimalleri ya kamuoyuna açıklar ya da üst yönetime bildirir. Çalışanların ücretlendirilmesi bir başka etik ikilem oluşturmaktadır. Genellikle bir yöneticiye hak ettiğinden daha yüksek teşvikler ödendiği bir durum ortaya çıkar. Performans değerlendirmesi de etik sorunlara yol açmaktadır. Bir bireyin değerlendirilmesi performans veya performans potansiyeline dayalı olmalıdır. Çoğu zaman, performans değerlendirmesi, patrona sadakat, değerlendirilen kişinin dini veya kastı ve benzeri gibi ilgisiz faktörlere dayanmaktadır. Etik, performans değerlendirmesinin temel taşı olmalı ve etik olarak yapılan performans değerlendirmelerinin genel amacı, performansın dürüst bir şekilde değerlendirilmesi ve değerlendirilen kişinin etkinliğini artırmaya yönelik gelişim planı olmalıdır (Aswathappa, 2009).

Etik ikilemler, gücün eşitsiz bir şekilde dağıtıldığı ve nispeten az sayıda kişi tarafından kontrol edildiği durumlarda daha yaygındır. Kamu sektörü ve özellikle bürokrasisi yüksek kuruluşlar, bireylerin elinde nispeten bol miktarda güç olmasıyla karakterize edilir. Bu, özellikle yerel yönetimlerde çalışan memurlar için gücü nispeten etik olmayan bir şekilde kullanma fırsatları sağlar. Ancak özel sektördeki bireyler muhtemelen daha etik düşünme ve davranma eğiliminde olacaktır (Kantor ve Weisberg, 2002).

Yöneticilerin strateji, hedefler, politika ve yönetim gibi konularda üstleriyle veya akranlarıyla değerler konusunda çatışma yaşaması durumunda da etik ikilemler ortaya çıkar. Bakış açısı ne olursa olsun, iyi etik iyi iş demektir. Başarılı organizasyonlar ve yöneticiler etiği ciddiye alırlar. Etik ikilemleri akıl yürüterek kabul edilebilir çözümlere ulaşırlar (Maddux ve Maddux, 1989).

İşin organizasyonu ve yönetimi, en baştan en sona kadar ahlaki meseleleri ve etik ikilemleri içerir. Ancak, ahlaki değerler ve etik seçimlerin gerekliliği konuları, sonuç elde etme, işi tamamlama ve rekabetçi veya başka türlü düşmanca bir dünyada hayatta kalma baskıları, örgüt yöneticilerini yöneldikleri amaçlara veya bu araçlarda örtük olan değerlere fazla önem vermeden daha etkili araçlar aramaya zorladıkça sıklıkla bir kenara itilir (Watson, 1998).

Kârlılık ve kurumsal sosyal sorumluluk genellikle karşıt güçler olarak görülür. Bir yandan, işletmelerin hayatta kalmak ve büyümek için kâr elde etmeleri gerekir. Öte yandan, topluma olumlu katkıda bulunmaları ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeleri giderek daha fazla beklenmektedir. Bu ikili yükümlülük, dengeyi sağlamaya çalışan şirketler için zorlu bir etik ikilem oluşturmaktadır. Finansal hedeflere ulaşma baskısı bazen şirketleri uzun vadeli sürdürülebilirlik ve etik hususlar yerine kısa vadeli kazanımlara öncelik veren uygulamalara yönlendirebilir. Kâr güdülleri ile

kurumsal sosyal sorumluluk hedefleri arasındaki çatışma genellikle çeşitli şekillerde ortaya çıkar (Asu, 2024):

- **Maliyet ve fayda:** Kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerini uygulamak genellikle çevre dostu teknolojilere yatırım yapmak veya çalışma koşullarını iyileştirmek gibi ön maliyetleri içerir. Bu girişimler marka sadakati ve operasyonel verimlilikler gibi uzun vadeli faydalara yol açabilse de kısa vadede finansal kaynakları zorlayabilir.
- **Piyasa baskıları:** Şirketler yatırımcılardan güçlü finansal performans sunmaları için baskı görürler. Bu, çevre düzenlemelerinden kaçınmak veya maliyetleri düşürmek için çalışan faydalarını azaltma gibi uzun vadeli sürdürülebilirlikten ziyade kısa vadeli karlara öncelik veren kararlara yol açabilir.
- **Etik uzlaşmalar:** İşletmeler, rekabet eden etik değerler arasında seçim yapmak zorunda kalacakları durumlarla karşılaşabilirler. Örneğin, şüpheli çalışma uygulamalarına sahip tedarikçilerden daha ucuz malzemeler tedarik etmek maliyetleri düşürebilir ancak etik kaynak sağlama ve insan hakları taahhütleriyle çelişir.

İşyerlerinde karşılaşılan en önemli on etik ikilemin çıkar çatışmaları, şirket kaynaklarının kullanımı, bilgi gizliliği ve mahremiyeti, işe alma ve işten çıkarma uygulamaları, hediyeler ve rüşvetler, adalet ve eşitlik, ihbarcılık, fikri mülkiyet ve gizlilik, çalışan izleme, sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk (Utc, 2024) olduğu görülmektedir.

4. ETİK İKİLEMLERİN YÖNETİMİ

Karar alma karmaşık bir süreçtir ve önemli etik içeriğe sahip kararları almak için basit kurallar yoktur. Etik konular daha da karmaşıktır çünkü oldukça yaygındırlar ve hatta çalışanların günlük olarak aldıkları kararları etkilerler. Bunlar “doğru” ve “yanlış” arasındaki ayrımı bulanıklaştırabilir ve etik ikilemler yaşanabilir (Nair, 2010). Etik bir karar, etik açıdan doğru ve yanlış seçenekler arasında seçim yapmayı içerir. Bu tür kararlar almak kolay görünebilir. Ancak, örneğin yanlış seçimi yapmak için güçlü teşvikler varsa ve doğru seçimi yapmakta zorluklar algılanıyorsa durum böyle olmayabilir. Bazen insanların eylemlerini meşrulaştırmak için güçlü psikolojik yolları ve nedenleri olabileceği ve bu kararların kişinin etik bütünlüğünün güçlü bir testi haline gelebileceği unutulmamalıdır (Eimf, 2024). Etik karar alma, pratik sorunları, ikilemleri veya ikilemleri çözmek için temel oluşturur. Ahlaki ilkeleri, standartları, değerleri ve sonuçları dikkate almak için sistematik bir yaklaşım içerir. Etkili bir etik çerçeve genellikle aşağıdaki bileşenleri içerir (Laura ve Dean, 2023):

1. Sorunu belirleme. Pratik bir sorunu tanımak ve karmaşıklığını anlamak, etik karar almaya doğru atılan ilk adımdır.
2. Bilgi toplama. Sorunla ilişkili ilgili gerçekleri, bakış açılarını ve olası sonuçları toplamak kapsamlı bir analize olanak tanır.
3. Etik teorileri uygulama. Deontoloji, erdem etiği veya sonuççuluk gibi yerleşik etik teorileri kullanmak, insanların olası eylem yollarını değerlendirmelerine yardımcı olur.
4. Paydaş perspektiflerini dikkate alma. İlgili tüm paydaşların çıkarlarını ve endişelerini kabul etmek, kapsayıcı karar almayı teşvik eder ve önyargıları en aza indirir.
5. Sonuçları değerlendirme. Farklı eylemlerin kısa ve uzun vadeli sonuçlarını değerlendirmek, etik açıdan en sağlam yaklaşımı seçmeye yardımcı olur.
6. Kişisel değerler üzerine düşünme. Kişisel bütünlükle uyumlu etik kararlar almak için kişinin kendi değerlerini ve önyargılarını anlaması çok önemlidir.

Yöneticiler, bir hareket tarzına karar verirken ikilemlerle karşılaşır. Yöneticiler, etik kararlar verirken gerçekler ve değerler arasında bir ayrım yapılması gereken durumlarla karşılaşır. Gerçekler 'ne olduğu', değerler ise 'ne olması gerektiği' ile ilgili ifadelerdir. 'Olan' hiçbir zaman 'olması gerekeni' tanımlayamaz. İyilik ve kötülük aynı anda, birlikte var olur ve birbiriyle ilişkilidir. Bir eylemin sonuçları hakkındaki bilgi sınırlıdır. Karar verme ilkelerinden biri faydacıdır. Buna göre, bir eylem en çok sayıda kişinin en büyük iyiliğiyle sonuçlanıyorsa, ahlaki açıdan kabul edilebilir olarak değerlendirilir. Bu ilke, eylemin sonuçlarının tanımlanmış olduğunu varsayar. Ancak belirsiz bir ortamda sonuçlar kolayca tahmin edilemez. Karşıt çıkarlar, niyetlerini haklı çıkarmak için sıklıkla uyumsuz etik argümanlar kullanırlar. Bazı etik standartlar zaman geçtikçe değişmektedir. Günümüzdeki gelişmeler yöneticilere geleneksel etik kurallarla kolayca çözülemeyen yeni ve gelişmekte olan etik sorunlar sunmaktadır. İş dünyasındaki bir birey bu etik sorunları çözmek için bir dizi adım atabilir. Etik mükemmellik yanıltıcıdır. Genellikle aynı yönü gösteren ama bazen de göstermeyen yol işaretleri gibi çok sayıda kural, norm, yükümlülük ve görevin bulunduğu ahlaki açıdan karmaşık bir medeniyette yaşıyoruz. Hiçbir karar alma yöntemi çatışmaları sona erdirmez, hiçbir ilke hatasız bir şekilde iyiye götürmez ve hiçbir yönetici etik bir ideale ulaşamaz (Aswathappa, 2009).

Yöneticiler, özellikle her biri farklı paydaşların zıt çıkarlarına hizmet etme olasılığı yüksekse, iki eylem yolu arasında seçim yapmalarını gerektiren bir durumla karşılaştıklarında sıklıkla etik bir ikilem yaşarlar. Uygun bir karar almak için, yöneticiler çeşitli grupların rekabet eden iddialarını veya haklarını tartabilirler. Bazen, karar vermek kolaydır çünkü bazı belirgin standartlar, değerler veya

davranış normları geçerlidir. Diğer durumlarda, yöneticiler ne yapacaklarına karar vermekte zorluk çekerler. Birçok büyük şirkette, yöneticilerin kabul edilebilir ve kabul edilemez uygulamaları neyin oluşturduğu konusunda kendilerine rehberlik eden etik kuralları vardır. Etik kuralları, bir organizasyonun temel değerlerini ve çalışanlarından uymasını beklediği etik kuralları belirten resmi bir belgedir. Örneğin, bir etik kuralları çalışanlara tüm faaliyetlerinde yasalara uymalarını, söyledikleri ve yazdıkları şeylerde doğru ve dürüst olmalarını ve yüksek dürüstlüğü bazen şirketin iş fırsatlarından vazgeçmesini gerektirdiğini kabul etmelerini talimatlandırabilir. Ancak etik kuralları, yöneticilerin karşılaştığı birçok zor ikilem için yeterli rehberlik sağlamaz. Farklı kriterlerin kullanılması farklı kararlarla sonuçlanabilir. Bir kararın etik olup olmadığını belirleyen üç model faydacı, ahlaki haklar ve adalet modelleridir. Her model, bir kararın veya davranışın etik olup olmadığını belirlemenin farklı ve tamamlayıcı bir yolunu sunar. Faydacı yaklaşım, yöneticilerin en düşük maliyetle en fazla sayıda insana en yüksek faydayı sağlamaya çabalamaları gerektiğini öne sürer. Faydacı görüş, verimlilik, üretkenlik ve yüksek kar gibi hedeflerle tutarlı olduğu için iş karar alma sürecine hâkim olma eğilimindedir. Etikteki ahlaki haklar görüşü, bireylerin mahremiyet, ifade özgürlüğü ve usulüne uygun yargılama hakları gibi temel haklarına saygı göstermek ve bunları korumakla ilgilidir. Karar, en fazla sayıda insan için en büyük iyiliği sağlasa bile, bireysel hakları reddediyorsa etik dışı olarak kabul edilir. Adalet yaklaşımı demokratik ilkeleri bünyesinde barındırır ve aksi takdirde güçten yoksun olabileceklerin çıkarlarını korur. Yöneticilerin, faydaların ve maliyetlerin eşit bir şekilde dağıtılması için kuralları adil ve tarafsız bir şekilde dayatmasını ve uygulamasını gerektirir (Sims, 2002). Faydacılık, en fazla sayıda insan için en büyük iyiliği ifade eder. Üretkenlik, karlılık, ekonomi ve verimlilik gibi hedefler etik karar alma süreci altında ele alınır. Mevcut kurallar ve düzenlemelerle tutarlılık, etik kararlar almak için önemlidir. Doğru kararlar tercih edilir çünkü hiçbir kişiyi kızdırmaz. Faydaların ve maliyetlerin eşit dağıtımı temel adalet noktasıdır. Etik, kültürle ve sosyal yapıya dayanır. Etik kararlar ahlaki desteğe ve uzun süreli özelliklere sahiptir. Etik ve kültür, kararlar için ihtiyaçları belirleme, karar kriterlerini belirleme, kriterlere ağırlık verme, alternatifleri geliştirme, alternatifleri değerlendirme ve en iyi alternatifleri seçme gibi karar alma sürecini her aşamada etkiler. İhtiyaçlar ve tutumlar toplumun etiğine ve kültürüne göre geliştirilir (Mishra, 2010).

Karşılaştığınız tüm durumlara tutarlı bir şekilde tek bir yaklaşım uygulamak zordur. Üç yaklaşım da bireylerin belirli bir eylem tarzının etiklerini çözmelerine yardımcı olmak için kılavuz olarak kullanılabilir. Ancak bu üç modelin her birinin avantajları ve dezavantajları vardır. Faydacı görüş verimliliği ve üretkenliği teşvik eder, ancak özellikle organizasyonda azınlık temsili olan bireylerin haklarını göz ardı edebilir. Ahlaki haklar görüşü bireyleri yaralanmalardan korur, özgürlük ve gizlilikle tutarlıdır ancak üretkenliği ve verimliliği engelleyen aşırı yasalıcı bir çalışma ortamı oluşturabilir. Adalet perspektifi yeterince temsil edilmeyen ve daha az güçlü olanların çıkarlarını korur ancak risk almayı, yenilikçiliği ve üretkenliği azaltan genel bir hak sahibi olma duygusunu teşvik edebilir (Sims, 2002). Başka bir görüş ise egoist modeldir, eylemin ahlaki değerini, eylemin öngörülebilir etkilerinin aktör için olumlu olup olmadığına göre tanımlar. Basitçe ifade etmek gerekirse, kişisel çıkarıcı davranış etikdir.

Faydacılık gibi etik egoizm de sonuç odaklı bir teoridir. Bir kararın etik değeri gerçekleştirilen eyleme değil ortaya çıkan sonuca bağlıdır. Egoizmin belirli bir görüşünde, bir birey veya kuruluş kendi uzun vadeli çıkarlarını ilerletmek için yapılan herhangi bir eylemde haklıdır. Etik konusundaki bu bencil yaklaşım bireysel davranışta rahatsız edici olmaya devam ederken, bazıları böyle bir etik yaklaşımının bir kuruluşun emanet yükümlülüğü olduğunu iddia edebilir. Belki de egoist modelin en itiraz edilebilir kısmı ona eşlik eden niyettir. Eylemler ve sonuçlar diğer etik yaklaşımların eylemlerini ve sonuçlarını yansıtsa da davranışın ardındaki amaç temelde Makyavelist görünmektedir (Walston ve Whisenant, 2017).

Acil durum ikilemlerinin birçoğu belirli bir bağlamda ortaya çıkar ve bu nedenle öncelikle katılımcıların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak durumsal çözümler gerektirir (Taquette vd., 2022, s. 1-2). Etik ikilemler şu yollarla çözülebilir (Ghosal, 2024):

1. İkilemi ortadan kaldırın: Bir ikilem ortaya çıktığında, karar vericiler durumu derinlemesine analiz etmelidir. Zorluğu ortadan kaldırmak için pragmatik bir yaklaşım bulabilirler. Bazı durumlarda, bu tür ikilemler durumun mantıksal bir şekilde anlaşılmasıyla çözülebilir.

2. Değer teorisi yöntemi: Böyle bir ikilem ortaya çıktığında, bireyler veya danışmanlar daha az kötüyü veya daha büyük iyiyi sunan seçeneği seçmek zorunda kalabilirler. Bu yaklaşım, ilgili tarafların en iyi çıkarına olacak bir karar almalarına yardımcı olabilir. Veya kararlar, uygun tarafların olumsuz sonuçlardan en az şekilde zarar görmesine yardımcı olabilir.

3. Başka seçenekler bulun: Bu tür ikilemlerde, konular yeniden değerlendirilebilir ve karar vericiler sorunu çözmek için alternatif yollar bulabilirler.

Etik ikilemleri çözmek için öncelikle etik ikilemlerle ilgili sorunlar tanımlanır ardından belirli sayıda alternatif belirlenerek çözümü için olasılıklar analiz edilir. Üçüncü olarak, bu alternatiflerin insanlara ve ilgili paydaşlara nasıl yansıdığı analiz edilir. Buna göre, bazı paydaşlara karşı yükümlülükler belirlenir. Bunlar yasa, geçerli endüstri standartları, mesleki kodeks, etik ilkeler ve örgüt kültürüyle uyumlu olmalı veya belirli ilkelerle uyumlu olmalıdır. Sonuç olarak, etik ikilemleri çözmek için olası alternatiflerin bir listesi ortaya çıkar ve en uygun olana (işletmelerin ve toplumun çıkarlarını karşılayana) öncelik verilir. Etik ikilemlerin yönetiminde iki temel yaklaşım vardır. Biri yapılanın sonuçlarına odaklanır. Bu nedenle, etik ikilemlerin çözümü için sonuçlar stratejisi veya düzeltici stratejiler kullanılır. İkinci yaklaşım, etik ikilemleri önlemek için yapılan eylemlere odaklanır, bu nedenle eylem veya önleyici stratejiler olarak adlandırılırlar. Bu iki yaklaşım çelişkili olmadığından etik ikilemleri analiz etmek ve çözmek için tamamlayıcı stratejiler tasarlanır. Sonuçların analizi farklı seçeneklerin olumlu ve olumsuz sonuçlarının birbirine bağlı olumlu ve olumsuz sonuçların ve bunların kombinasyonlarına dayanarak en olumlu sonuçlara sahip alternatifin (sözde en iyi sonuç) seçilmesinin dikkate alınması

anlamına gelir. Eylemlerin analizi, dürüstlük, adalet, eşitlik, başkalarının onuruna saygı, insan haklarına saygı, daha zayıf ve daha az şanslı insanların sorunlarını çözmeye katılım (empati) gibi ahlaki ilkelere dayalı faaliyetlere odaklanır. Bu iki duruma dayanarak karar verilir ve en iyi alternatifin seçimine atıfta bulunulur (Figar ve Dordeviç, 2016).

Etik ikilemler, ikilemde sağlanan seçeneklere bağlı farklı etik ağırlığın dikkatli bir şekilde kalibre edilmesiyle mutlaka veya tipik olarak çözülmez. Aksine, ikilem, mümkünse, yeni bir üçüncü veya dördüncü seçenek tasarlayarak, yani ikilemi atlayarak çözümlenmelidir (Miller ve Selgelid, 2008).

Etik ikilemlerin çözümü için etik iklim de oluşturulmalıdır. Örgüt iklimi liderin değerleri, nitelikleri, becerileri ve eylemlerinin yanı sıra önceliklerine dayalı olarak liderin liderlik ve yönetim tarzıyla doğrudan ilişkilidir. Etik iklim işleri doğru yapıp yapmadığımızla ilgilidir veya davranmamız gerektiği gibi davranıp davranmadığımızla ilgilidir. Liderin davranışı (karakteri), iklimi etkileyen en önemli faktördür (Hiriyappa, 2009).

Bireysel olarak iş hayatında başarılı olmak umuluyorsa, çalışanlar ve tüketiciler için yapılabilecek en iyi şeyin etik davranışlar sergilemek olduğu bilinmelidir. İş etiği kaygan bir zemin olabilir. Bu nedenle kişisel etiğin ne olduğu bilindiğinden emin olmak en iyisidir. Böylece bir çatışma veya zorluk ortaya çıktığında tam olarak ne yapılacağı bilinir. Etik, iş dünyasında başarılı olmak için hayati bir unsurdur ve ne kadar hazırlıklı olunursa, kişinin kariyeri o kadar iyi olacaktır. İşyerinde etik ikilemlerle başa çıkmaya hazırlıklı olmak için şu adımlar takip edilebilir (Wgu, 2021):

- Bir işe başlamadan önce etik kuralların ne olduğuna karar verilmesi. Etik bir ikilemde nasıl davranılacağına önceden bilinmesine yardımcı olması için değerlerin, kişisel misyon beyanının ve hedeflerin neler olduğunu anlamak gerekir.
- Yöneticiyle iletişim kurulması. Etik açıdan sorgulanabilir olduğu düşünülen alanlardan yönetim haberdar edilmelidir. Bu genellikle en iyi e-posta yoluyla yapılır, böylece kayıt ve kanıt olur. Yöneticiye tüm durumun ve bu konuda ne hissedildiğinin bildirildiğinden emin olunmalıdır. Bir yönetici etik dışı davranıyorsa, duyguları ve endişeleri açıklayan bir e-posta gönderilebilir.
- Gerekirse insan kaynakları ile birlikte çalışılması. Bazen ofiste etik ikilemler gündeme getirildiğinde yönetim yanıt vermez ya da tepki göstermez. Bu durumda, doğrudan insan kaynakları müdürüne gidilmeli ve durumun en iyi şekilde nasıl ele alınacağını öğrenmek için onunla birlikte çalışılmalı.
- Ne zaman çıkılacağı bilinmelidir. Bir şirketin etik dışı davranışlara devam edeceği düşünülüyorsa, şirketten ayrılmak gerekebilir. Etik standartların korunacağı düşünülen bir şirkette başka bir iş bulmak için çalışılmalıdır. Etik dışı davranıldığına inanılan bir işten ayrılmakta yanlış bir şey yoktur ve bu uzun vadede birey için iyi olabilir.

Etik ikilemleri kurumsal seviyede yönetebilmek için işletmelerin kârlılık ve sosyal sorumlulukları arasında dengeyi bulmaları da gerekir. İşletmelerin kârlılıklarını korumalarının, işlerini güçlendirmelerinin ve aynı zamanda sosyal sorumluluklarını da yerine getirmeleri için şunları yapmaları gerekir (Asu, 2024):

- Etik liderlik: Etik liderlik, kâr güdüsü ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki doğal çatışmaların ele alınmasında çok önemlidir. Liderler, kurum kültürünün ve etik davranışların tonunu belirler. Üst düzey yöneticiler etik uygulamalara öncelik verdiğinde, bu şirket genelinde güçlü bir mesaj gönderir. Örnek olarak liderlik edilmesi önemlidir. Dürüstlük ve etik davranış gösteren liderler, çalışanları da aynısını yapmaya ikna ederler. Etiğin iş stratejisine entegre edilmesi gerekir. Etik hususlar, şirketin temel stratejisine yerleştirilmeli, sonradan akla gelen bir şey olarak ele alınmamalıdır Hesap verebilirlik kültürü teşvik edilmelidir. Açık diyalogu teşvik etmek ve herkesi eylemlerinden sorumlu tutmak, etik standartların korunmasına yardımcı olacaktır.
- Şeffaf yönetim, güven oluşturma: Şeffaf yönetim uygulamaları, bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluk çabalarının güvenilir ve etkili olmasını sağlamak için olmazsa olmazdır. Şeffaflık, iş uygulamaları, karar alma süreçleri ve bu kararların etkileri hakkında net iletişimi içerir.
- Paydaş katılımı, işbirlikçi bir yaklaşım: Paydaşların etkin katılımı kâr ve kurumsal sosyal sorumluluğu dengelemenin etik zorluklarının üstesinden gelmek için kritik öneme sahiptir. İşletmeler çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve topluluklar dâhil olmak üzere çeşitli paydaşları kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerine aktif olarak dâhil etmelidir. Paydaşların endişelerini aktif olarak dinlemek ve uygun şekilde yanıtlamak, etik uygulamalara bağlılığı gösterir. Etik ikilemleri ele almak için paydaşlarla çalışmak, yenilikçi ve sürdürülebilir çözümlere yol açabilir. Paydaşlarla güçlü, güvene dayalı ilişkiler geliştirmek, kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri için sürekli desteği garanti eder.

Etik ikilemlerin doğası, "doğru şeyin" hemen veya eninde sonunda net olmamasıdır. Bu ikilemler, çözümlerinin ne basit ne de kolay olması ve zaman baskısı ve çatışan finansal ve politik talepler altında karşı karşıya kalmaları gerektiği için sorun teşkil eder. Genellikle "doğru cevap" bir bedelle gelir. Dahası, birçok durumda, ikilemin altında yatan kritik faktörler hemen belirgin değildir. Peki, bireyler bu ikilemleri nasıl daha iyi çözebilir ve daha sonra pişman olacakları bir hata yapma şanslarını nasıl azaltabilirler? Hayatın birçok alanında olduğu gibi, etikte de sıklıkla başarısız olunur ve bunun nedeni doğru cevabın bilinmemesi değil, doğru soruların sormayı başarılmamasıdır. Yöneticiler, müdürler ve profesyoneller, etik ikilemlerle başa çıkmak ve etik hatalar yapmaktan kaçınmak için, doğru kararı vermeyi garantilemese de yanlış kararı vermeyi önlemeye yardımcı olabilecek olan; bu durumun benimle ilgisi ne? Hangi karar veya eylem en fazla sayıda kişi için en büyük iyiliğe yol açacaktır? Bu durumda hangi kurallar, politikalar ve yazılı veya yazılı olmayan sosyal normlar geçerlidir? Başkalarına

karşı yükümlülüklerim nelerdir? Kendim ve önemli paydaşlar için uzun vadeli etkisi ne olacak? Sorularını kendilerine sorabilirler (Rossy, 2011).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada etik, iş etiği, etik ikilemler ve yönetimi kavramları ele alınmıştır. Etik ikilemler özellikle iş dünyasında oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Yöneticilerin iki veya daha fazla yanlış karar içerisinde en az zararlı olan kararı almaları ya da iki veya daha fazla doğru karar içinden en doğru olan kararı almaları gerekebilmektedir. Alınan bu kararlar bireyleri veya toplumu etkileyecekleri için etik ilkeler çerçevesinde en doğru kararın alınması önem kazanabilmektedir. Etik ilkeler doğrultusunda etik ikilemlerin çözümü her zaman mümkün olamayabilmektedir. Böyle bir durumda karar verici konumunda olan kişi kendi hislerini de kullanarak bu çalışmada belirtilen yöntemleri kullanarak bir çözüm bulmalıdır. Etik ikilemlerin çözümü bazen oldukça zorlayıcı olabilecektir. Bireysel olarak da olsa, yönetici konumunda da olsa, bu ikilemler doğru yönetilebilmelidir.

Bazı etik konular, kuralların tek bir net hareket tarzı sağladığı sorumluluklar iken, diğerleri etik ikilemlerdir. Bir bireyin çelişen mesleki değerler ve sorumluluklarla karşılaştığında nasıl hareket edeceğini belirlemeyi içeren ahlaki çatışmalarla ilgilidir. İkilem, her biri ahlaki açıdan gerekçelendirilebilecek birden fazla olası çözümün bulunduğu bir durumdur. Bir ikilem, iki “doğru” veya bazen iki “yanlış” ile ilgilenen bir durum olarak görülebilir (Naeyc, 2024).

Etik ikilemlerin nedenleri, sektördeki karmaşıklıklar ve çatışan çıkarlardır. Finansal kararlar genellikle finansal hedeflerin paydaşların refahı, şeffaflık ve adalet gibi etik hususlarla dengelenmesini içerir. Kâr maksimizasyonu, çıkar çatışmaları ve düzenleyici baskılar gibi faktörler etik ikilemlerin nedenleri olabilmektedir (Ghosal, S., 2024).

Etik ikilemler, bireyin her ikisi de ahlaki açıdan kabul edilemez olarak değerlendirilen iki alternatif arasında seçim yapmak zorunda kaldığı durumları ifade eder. Karar verici çelişkili bir ruh hali içindedir ve bu koşullarda en iyi kararı verebilmek için sorunu daha derinlemesine analiz etmesi gerekir. Çoğu durumda, birey bir uzlaşmaya varmak zorunda kalacaktır (Puiu, 2023).

Etik bir ikilemle başa çıkmanın ilk adımı, onun varlığını tespit etmektir. Etik ikilemi tanımladıktan sonra, durumu daha iyi anlamak için tüm ilgili bilgiler toplanır. Bu, karar alma sürecinin yasal, mali ve sosyal etkilerini göz önünde bulundurmaya içerir. Daha bilgili ve dengeli bir karar almak için tüm paydaşları dâhil etmek ve onların görüşlerini almak önemlidir. Durumu kapsamlı bir şekilde anladıktan sonra, mevcut seçenekler değerlendirilir. Her seçeneğin olası sonuçları ve bunların bir profesyonel olarak benimsenen etik ilkelerle nasıl uyumlu olduğu göz önünde bulundurulur. Seçilen çözümün yasaya, sektör düzenlemelerine ve kuruluşun etik kurallarına uygun olduğundan emin olmak

çok önemlidir. Seçenekleri değerlendirmenin bir yaklaşımı faydacılık veya deontoloji gibi etik teorileri uygulamaktır. Faydacılık, genel mutluluğu veya refahı en üst düzeye çıkarmaya odaklanırken, deontoloji, sonuçlardan bağımsız olarak ahlaki kurallara ve görevlere uymayı vurgular. Bu teorileri kullanmak, etik ikilemleri analiz etmek için yapılandırılmış bir çerçeve sağlamaya yardımcı olabilir. Seçenekleri değerlendirdikten sonra analize dayanarak bir karar verilir. Objektif kalmak ve tüm paydaşların en iyi çıkarlarını göz önünde bulundurmak önemlidir. Çelişkili etik ilkeler arasında seçim yapmak zor olsa da, mesleki sorumluluklarla uyumlu, iyi bilgilendirilmiş bir karar vermek hayati önem taşır. Bir karar alındığında, etik ikilemi etkili bir şekilde ele alan ve olası zararı en aza indiren bir şekilde uygulamak gerekir. Uygulamanın şeffaf olduğundan ve tüm paydaşlarla net bir iletişim içerdiğinden emin olunmalıdır. Gerekirse, yasalara ve düzenlemelere uyumu sağlamak için hukuk veya uyumluluk departmanlarından rehberlik alınmalıdır. Etik ikilemi ele aldıktan sonra süreci ve sonucu düşünmek gerekir. Seçilen çözümün etkinliği değerlendirilir ve farklı şekilde ne yapılabileceği düşünülür. Bu deneyim gelecekteki karar alma sürecini bilgilendirmek ve iş hayatındaki etik ikilemleri aşma yeteneğini geliştirmek için kullanılabilir. Etik ikilemler iş dünyasının kaçınılmaz bir parçasıdır ve profesyoneller bunlarla başa çıkmak için iyi donanımlı olmalıdır. İkilemi belirleyerek, bilgi toplayarak, seçenekleri değerlendirerek, bir karar alıp uygulayarak ve süreci düşünerek profesyoneller etik sorumluluklarını yerine getirebilir ve daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirliğe katkıda bulunabilirler (Peak Frameworks, 2024).

Çalışanlar açısından etik ikilemler yönetsel baskı, cehalet, kişisel hedefler ve ayrımcılık gibi nedenlerle çıkabilmektedir. Çalışanlar açısından işyerinde etik bir ikilemle başa çıkmak için; neyin risk altında olduğu analiz edilir, alınan eğitime güven duyulmalıdır, şirket el kitabı gözden geçirilmelidir, endüstri kılavuzlarına başvurulmalıdır, içgüdülere güven duyulmalıdır, etik ikilem yaşanan kişiyle doğrudan konu görüşülmelidir, bir ekip veya kuruluş içinde sürekli olarak etik ikilemler sürüyorsa başka hiçbir girişim veya eylem durumu çözmüyorsa kurumdan ayrılmak düşünülmelidir (Indeed, 2024).

Uluslararası literatürde bu çalışmada da kullanılan çok yakın tarihli birçok çalışma ve bilgi olduğu gözlemlenmektedir. Ulusal literatürde ise etik, iş etiği, etik ikilemler ile ilgili çalışmalar varken, etik ikilemlerin yönetimi konusunda eksiklik olduğu görülmüş ve bu çalışmayla ulusal literatürde görülen boşluğu doldurmaya katkı sağlamak, etik ve etik ikilemler konularını genişletmek, konuya ilgi duyan araştırmacı, öğrenci ve profesyonellere rehberlik edebilmek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın önemli bir boşluğu doldurabileceği düşüncesindeyiz.

Özellikle iş dünyasında etik ikilemleri doğru yöneterek alınacak doğru kararlar hem bireyleri hem de toplumu etkileyen kararlardır. Bu çalışmayla ortaya konulan bilgiler çerçevesinde alınacak olan doğru etik kararların; çalışanların iş yaşamlarının kalitesine, müşterilere sunulacak kaliteli ürün ve

hizmetlere, sosyal sorumluluk kapsamında topluma verilecek katkılara veya verilmeyecek zararlara ilişkin bir miktarda olsa fayda sağlaması beklenmektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışmanın çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Anderson, M. ve Anderson, S., L. (2018). GenEth: A general ethical dilemma analyzer. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 9(1), 337-357.
- Asu, Arizona State University. (2024). *Ethical dilemmas in business: Balancing profitability, corporate social responsibility*. <https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/insights/ethical-dilemmas-in-business> adresinden 02 Kasım 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Aswathappa, K. (2009). *Organisational behaviour*. Global Media.
- Aswathappa, K. ve Sudarsana Reddy, G. (2008). *Organisational behaviour*. Global Media.
- Davidson, C. ve Mountain A. (2011). *Working together: Organizational transactional analysis and business performance*. Taylor & Francis Group.
- Eimf, European Institute of Management and Finance (2024). *Business ethics: Ethical dilemmas and decisions*. <https://eimf.eu/business-ethics-ethical-dilemmas-and-decisions/> adresinden 02 Kasım 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Figar, N. ve Dordeviç, B. (2016). Managing an ethical dilemma. *Economic Themes*, 54(3), 345-362.
- Ghosal, S. (2024). *Ethical dilemma*. <https://www.wallstreetmojo.com/ethical-dilemma/> adresinden 02 Kasım 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Gilbert, J. (2016). *Ethics for managers: Philosophical foundations and business realities*. Routledge.
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational behavior*. New Age International Ltd.
- Indeed (2024). *How to handle ethical dilemmas in the workplace (with Tips)*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-handle-ethical-dilemma-in-the-workplace> adresinden 02 Kasım 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Jwu, Johnson ve Wales University (2024). *Ethics in business: Navigating moral dilemmas in business*. <https://online.jwu.edu/blog/ethics-in-business-navigating-moral-dilemmas-in-business/> adresinden 02 Kasım 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Kantor, J. ve Weisberg, J. (2002). Ethical attitudes and ethical behavior: are managers role models? *International Journal of Manpower*, 23(8), 687-703.
- Kumar, N. (2009). *Organizational behaviour: A new look concept; theory & cases*. Himalaya Publishing House.
- Kumar, V., B. ve Gopinadhan S. (2009). *Organisational behaviour and mass media*. Global Media.
- Laura, A. ve Dean, P. (2023). Ethical decision making: From dilemmas to solutions: Leaders who follow and share ethical frameworks can improve their team's conduct and bolster their organization's reputation. *Strategic Finance*, 105(5).
- Maddux, R., B. ve Maddux D. (Ed.). (1989). *Ethics in business: A guide for managers*. Crisp Learning.
- Miller, S. ve Selgelid M., J. (2008). *Ethical and philosophical consideration of the dual-use dilemma in the biological sciences*. Springer Netherlands
- Mishra, M., N. (2010). *Organisational behaviour and corporate development*. Global Media.
- Murthy, C., S., V. (2010). *Business ethics*. Global Media.
- Naeyc. (2024). *Addressing ethical issues*. <https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/resources/pubs/addressing-ethical-issues-ethics-book.pdf>. adresinden 02 Kasım 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Nair, Suja R. (2010). *Organisational behaviour*. Global Media.
- Peak Frameworks. (2024). *How to navigate ethical dilemmas in business*. <https://www.peakframeworks.com/post/ethical-dilemmas> adresinden 02 Kasım 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Pettinger, R. (2010). *Organizational behaviour: Performance management in practice*. Taylor & Francis Group.
- Pettinger, R. (2013). *Organizational behaviour: Performance management in practice*. Routledge.
- Puiu, S. (Ed.). (2023). *Ethical Dilemmas*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_570

- Rossy, G., L. (2011). Five questions for addressing ethical dilemmas. *Strategy & Leadership*, 39(6), 35-42.
- Rotundo, M. (Ed.). (2009). *Conduct performance appraisals to improve individual and firm performance*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Sims, R., R. (2002). *Managing organizational behavior*. Bloomsbury Publishing.
- Taquette, S., R. ve Borges da Matta Souza, L., M. (2022). Ethical dilemmas in qualitative research: A critical literature review. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1-15. <https://doi.org/10.1177/16094069221078731>
- Ter Laak, J., J., F., Gokhale M. ve Desai, D. (2013). *Understanding psychological assessment : A primer on the global assessment of the client's behavior in educational and organizational setting*, SAGE Publications India Pvt, Ltd.
- Turvey, B., E. ve Crowder, S. (2013). *Ethical justice: Applied issues for criminal justice students and professionals*. Academic Press.
- Utc, University of Tennessee (2024). *Exploring ethical frameworks and dilemmas in modern management*. <https://blog.utc.edu/business/2024/05/01/top-10-ethical-dilemmas-in-the-workplace/> adresinden 02 Kasım 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Walston S., L. ve Whisenant, B. (Ed.). (2017). *Individual and organizational ethics and values*. Health Administration Press.
- Watson, T. (Ed.). (1998). *Ethical codes and moral communities: The Gunlaw temptation, the Simon solution and the David dilemma*. SAGE Publications.
- Wgu, (2021). *Ethical dilemmas: How scandals damage companies*. <https://www.wgu.edu/blog/ethical-dilemmas-how-scandals-damage-companies1909.html> adresinden 02 Kasım 2024 tarihinde erişilmiştir.