

# Sağlık İşletmelerinde Etiği Anlamak

## Understanding Ethics in Health Businesses

 Aygül YANIK<sup>a</sup>

<sup>a</sup>İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, TÜRKİYE

**ÖZET** Sağlık işletmeleri, bireylerin ve toplumun sağlık gereksinimlerini karşılamayı ve sağlık statüsünü geliştirmeyi amaçlayan işletmelerdir. Yöneticilerin temel görevi, kaliteli, etkili ve verimli sağlık hizmeti sunulmasını sağlamaktır. Bu çalışmanın amacı, sağlık işletmelerinde etik kavramı, etik sorunlar, etik karar verme, yönetim etiği ve etiği geliştirmek için yöneticilerin bilmesi gereken hususların belirtilmesi ve etiğin anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Etik, doğru ya da yanlış davranışı tanımlayan kurallar ya da ilkeler olarak tanımlanır. Etik, daima doğru olan şeyi yapmaya çalışmaktadır. Etik ikilem, iki ya da daha fazla ilke çatıştığında ortaya çıkar. İşletmelerde etik ikilem; içsel, kişiler arası, örgüt içi, örgütler arası ve sağlık sistemi çapında ortaya çıkabilir. Etik karar verme, geçmiş ve mevcut durumları dikkate alarak gerçekleşen eylemi değerlendirmek ve en uygun hüküm vermektir. Etik karar verme, temel değerler, yararlılık ve genel ilkelere dayanır. Sağlık işletmelerinde en temel değerler; yararlılık ve zarar vermemedir. Etik değerlendirme, sorunların tespiti ve diğer insanlara potansiyel etkisiyle başlar. Daha sonra ilkeler tanımlanır, bir seçim yapılır ve eyleme geçilir. Sağlık işletmeleri yöneticileri, örgütsel faaliyetlerinde etik kurallara uygun davranmak zorundadırlar. Yöneticiler etiğe dayanan uygulamaları, tartışmaları teşvik etme, etik ilkeleri yansıtmaya, uzmanlara danışma, örgütsel politikaları gözden geçirme ve etik denetimlerle destekleyebilirler. Bu çalışmanın sağlık işletmeleri etik literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir.

**ABSTRACT** Health businesses are businesses that aim to meet the health needs of individuals and the community and improve health status. The main task of the managers is to provide quality, effective and efficient health services. The purpose of this study is to help understand of the concept of ethics, ethical problems, ethical decision making, management ethics in health businesses and what managers need to know in order to develop ethics. Ethics is defined as rules or principles that define right or wrong behavior. Ethics always tries to do the right thing. An ethical dilemma occurs when two or more principles conflict. Ethical dilemma in businesses; it can occur internally, interpersonally, intra-organizationally, inter-organizationally, and across the health system. Ethical decision making is to evaluate the action taking into account the past and current situations and to make the most appropriate decision. Ethical decision making is based on core values, usefulness and general principles. The most basic values in health businesses are usefulness and harmlessness. Ethical assessment begins with the detection of problems and their potential impact on other people. Then the principles are defined, a choice is made and action is taken. Health business managers must comply with ethical rules in their organizational activities. Managers can support ethical practices through promoting discussions, reflecting ethical principles, consultation with experts, reviewing organizational policies, and ethical audits. It is expected this study contributes to the ethics literature of health businesses.

**Anahtar Kelimeler:** Etik; işletme etiği; etik karar verme; etik değerlendirme

**Keywords:** Ethics; business ethics; ethical decision making; ethical evaluation

Sağlık işletmelerinin amaç ve hizmet alanı bağlamında, etik ilkeleri benimseyen bir yapılanma oluşturması önemlidir. Bu yapılanmada sağlık çalışanları, yöneticiler ile hasta ve yakınları arasındaki ilişkilerin göz önünde bulundurulması gerekir. Sağlık çalışanlarının, işletmelerine karşı sorumlulukları olduğu gibi işletmelerin de çalışanlarına karşı sorumlulukları vardır. Aynı zamanda hem işletmelerin hem de çalışanların hasta ve yakınlarına (topluma) karşı sorum-

lulukları bulunmaktadır. Ancak bunlar arasında öncelikli olan hastalardır. İşletmelerin, topluma hizmet temel amacının odağında hasta bakımında mükemmelliği sağlamak yer alır. Bu amaç, kişinin sağlık hakkı ve yaşam hakkının korunmasına dayanmaktadır.<sup>1</sup> Sağlık hakkı, temel insan haklarından biridir ve hiçbir koşulda doğası gereği sınırlandırılmaz. Herkesin gereksinim duyduğu sağlık hizmetini yeterli olarak alma hakkı kabul edilmelidir.<sup>2</sup> Bu çerçevede,

**Correspondence:** Aygül YANIK

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, TÜRKİYE/TURKEY

**E-mail:** aygul.yanik@medeniyet.edu.tr



Peer review under responsibility of Türkiye Klinikleri Journal of Medical Ethics, Law and History.

**Received:** 07 Mar 2020

**Received in revised form:** 15 Apr 2020

**Accepted:** 16 Apr 2020

**Available online:** 30 Apr 2020

2146-8982 / Copyright © 2021 by Türkiye Klinikleri. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

sağlık işletmelerinde mesleki ilkelerin, klinik ve yönetsel etiğin bir arada bulunduğu bir işletme etiği oluşturulması istenmektedir.<sup>1</sup>

Çalışma kapsamında; etik kavramı, değerler-ahlak-etik ilişkisi, değerlere ulaşma yolları, işletme etiği, etik konular ve sorunlar, etik karar verme ve esası, sağlık işletmelerinde yönetim etiği ve etiğin geliştirilmesi konularında ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Çalışma, literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı, sağlık işletmelerinde etik kavramı, etik sorunlar, etik karar verme, yönetim etiği ve etiği geliştirmek için yöneticilerin bilmesi gereken hususların belirtilmesi ve etiğin anlaşılmasına yardımcı olmaktır.

## ETİK KAVRAMI

Etik nedir? Sevdiği şeyi birbirine tarif etmek için bir file dokunmaya teşebbüs eden Madagaskar'dan bir grup kör erkek hakkında çocukların bir hikâyesi vardır. İlk erkek, filin yan tarafına düşüyor ve o filin bir duvar gibi olduğunu söylüyor. İkincisi, filin dişini hissediyor ve diğerlerine filin bir mızrak gibi olduğunu söylüyor. Üçüncüsü, hayvanın gövdesine eliyle dokunuyor ve filin halat gibi olduğunu söylüyor. Dördüncüsü, file bir ayağı ile dokunarak onun bir ağaç gibi olduğunu bellidir, diyor. Beşinci kör erkek, filin kulağını hissederken, fillerin yelpazeler gibi olduğunu söylüyor. Altıncısı, kuyruğunu yakalayarak filin bir yılan gibi olduğunu telaffuz ediyor. Dolayısıyla Madagaskar'da yaşayan kendi fikirlerinde fazlasıyla katı ve güçlü, yüksek sesli ve uzun tartışan bu erkeklerin her biri, kısmen haklı olmasına rağmen hepsi yanlış içindedirler. Etiği tarif etmeyi denemek, fili tarif eden kör erkeklerin ifadelerine benzerdir. Sahip olunan sorular ve değerler sistemine nasıl yaklaşıldığına bağlı olarak, çok farklı cevaplar üretilebilir.<sup>3</sup> Etik, doğru ya da yanlış davranışı tanımlayan ilkeler ve değerler seti olarak tanımlanır.<sup>4</sup> Aynı zamanda etik, ahlakın genel doğası ve diğerleri ile ilişkilerinde kişiler tarafından yapılan ahlaki seçimlerin çalışması olarak da tarif edilir.<sup>3</sup> Etik sözcüğü; Almancada "Ethic", Fransızcada "EthiQua", İngilizcede "Eyhics", Latince "Ethica", Yunancada "Ethike, Ethos", eski Türkçede "İlm-i Ahlak" olarak bilinir. Bu anlamda etik, ahlak felsefesi anla-

mına gelir. Felsefenin bir disiplini olan etik, özellikle insanın ahlakiliği vurgulayan eylemlerini konu edinir ve kendini ahlaki eylemin bilimi olarak anlar. Burada ahlakilik, bir eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem olarak tanımlamayı mümkün kılan niteliği ifade eder.<sup>5</sup>

Etik seçimler, sahip olunan kişisel değer sistemine göre mantıklı ya da akılcı görünen şeylere dayanır. Bu durum, etik görecelik olarak adlandırılır. Çünkü kişisel değerle ilgili olan rol ya da onun hakkında nasıl hissedildiği de etik rol oynar.<sup>3</sup> Kavramı, bütün içeriği ile tanımlamak zordur. Kavram üzerinde uzlaşamamanın farklı nedenleri vardır.<sup>6</sup> İlki, işletmeler ve çeşitli çevresel çıkar gruplarının etkisi altındadır. Örneğin hissedarlar, tüketiciler, çalışanlar, toplum, devlet, mesleki kuruluşlar, sendikalar, rakip işletmeler gibi. Bu gruplar, değişik düzeylerde ve farklı açılardan işletmeleri etkilemektedir. Diğer, toplumsal değişim (değerler, normlar, anlayışlar) büyük bir hızla gerçekleşmektedir. Daha kapsamlı olan etik kavramı, ahlaki değerleri de içermektedir. Bu anlamda etik kavramı, törel kurallar ifadesiyle belirtilmektedir. Etiğin kökeninin insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Örneğin Eski Mezopotamya'da sıklıkla hekim sorumluluğundan söz edildiği bilinir. Hammurabi Kanunları'nda (MÖ 1800-1750), hekim sorumluluğu ve verilecek cezalara değinilen kurallar olduğu görülür.<sup>5</sup>

Gerçekte etik biraz farklıdır. Etik kavramı, iyi ve kötü, doğru ve yanlış arasında gerçek bir ayrım olduğunu belirtir. Dolayısıyla bunlar arasındaki ayrımın, en iyi şekilde yapılma sorumluluğu söz konusudur. Etik, daima doğru olan şeyi yapmaya çalışmaktadır. Fiilen tamamen farklı kişisel değerler ve ahlaka sahip olmasına rağmen dinî, kültürel ve sosyal alanlarda aynı fikirde olunan bazı evrensel ilkeler de olduğunun farkında olunmalıdır. Bu ilkeler, etik davranışın temelini oluşturmaktadır. Belirtilen ilkelerin, hepsinin temeli inançtır ki diğer insanların hakları, kişisel sahip olunanlar kadar önemlidir ve kişisel olarak diğerlerine zarar vermektan kaçınmak en önemli görevlerdendir. Gerçekten de kişisel görev, mümkün olduğunca her zaman diğerlerine yardım etmek ve yararlı olmaktır. Bu fikir pek çok kabile, toplum ve örgütlerin değer sisteminin kalbidir. Onsuz birlikte yaşamak ve çalışmak mümkün olamazdı.<sup>3</sup>

## DEĞERLER, AHLAK VE ETİK İLİŞKİSİ

Değerler; nesnelere, fikirler, tutumlar ve eylemlerin önemi hakkında yargılamalardır. Bir değer sistemi, ilişkili bir değerler setidir. Örneğin bir kişi, finansal başarı, yeni arabalar ve moda kıyafetler gibi şeylere (önemli olduğuna inandığı) değer verebilir. Bir başkası, nezaket, hayırseverlik ve bakıma değer verebilir. Bir kişinin değer sistemi, onun vereceği kararları etkiler. Örneğin bir kişi maliyete odaklanarak karar alırken, aynı durumdaki diğer bir kişi nezakete odaklanarak karar alabilir.<sup>7</sup> Toplumların değerlere yaklaşımı farklı olabilir. Örneğin Türk toplumuna bakıldığında, Batı ve Doğu arasında farklı olan karmaşık bir değerler sistemine sahiptir. Hem Batı değerlerinden farklı hem de Batı değerlerini benimsemiştir. Dolayısıyla Türk toplumunun, bireyci bir karakter gösterip göstermediği sorgulanabilir.<sup>8</sup>

Değerler öğrenilir. Onlar doğrudan öğretilebilir ve birinin eylemleri vasıtasıyla modellenir. Çocuklar; değerleri, aileleri, öğretmenleri ve dinî liderleri gözlemleyerek öğrenir ve nihayetinde onları benimserler. Değerler, aynı zamanda deneyim ve olgunlukla değişir. Örneğin hemşireler, hemşirelik mesleğini seçtiği için kişisel değerlerine ek olarak, profesyonel (mesleki) değerler setini de elde edeceklerdir. Mesleki özerklik (autonomy), mesleki doğruluk (integrity) ve mesleğe bağlılık profesyonel değerlerdir.<sup>7</sup> Güçlü aile bağları ve akranlardan elde edilen değerler, kişisel değerlerdir. İnsanın değer verdiği şeyi bilmesi, onları yönlendirmek isteyenler için önemlidir. Bu zamanlarda insanlar risk alırlar. Kendi rahatlarını ya da güvenliğini bırakırlar ve onların değer verdiği şeyden dolayı olağanüstü çaba sarf ederler. Kişinin değerleri de diğer kişilerin o kişiyi yargılamasını etkiler. Örneğin boş zamanlarında çalışmaya değer veren bir kişi, bir projeyi tamamlama süresine uymayan ve boş zamanlarında çalışmayan bir meslektaşına olumsuz bakabilir.<sup>7</sup>

Ahlak; bir kişinin, bir grubun, bir toplumsal sınıfın, bir kültür çevresinin belirli bir tarihsel dönemde yaşamına giren ve eylemlerini yönlendiren inanç, değer, norm, buyruk, yasak ve tasarımlar topluluğu ile bunların oluşturduğu ağıdır.<sup>9</sup> Etik ve ahlak, insan davranışının doğruluğu ya da yanlışlığı soruları ve bu davranışın arkasındaki dürtüler ile uğraşır. Ancak 2

kavram farklıdır. Ahlak sözcüğü, genellikle bireyin kabul edilebilir davranışının kişisel bir kodu olarak kullanılır. Değerlerde olduğu gibi her bir kişi, ahlaki standartlar setine sahiptir. Örneğin her bir kişi, farklı bir kişisel ahlaki koda sahip olduğu için sınıf arkadaşları ya da iş arkadaşlarının dikkate değer bir şekilde evlilik öncesi cinsellik, uyuşturucu kullanmak ya da kumar oynamak gibi davranışlarının kabul edilebilirliği hususunda, önemli ölçüde görüşlerinin farklı olduğu görülebilir.<sup>7</sup>

Etik sözcüğü, sıklıkla profesyonel literatürde daha fazla kullanılır. Etik kodlar, karar ve yargılama davranışını yönlendirmek için kullanılabilen prensiplere dayanır. Etik bir kod, bir mesleğin özelliklerinden biridir.<sup>7</sup> Etik, kişisel doğru ve iyi olan şeylerin ortaya konmasıdır. İşletme etiği ise insani değerler çerçevesinde, işletme fonksiyonlarının doğru bir şekilde uygulanması çabasıdır. Etik, kişilerin karşılıklı ilişkilerinde genel ahlaki değerleri ve bu ahlaki değerler kapsamında benimsenen özel değerlerin incelenmesidir. Ayrıca etik, ahlaki görev ve sorumlulukları da içerir.<sup>6</sup>

## DEĞERLERE ULAŞMA YOLLARI

Hunter Lewis, değerlere ulaşmada, kişinin iyi ve sadece sözler hakkındaki kişisel inançlarından hareketle 6 yol (ahlaki sebepler) olduğunu belirtmektedir. Bunlar; otorite, çıkarımsal mantık, duyu deneyimi, duygu, sezgi ve bilim olup aşağıda açıklanmıştır.<sup>3</sup>

**Otorite:** İnançlar bir otoriteden üretilmiş olabilir. Burada kişiler, bir başkasının sözünü alır ve kullanır. Örneğin kutsal kitaplar.

**Çıkarımsal mantık:** Bu mantık, inançların bir başka temelidir. Örneğin çikolataların tamamı şişmanlatıyorsa ve bu tatlı çikolataysa o zaman bu tatlı şişmanlatmalıdır.

**Duyu deneyimi:** İnançlara, sık sık duyu deneyimiyle ulaşılır. Bu durumda kişiler, 5 duyu ile doğru bilgi edinir. Yani kişiler, bazı şeyleri duyarak, görerek, dokunarak, tadarak ve koklayarak doğru olduğuna karar verir.

**Duygu:** İnançları dikte edebilir. Kişiler, bazı şeylerin doğru olduğunu hissedebilir. Bazen kişinin diğerleriyle ilgili duyguları, onun diğerleri hakkındaki

fikirlerini etkiler. Örneğin kişi birini severse onu idealize etme eğiliminde olur. Bu yüzden şiddet suçlarında “O hoş bir oğlandır.” ya da “Fakat o gerçekten ve iyi bir kızdır.” diye söyleyen aileler olabilir.

**Sezgi:** Bilgiye ulaşmada bir başka yöndür. Burada kişi, bilgi sürecinde bilişsiz ya da sezgisel akıl kullanır ve sorunu çözmeyi keşfeder. Bazen sezgi, içgüdüsel duygu olarak ifade edilebilir.

**Bilim:** Bazı inançların temelidir. Kişi bilimsel yöntemi kullandığında, gerçekleri toplamak için duyularını, bir hipotez geliştirmek için sezgisini, bir deneyim için mantığını ve testi tamamlamak için tekrar duyularını kullanır. Doktorlar, hastalığın sebeplerini anlamak ve tedavi için uygun reçete yazmak konusundaki inançlarına ulaşmak için bu süreçten yararlanır.

Bu 6 ahlaki sebebin en baskını, otoritedir. Kişiler, olası ahlaki neden tekniklerine bağlı olan farklı bir değerler ya da etik setine sahiptir, fakat bunlardan birinde baskın olabilir. Çoğu kişi için bazı eylemler, kutsal kitaba göre yanlıştır. Diğerleri için eylemler, sadece arkadaşları ve ailesi kınadığı için yanlıştır. Bazıları, hukuka aykırı olmadığı sürece ya da hatta yakalanmadığı sürece her şeyin doğru olduğuna inanır. Ancak neredeyse herkes, diğerlerinin yanlışımdan üretilen ve iyi bir fikrin doğruyu söylediği konusunda hemfikiridir.<sup>3</sup>

## SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK ARAŞTIRMALAR

Literatürde, sağlık işletmelerinde etiği içeren ulusal ve uluslararası farklı açılardan pek çok araştırma yapılmış olup, bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bu araştırmalar, sağlık işletmelerinde etiğin önemine işaret etmektedir.

Zumla ve Costello, gelişmekte olan ülkelerde sağlık işletmeleri etik araştırmalarında, en önemli sorunların; kaynaklar, eğitilmiş personel ve altyapı olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca bu araştırmada, sağlık işletmelerinde spesifik sorunların arttığı görülmüştür. Gelişmekte olan ülkeler için ideal çözüm, kendisine yeterli olmak ve diğerlerine önderlik etmektir. Bu sürecin ilerleyen programları, dış fonlama için değerli bir amaç oluşturmuştur.<sup>10</sup>

Meulenbergs ve ark., Belçika’daki etik komitelerin mevcut durumunu, klinik etik açısından incele-

mişlerdir. Belçika’da geliştirilen pratikte klinik etiği somutlaştıran araçlar, klinik etiğin oluşturulmasında ve optimize edilmiş hasta bakımının gerçekleştirilmesinde ilk adımı sağlamıştır. Mevcut veriler, etik komitelerin işleyişine, klinik etikle ilgili görevlerin, özellikle de rehberlik görevinin ve etik danışmanlığı olumsuz etkileyen insan deneyleri protokollerini gözden geçirme yükümlülüğünün hâkim olduğu görülmüştür. Bu yazıda, araştırma etiği ve klinik etiğin kurumsal olarak ayrılması ve etik danışmanlığın daha da geliştirilmesi tartışılmıştır.<sup>11</sup>

Alpınar ve ark.nın çalışmalarında, sağlık hizmetlerine erişim hakkının temel bir insan hakkı olduğu ve sağlığın kişisel tercihlerin ötesinde çok yönlü bir olgu olmasına dayanarak, sadece kişisel yaşam biçimine bakılarak kişilerin sağlık hizmetlerine erişimlerinin kısıtlanamayacağı, bunun için geçerli tek ölçütün tıbbi ölçüt olduğunu savunmuşlardır.<sup>2</sup>

Kadıoğlu tarafından, Türkiye’de sağlık işletmelerinde performansa dayalı ek ödemenin etik analizi yapılmıştır. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının, uygun şekilde yürütülürse motivasyonlarına ve gelirlerine katkıda bulunabilecek bu sistemin, ters yönde çalıştığına inandığı belirlenmiştir. Sistemin, sağlık çalışanları arasında rekabeti teşvik etmekle birlikte, doktorların bakım kalitesinden ziyade tedavi edilen hasta sayısına odaklandığını ve bu sistemin sağlık hizmetlerinin kalitesini ve güvenliğini azalttığı saptanmıştır.<sup>12</sup>

Civaner ve ark. tarafından, afet ortamlarında etik zorluklarla ilgili sınırlı çalışma kapsamı göz önünde bulundurularak, yerel sağlık çalışanları arasında nitel bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmada, afetzedelere yardım çalışmalarında etiği engelleyen hususlar olduğu belirtilmiştir. Kamu otoritelerinin, politikacıların ve yardım kuruluşlarının tutumları, insani yardım ve eylemlerin yanlış yönetiminin ve medyanın zihniyetinin, makro düzeyde ayrımcılık, haksız kaynak tahsisi ve kişisel hakların ihlali gibi etik sorunlar yarattığı saptanmıştır. Sorunlara müdahaleler, kılavuzları ve mesleki kodları geliştirmek ve sağlık çalışanlarını eğitmenin önemli iyileştirme ve geliştirme alanları olduğu belirtilmiştir.<sup>13</sup>

Stolt ve ark. ise etik ile ilgili sonuçlara ulaşmak için sağlık çalışanları ve sağlık öğrencilerine yönelik

etik müdahaleleri incelemişlerdir. Bu çalışmada, hastalarla ilgili sonuçları takiben örgütsel sonuçlar izlenerek, sağlık çalışanlarını hedefleyen etik müdahalelerle iyileştirileceği bulunmuştur. Ayrıca bu sonuçların, sağlık işletmelerinin hastaları ve profesyoneller için etik güvenlik geliştirmeye destek olacağı belirtilmiştir.<sup>14</sup>

Groenewoud ve ark. tarafından, sağlık hizmetlerinde değer temelli rekabete yönelik tek fikirli bir odaklanmanın, hastaların kişisel değerlerini ihmal etme, bakım eyleminin gerçek değerini göz ardı etme, hesap verebilirliğe sahip profesyonellere olan güveni orantısız bir şekilde değiştirme ve dayanışmayı zayıflatma olmak üzere en az 4 tıbbi etik ilkede, nasıl önemli ihlallere neden olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmada bir sonraki adımın, değerlere dayalı sağlık hizmetleri olması gerektiği belirtilmiştir. Dolayısıyla değer temelli rekabetin, değerlere dayanan sağlık hizmetlerine dönüşmesi için hastaların kişisel değerlerini kural koyucu ve yol gösterici olarak ele alma biçiminde nasıl tamamlayıcı bir değer taşıması, sağlık hizmetlerinin gerçek değerlerini kapsayan bir değer hesabına sahip olması, güvene layık güveni destekleyen makul hesap verebilirliğe dayanması ve hastaları sağlık hizmetlerinin ortak faydası için seslerini yükseltmeye teşvik etmesi gerekmektedir.<sup>15</sup>

## SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK YAKLAŞIMLAR

İşletme etiği, işletme çevresinde gerçekleşen iyi ve kötü kurallar, yanlış ve doğru davranışlar, görev ve sorumluluklarla ilgili olup, göreceli bir kavram olarak kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Burada amaç, kişilerin ahlaki ve etik kararları bağımsız olarak vermesi ve diğerlerine teslim olmaması gerektiğini göstermektir. İşletmelerde uygulanan işletme etiği, çalışan herkes tarafından kabul edilmiş, kişilerin yaptıkları işleri yasalara ve çalışma ilkelerine uygun doğrultuda yürütmesidir. Bu etik türü formal bir şekilde, anlaşılır ve kesin olarak normal günlük iş yaşamının içinde, işletmenin olağan bir parçası olmalıdır.<sup>1,16</sup>

İşletmelerde, etik bilincin gelişmesi ve bu çerçevede uygulamaların sergilenebilmesi için şu yaklaşımların benimsenmesi gerekir.<sup>16</sup> İşletme etiği, işletme faaliyetlerini etik açıdan değerlendirerek çe-

şitli durumlarda destekleyen, çeşitli durumlarda da engelleyen sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerden oluşan çalışma alanıdır. İşletmelerde sağlık hizmetleri sunulurken, idari ve yönetsel açıdan ortaya çıkan somut etik zorlukları, inceleme ve çözümleme çabasıdır. Bu çabalar, 2 yaklaşımla açıklanabilir.<sup>1</sup>

**Birinci Yaklaşım:** Farklı yönetsel düzeylerdeki yöneticiler, sürekli olarak işletme faaliyetlerine ilişkin kararlarını ve olası karar sonuçlarını etik açıdan değerlendirmelidirler. Bu nedenle gerçek ve güncel bilgiler toplanarak, ahlaki ve etik değerlerle ilişkili olarak analiz edilmeli ve doğru ya da yanlış temeline kararlar verilmelidir.

**İkinci Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre işletmelerde gerçekleştirilen karar ve uygulamaların, olası etkileri faydacılık, haklar, adalet ve sorumluluk kriterleri çerçevesinde sorgulanmalıdır. Bu karar ve uygulamaların, ilgili kişi ve çevreler için en iyi ve en fazla fayda sağlaması, yasalar ve insan haklarına uygunluğu, tarafsız ve adil olması, ilgili tarafların beklenti ve sorumlulukları ile uyumlu olması değerlendirilir.

İşletmelerde gerçekleşen, olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilen çeşitli davranışlar, etik açıdan uygunsuz davranış biçimlerine dönüşebilir. Örneğin:<sup>6</sup>

Denetim dışı davranış; harcamalarda ve evrakta sahtecilik yapmak, zimmete para geçirmek ve hırsızlık gibi.

Görevde hatalı davranma; görevini yeterli yapmama, yolsuzlukları görmezden gelme, işten kaytaran çalışanları görmezden gelme gibi.

Görevi kötüye kullanma; rüşvet alma ve verme, gizli fiyat anlaşmaları yapma gibi.

Kasıtlı olarak görevi sürekli kötüye kullanma, güvenli olmayan nükleer enerji üretimi, sağlığa zararlı ilaç ve tıbbi malzeme üretme ve dağıtma, yasalara aykırı mal üretimi ve dağıtımı (silah, uyuşturucu gibi).<sup>6</sup>

Diğer mesleklerde olduğu gibi sağlık yöneticilerinin de uyması gerekli etik kodlar mevcuttur. Sağlık alanında etik ilkeler temelini, Hipokrat'tan ve deontolojiden almaktadır. Sağlık alanında etik kodlar, sağlık çalışanlarının mesleklerini icraları esnasında hangi davranışların yapılması veya yapılmaması konusunda rehberlik eden kurallar bü-

tünüdür. Sağlık alanında etik kodları ilk belirleyen kuruluşların başında, Amerikan Sağlık Kurumları Yöneticileri Birliği gelmektedir. Daha sonra bu birlik, kuruluşundan yaklaşık 6 yıl sonra 1939 yılında etik kodları oluşturmuş ve açıklamıştır. Aynı dönemde, bu kuruluşun kendi üyeleri ile ilgili etik dışı eylemlerinden dolayı yapılan şikâyetleri araştırmak üzere bünyesinde bir etik komitesi kurulmuştur. Ayrıca Amerikan Hekimler Birliği ve Amerikan Hastaneler Birliği tarafından da kendi bünyelerinde etik kodlar belirlenmiştir.<sup>16,17</sup>

Sağlık işletmelerinde, etik ilkeler yer almasına rağmen etik dışı uygulamalara da sıklıkla rastlanmaktadır. Örneğin gereksiz tıbbi müdahaleler ve yatışlar, hasta faturalarının abartılması, gelir getirmeyen kliniklerin kapatılması, hasta seçiminde ayrımcılık, bıçak parası gibi rüşvetler.<sup>16</sup> Günümüzde, klasik Hipokrat etik ilkeleri, geçerliliğini ve güvenilirliğini korumasına rağmen artan sorunlar yelpazesinde yetersiz hâle gelmiştir. Doğrudan doktor-hasta ilişkisi temelinde yüzyıllardır uygulanmakta olan sağlık hizmetleri, sağlık ekibini, hastayı ve toplumu entegre eden giderek daha karmaşık bir sürece dönüşmüştür. Dolayısıyla uzmanlaşmış literatürlerin, sistematik olarak gözden geçirilmesi sağlık profesyonelleri için sağlık etiği eğitimi, temel bir gereklilik hâline gelmiştir.<sup>17</sup>

## SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK KONULAR VE SORUNLAR

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, toplumsal yararlarının yanı sıra geleceğe yönelik pek çok endişe yaratmaktadır. Bu endişeler, etik yaklaşıma ilgiyi artırmış, etik kurallar, etik kodlar ya da etik normlar belirlenmesini sağlamış ve etik değerlendirmeyi gerektirmiştir. Etik kurallar, etik ilkelerden yararlanılarak oluşturulan, davranışları yönlendiren ve sınırlandıran somut düzenlemelerdir. Etik kod, belirli bir alana ya da konuya ilişkin kurallar topluluğudur. Etik değerlendirme; yaşanan ya da yaşanmakta olan olayları, durumları, süreçleri, etik yaklaşımla çözümlenmeyi esas alan bir değerlendirmedir. Etik karar verme, gerçekleşen eylemi geçmiş ve mevcut durumları dikkate alarak değerlendirmek ve en uygun hükümü vermektir.<sup>9,18</sup> Bu kavramlar, toplumsal süreçlerin daha sağlıklı ve verimli gerçekleştirilmesini sağlar.<sup>9</sup>

Sağlıkta, etik tartışmaları sonucunda kabul gören en genel konular şöyle belirtilmektedir:<sup>19</sup>

- Sağlık işletmeleri ve profesyonelleri, hizmet sunumu, eğitim ve araştırma işlevlerinde yetkin olmalıdır.

- Sağlık işletmeleri ve profesyonelleri, hizmet sunumunda, profesyonel bilgi ve becerileri ile gerekli kaynakları öncelikle hastaların yararına kullanılmalıdır. Bireysel ve örgütsel çıkarlar geri plana bırakılmalıdır.

- Sağlık işletmeleri ve profesyonelleri, kamusal alan birimleridir. Sağlık işletmeleri, çalışanların (hekim, yönetici, vb.) ve hissedarların çıkarlarını değil, hastaların gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulurlar.

Sağlık profesyonelleri, sağlık politika yapıcıları ve sağlık araştırmacılarının yanı sıra hastalar, aileler ve toplum, sağlıkla ilgili çeşitli kuruluşlar, klinik bakım, sağlık hizmetleri ve sistemleri, halk sağlığı, epidemiyoloji, bilgi teknolojisi ve kullanımı konuları sağlık ve etik konusu içerisinde önemli yer tutan konulardır.<sup>9</sup> Braunack'ın genel pratisyenlerle yaptığı araştırmasında; meslektaşlarla ilişkiler, babacan davranışlar, küretaj, gizlilik, aile üyeleri ve arkadaşlara tedavi uygulama, ilaçların kötüye kullanımı, doktor değiştiren hastalar ve bir hastanın bilgilerini gizleme gibi çok çeşitli konularda etik sorunlar ortaya çıktığı belirtilmiştir.<sup>20</sup>

Etiğin üzerinde durduğu diğer bir konu etik ikilemlerdir. Yararlılık ya da zarar vermemenin yanı sıra sağlık işletmelerinde etik ilişkili kararlar vermeyi etkileyen empatik yaklaşım, bencillik, yasal yetki, geleneklere uyma gibi pek çok ilke vardır. Bunların bazıları değer sistemiyle uyumlu bazıları uyumsuz olabilir. Bu durumda da etik ikilemler yaşanır. Bir karar ya da yargıda birbiriyle çatışan 2 ya da daha fazla ilke olduğunda zorlanılabilir. Bu durum, etik ikilemi ortaya çıkarır. Etik ikilem, biri ihlal edilerek diğer ilke lehine karar vermek için etik ilkeler arasında bir seçime zorlayan durumdur. Etik ikilemler, yaşamın her alanında, kişiler ve meslekler içinde ortaya çıkabilir.<sup>7</sup> Örneğin hekimlerin, hasta tedavisine ilişkin kararlarında ikilem içinde kalmaları gibi.<sup>21</sup> Böyle durumlarda öncelikle değerler ve ilkelerden yararlanılarak etik ikilemler çözümlenebilir.

Etik ikilemler, temel yasalara hizmet etmesine rağmen etik standartların kendileri yasa değildir. Yasalar, bir hükümet organı tarafından yaratılan ve hükümet gücüyle başlatılan kurallardır. Yasalara uymayanlar için cezai yaptırım gerektirir. Yasanın özgülüğünden daha ziyade, yasanın esası ya da temeline dayanan etik ilkeler olduğu söylenebilir.<sup>7</sup> Bu açıdan işletmeler, yasaların esasına dayanmayan etik kararlar alırsa etik ile yasa arasında çelişki ortaya çıkar ve bu sorun önemlidir.

İşletmelerde etik sorunlar, sistem görüş noktasından çok farklı düzeylerde etkileşimden kaynaklanabilir. Genel olarak etik sorunlar, farklı düzeylerde gerçekleşir.<sup>7</sup>

- İlki, içsel düzeydedir. Bu düzeyde sağlık profesyonelleri bir durumda kendi içlerinde çatışan 2 ya da daha fazla beslenen değer bulabilir.

- İkincisi, kişiler arası düzeydir. Onlar, meslektaşları tarafından benimsenenlerle aynı değerleri benimsemeyebilirler.

- Üçüncü düzey, işletme içidir. Bu düzey, kişiler ve işletme etkileşimini ifade eder. Bu düzeyde, kişiler kendi amaçları ve değerlerinin işletme amaçları ve değerleriyle çatıştığını görebilirler.

- Dördüncü düzey, işletmeler arasındadır. Bir evde, bakım merkezi ve bağlantılı hastane gibi değişik işletmeler arasındaki etkileşimi ifade eder. Aynı zamanda sigortacılar, yönetsel bakım örgütleri, özel uygulamalar, kamu kurumları, bireysel uygulayıcılar, hastalar vb. pek çok ilave oyuncularını içeren sağlık işletmeleri sistemi bu düzey içinde değerlendirilir.

Etik sorunlar, sağlık işletmelerinin ve sistemlerinin yönetilmesi ve yönetiminde, özellikle de paydaşların gereksinim ve değerleri arasında rekabet hâlinde olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.<sup>9</sup> Örneğin kişisel değerlerle iş ya da toplumun değerleri çatışabilir. İşletmenin amaçları ile kişisel amaçlar çelişebilir ve etik sorunlar belirebilir. İşletmelerin yüksek kâr amacı ile tüketicilerin kaliteli ürün ya da hizmet talebi, yöneticilerin belli kişileri işe almak istemesi ile işletmelerin niteliği yüksek kişiyi işe almak istemesi, işin özellikleri ile işletme kültürü arasındaki farklılıklar çelişki yaratarak, etik sorunlara neden olabilir.<sup>6</sup> Sağlık işletmelerinde hastalar, hizmet sağlayıcıları ve hizmet bedelini ödeyenler arasında da etik sorunlar olmaktadır.

Hastalar, maliyetler ve hizmet kalitesi konusunda sağlıkla ilgili etik ve uygun kararlar almak için her zaman yeterli bilgiye sahip değildir. Bu nedenle, kalite ve maliyet açısından en iyi hizmet seçeneklerini seçmek için başkalarına güvenmek durumundadırlar.<sup>22</sup>

İşletmelerde, yukarıda belirtildiği üzere çok farklı etik sorunlar ortaya çıkabilir. İşletmelerde temel etik sorunlar; çıkar çatışmaları, içtenlik ve doğruluktan sapma, iletişim ve örgütsel ilişkilerden kaynaklanan sorunlardır.<sup>6</sup> Çeşitli paydaşlar arasında ortaya çıkan bu etik sorunların çözümünde ve önlenmesinde sağlık yöneticileri önemli rol oynar. “Etik sorunları önlemek için yapılan şey etik midir?” “Yapılan şey niçin yapılıyor?” “Bu eylemi gerçekleştirmede niyet doğru mudur?” “Eylemin arkasında gizli teşvik var mıdır?” Örneğin akranların ya da üstlerin dayatması gibi. Eylemler, fiziksel ya da duygusal olarak birini yaralayacak mı? Yapılan şeyle yönetici ya da aile ifşa edilir mi? gibi soruların değerlendirilmesi önemlidir.<sup>4</sup> Yapılan değerlendirmeler sonucunda en uygun etik karar verilmelidir.

## ETİK KARAR VERME VE ESASI

İşletmelerin etik sorumluluğu, yasalarda belirtilmeyen ancak bir işletmeden toplumun beklediği davranış ve eylemleri gerektirir.<sup>19</sup> Bu anlamda, etik karar verme oldukça önemlidir. Yöneticilerin etik kararları, bu kararların başkalarını da ilgilendirmesi, çok çeşitli seçeneklere sahip olması ve kişisel özellik taşıması gibi oldukça karmaşık bir yapı gösterir.<sup>6</sup>

Etik karar verme, temel değerler, yararlılık ve genel ilkelere dayanır.<sup>7</sup>

Temel değerler: Belirli değerleri tekrarlayan işletmelerdeki etik durumlarda görülür. Bunlar; dürüstlük, bütünlük, adalet, güvenilirlik, saygı, sorumluluk, hesap verebilirlik ve iyi vatandaşlıktır. Sağlık işletmelerinde, hasta refahı ve sağlık hizmetleri sunumunda mükemmellik ilave temel değerlerdir. Aksine, aldatma ve aç gözlülük sık sık bazı işletmelerde hâkim olan ahlak dışı ve etik olmayan değerler olarak görülür. İşletme etiği, yöneticinin güvenilirliği ve bütünlüğü ile yapılmak zorundadır.

Yararlılık: Sağlık işletmelerinde kutsal bir etik ilke olarak adlandırılan yararlılık ilkesi, diğerlerine en fazla ve en iyi faydayı sağlayan davranışları ifade

eder. Yararlılığın karşısı zarardır ve zarar, yarar ilkesi ihlal edilirse gerçekleşir. Bu zarar, fiziksel, ekonomik ve psikolojik zararı içerir. Bunlar arasında, hastalarda fiziksel zarara sebep olma tehlikesinin yöneticiler için en büyük endişe olduğu bulunmuştur.

Genel ilkeler: Yararlılık ve yararsızlığa ilaveten genel ilkelerin çoğu işletmelerde etik ilişkili kararlar almaya temel oluşturur. Bu ilkelerin bazıları, kişinin değer sistemiyle uyumlu ve diğerleri uyumsuz ya da itici olabilir. Yöneticiler, çok sıklıkla kararlarını faydacılık ilkesine dayandırır. Yaygın olan genel ilkeler (bencillik, faydacılık, Darwincilik, varoluşçuluk, dinî inanç, yetki ve geleneklere uyma) aşağıda açıklanmıştır.<sup>7</sup>

**Bencillik:** Kişinin kendisi için en iyiye dayanan faydalı kararlar almasıdır. Bu ilke, kişinin kendisi için karar sonuçlarını ve empatik yaklaşımını sorgulamasını kapsar. Kişinin kendisi için en faydalı kararı ya da diğerleri için merhamete dayanan kararı alması. “Ben diğer kişinin pozisyonunda olsaydım ne isterdim?” “Nasıl hissederdim?” gibi soruların cevaplanması ile sorun çözümlenebilir.

**Faydacılık:** Çok sayıda insan için en iyiyi getiren alternatifini seçmeyi içerir. Kararın etkileyeceği insanların çoğuna fayda sağlaması önemlidir.

**Darwincilik:** Olası olarak kurtulanın ya da kazananın yanında olmayı içerir. Hangi tarafın kazanacağına odaklanır.

**Varoluşçuluk:** Sonuçlara dayanan değil, doğru hisse dayanan kararlar vermektir. Durum karşısında içgüdüler önemlidir.

**Dinî İnanç:** Kararlarda rehber olarak dinî öğretileri ve kodları kullanmaktır. Tanrının yapılmasını istediği şekilde kararlar verilir.

**Yetki:** Kararı yönlendiren yasal öncelikler, profesyonel kodlar ve değerlerin örgütsel karşılıklarını kullanmaktır. Karşılaşılan durumda uygun kuralın benimsenmesi önemlidir.

**Geleneklere uyma:** Çoğunluğun beklentisine uygun hareket etmektir. Örneğin meslektaşların ne düşüneceği dikkate alınarak karar verilir.

Sağlık hizmetlerine ilişkin karar verme süreçlerinde, etik bakış açısının esas alınması kritik önem taşımaktadır. Yeni ve pahalı ilaçlara erişim konusun-

daki tartışmalar ve tıbbi teknolojilerin yanı sıra hem mevcut hem de artan eşitsizliklerin bilinmesi, sağlık politikası ve etik ilişkisini giderek daha çok ön plana çıkarmıştır. Sağlık hizmetlerinde dışsallık ve kamu malı olma özelliği, sağlık politikalarında etik yaklaşımı zorlayan unsurlardan en önemlileridir. Toplumsal faydayı sağlamak için devletin bu alana müdahale etmesi ve ilişkili politikalar geliştirirken, etik duyarlılığın benimsenmesi gerekmektedir.<sup>9</sup> Türkiye’de Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Yönetmeliği ile kamu çalışanlarının etik davranışları düzenlenmiş olup, kamu sağlık yöneticilerine kararlarında rehber olmaktadır.<sup>23</sup>

## SAĞLIK İŞLETMELERİ YÖNETİM ETİĞİ

Sağlık işletmeleri, birey ve toplumun sağlık gereksinimlerini karşılamayı ve sağlık statüsünü geliştirmeyi amaçlayan kuruluşlardır. Sağlık işletmelerinde yöneticilerin temel görevi, sağlık gereksinimi olan herkesin yaşam kalitesini, saygınlığını ve tam iyiliğini yükseltmek, eşit, hakkaniyetli, ulaşılabilir, etkili ve verimli sağlık sistemi oluşturmaktır.<sup>19</sup>

Yönetim etiği, ahlaki temel alır ve örgütsel kurallar tarafından geliştirilir. Bu nedenle işletmede verimliliği, kaliteyi ve etkinliği vurgulayan ve çalışanların çalışkan, ekonomik, dakik, disiplinli ve dürüst olmasını gerektirir.<sup>24</sup> Yönetim etiği, bütüncü bir özellik gösterir. Sağlık işletmelerinde; tıp, hemşirelik, diğer sağlık çalışanları, muhasebe, halkla ilişkiler, tedarik ve pazarlama gruplarının ortak değerlerini kapsar. Etik organizasyon, yönetim kalitesi, eleman kalitesi (güçlü mesleki aryetişim, liyakat, ekip çalışmasına yatkınlık, kişisel gelişim, öz disiplin) ve sistem kalitesi (müşteri odaklılık, esneklik, güçlü kurumsal kültür, sürekli gelişme, etik değerleri güçlendiren kurallar, saygı) yaklaşımı benimsenerek oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.<sup>19</sup> Sağlık işletmeleri yöneticisi; hasta ve yakınlarına, işletmeye, personele, mesleğine ve topluma karşı üstlendiği görev ve sorumluluklarının bir boyutu olarak, etiğe yaklaşmalıdır.<sup>16</sup>

Sağlık işletmeleri yöneticisi, örgütsel faaliyetlerinde etik kurallara uygun davranmak zorundadır. Etik kuralların çiğnendiğine tanık olan bir yönetici, bu duruma kayıtsız kalmamalı ve etik kurula bildir-



melidir. Amerika Sağlık Kurumları Yöneticileri Derneği tarafından, sağlık işletmeleri yöneticilerinin uyması gereken etik kurallar, aşağıda kısaca açıklanmıştır.<sup>19</sup>

**Mesleğin İcrasına İlişkin Kurallar:** Mesleği icra ederken, mesleki değerlere ve ahlak kurallarına uygun davranma, mesleki ilkeleri ve dayanışmayı sağlama, mesleki saygınlığı artırma ve kendini geliştirmeyi içerir. Yöneticilerin, iş yaşamındaki bireysel davranışları ile ilgilidir.

**Müşterilere İlişkin Kurallar:** Müşterilere eşit davranan, kaliteyi değerlendiren, hasta ve yakınlarını bilgilendiren, hasta mahremiyetine saygılı ve duyarlı hizmet ortamı yaratmakla ilgilidir. Hasta ve yakınlarının haklarının korunması ve mümkün olan en iyi hizmetin onlara sunulması için yapılması gerekenleri içerir.

**Sağlık İşletmesinin İşleyişine İlişkin Kurallar:** İş birliği ve rekabete açık olmak, optimum düzeyde kaynakları kullanarak en iyi hizmeti sunmak, etkin işletmecilik tekniklerini uygulamak, güvenilir ve saygın olmayı içerir.

**Personele Yönelik Kurallar:** Personelin özerkliğini tanımak, etik davranış göstermesini sağlamak, personele yönelik riskleri engellemek, uygun şikâyet mekanizmaları kurmak ve personele uygun iş ortamı yaratmayı içerir.

**Sağlık kurumları yöneticilerinin,** emirleri altında bulunan kurum personeline karşı bazı etik ve mesleki sorumluluklara sahip olmasını içerir.

**Topluma Yönelik Kurallar:** Toplumun sağlık gereksinimleri belirleyerek karşılamak, herkesin ayırım yapılmaksızın hizmetlerden yararlanmasını sağlamak, toplumsal etkilerini dikkate alarak kararlar almak ve topluma doğru bilgilendirmeyi kapsar.

**Çıkar Çatışması:** İşletmede sahip olunan yetki ve diğer ayrıcalıkları kişisel çıkarları için kullanmamak, çıkar çatışmalarının oluşmasını engelleyen önlemler almak, mali kararlarda ilgilileri bilgilendirmeyi içerir.

## ETİĞİN GELİŞTİRİLMESİ

İşletmelerde yönetim sürecinde etik dışı davranışlar (ayrımcılık, rüşvet, yıldırma, ihmal, istismar, yolsuz-

luk, şiddet, baskı, hakaret, taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı ve zimmet gibi) görülebilmektedir.<sup>25</sup> Etik dışı davranışların önlenmesinde en önemli yaklaşımlardan biri, etik ilkelerin benimsenerek, çalışanların etik davranışlarının geliştirilmesidir.

Yöneticilik, izlenen etik sınırları belirlemeyi, pozitif yönde değişim için çalışanları etkilemeye dayanan bir güç oluşturmayı, koçluk ve mentorluk vasıtasıyla çalışanları geliştirmeyi ve yönlendirmeyi gerektirir. Yönetici etik sınırları belirlemelidir, işletmelerde büyük olasılıkla hırsızlık ya da hile sorunları ile karşılaşan kişiler vardır. Ancak bu durumda nasıl ilkel olunacağını ya da etik seçimleri içeren rutin iş durumları ile karşılaştıklarında ne yapacaklarını bilmeyebilirler. Yöneticiler, etik ilkeleri açık olarak anlamalı ve ekipleri için tutarlı bir örnek oluşturmalarıdır.<sup>4</sup>

Mentorluk, 2 insan arasında birinin diğerini belirli bir alanda geliştirmek için tavsiye edici ve yol gösterici bir rol üstlendiği bir ilişki şeklindedir. Bazen mentor, işletme içinden bir kişidir, fakat daha çok işletme dışından biri mentor olarak seçilir. Mentorları, yönetim koçlarından rehberlik yaptıkları işin bütününe hâkim olmaları ayırır. Yönetim koçları, sadece belirli bazı becerileri kazandırmaya çalışırlar. Yöneticiler de bir yandan başkalarına mentorluk yaparken, kendileri de mentorluk desteği alabilirler. Ancak mentorluk rastgele bir şey değildir ve bir ölçüye kadar kurallara bağlanması gerekir. Örneğin toplantıların zamanlaması, düzenli aralıklarla olmalıdır. İş dünyasında, mentorluğa talebin yükselmesini sağlayan çok sayıda etmen vardır.<sup>26</sup>

■ Değişim hızının artmakta olduğu ve bunun başarı üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılması gereğinin bilincine varılması. Özellikle dışarıdan birinin mentorluğu, içinde yer aldıkları sektördeki değişime daha geniş bir perspektiften bakmalarına yardımcı bir yol olarak görülmektedir.

■ Kişinin önemine odaklanmaya geri dönüş. İş dünyası kendi yıldızlarını yetiştirmiştir (Steve Jobs, Meg Whitman ve Richard Branson gibi) ve yıldızlar da kendi pırıltılarını sürdürmek için başkalarına gereksinim duyarlar. Güvencikleri biriyle bire bir çalışmalarını gerekmektedir. Bu kişilerin çok parlak

yöneticiler olmaları gerekmez. Ancak mentorluk yapıtları kişinin, karşılaştığı teknik ve psikolojik olguları doğru bir biçimde kavrayabilmek için belirli bir düzeyde bilgi ve yetenek sahibi olmaları şarttır.

■ Tepedeki insanın yalnızlığına ilişkin farkındalık (daha doğrusu, bir farkındalık ifadesi). Üst düzey yöneticilerin, zorunluluklardan ötürü yalıtılmış ve kimlerle konuşup, neleri söyleyecekleri konusunda kısıtlanmış olduklarını itiraf etmek artık kabul görüyor. Dışarıdan bir mentor, sorunları daha geniş bir kapsamda ele alabilir ve onlarla ilgili olarak tarafsız ve cephelenmeye yol açmayacak bir yaklaşım sergileyebilir.

Sağlık işletmeleri yöneticilerinin; dürüst, içten, adil, insancıl olmak, doğruyu söylemek, farklı inançlara, ırklara ve cinsiyetlere göre ayrımcılık yapmamak, yasalara ve düzenlemelere uygun hareket etmek, etik açıdan personelin davranışlarını denetlemek ve gereğinde takdir etmek gibi yönetsel etik kurallara uygun davranmaları beklenir.<sup>24</sup> Yöneticiler, ahlaklı kişi ve ahlaklı yönetici olmayı gerektiren etik liderlik rolü üstlenmelidir. Yöneticilerin, tüm eylem ve ilişkilerinde uygun davranışlar göstermesi ve bu davranışlarını etkin iletişim, pekiştirme ve karar alma yoluyla çalışanlara tanıtması gerekir.<sup>27</sup> Yöneticilerin davranışları, diğer çalışanlardan daha fazla inceleme altındadır ve örgütün itibarını sarsan kötülükler hızlı ve yaygın olarak bilinir. Çalışanların sahip olduğu etik sınırları geliştirmek, yöneticiler için önemlidir. Yöneticiler ve onların çalışanları bunlara karşı değildir. Çalışanların etik sınırlarını geliştirmek için yöneticilerin bilmesi gerekenler aşağıda sıralanmıştır:<sup>4</sup>

■ İşletmenin etik politikalarını bilmek ve anlamak.

■ Etik dışı davranışı tahmin etmek. Etik dışı davranışı artıran durumlara karşı uyanık olmak (olağan dışı durumlar altında, normalde etik davranan bir kişi bile karakterinin dışına çıkarak hareket etmeyi cazip bulabilir).

■ Ortaya çıkan sorunun bütün sonuçlarını değerlendirmek. Şu sorular sorulmalıdır: “Bu eylemler yerel bir TV haberinde ya da gazetede ayrıntılı olarak gösterilirse ne olur?” “Bir kişi etik dışı bazı şeyleri yaparken, yakalanırsa ne olur?” “Kişi sonuçlarla baş etmeye hazır mıdır?”

■ Diğerlerinin fikirlerini araştırmak. Diğerleri benzer bir durumda olabilir, en azından onlar dinlenebilir ve soruna çözüm getiren bir yol bulunabilir.

■ Kişinin doğru olduğuna inandığı şeyi yapması doğrudur. Her kişi, bir bilince sahiptir ve davranışından sorumludur. Kişinin, sahip olduğu içsel etik standartlara gereksinimi vardır. Kişi kendine, “Ben yapmaya karar verdiğim şeyle, yaşayabilir miyim?” sorusunu sormalıdır.

Ayrıca yöneticiler, sağlık işletmelerinde sağlık etiğinin sağlanıp sağlanmadığını da izlemelidirler.

## SONUÇ

Sağlık işletmeleri, birey ve toplumun sağlık gereksinimlerini karşılamayı ve sağlık statüsünü geliştirmeyi amaçlayan, kâr amacı olmayan işletmelerdir. Sağlık işletmelerinde yöneticilerin temel görevi, herkese ulaşılabilir, yüksek kaliteli, hakkaniyetli, etkili ve verimli sağlık hizmeti sunulmasını sağlamaktır. Bu süreçlerde, sağlık hizmetlerinde etik yaklaşım benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Etik kavramı, doğru ve yanlış sorularıyla uğraşır. Etik, daima doğru olan şeyi yapmaya çalışmaktadır. Kişisel değerler ve ahlakın yanı sıra dinî, kültürel ve sosyal alanlarda kabul gören bazı evrensel ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler, etik davranışın temelini oluşturmaktadır.

İşletme etiği, işletme faaliyetlerini etik açıdan değerlendirerek çeşitli durumlarda destekleyen, çeşitli durumlarda da engelleyen sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerden oluşan çalışma alanıdır. İşletmeler, etik değerlendirme için 2 yaklaşım benimsemelidir. İlki, yöneticiler sürekli olarak işletme faaliyetlerine ilişkin kararlarını ve olası karar sonuçlarını etik açıdan değerlendirmelidir. İkincisi, işletmelerde gerçekleştirilen karar ve uygulamaların olası etkileri faydacılık, haklar, adalet ve sorumluluk kriterleri çerçevesinde sorgulanmalıdır. Sağlık hizmetlerinde yararlılık ve zarar vermeme, en temel değerleri temsil eder. Etik ikilem, 2 ya da daha fazla ilke çatıştığında ortaya çıkar. Etik ikilemler, her düzeyde belirebilir; içsel, kişiler arası, örgüt içi, örgütler arası ve sağlık sistemi çapında. Etik karar verme, gerçekleşen eylemi geçmiş ve mevcut durumları dikate alarak değerlendirmek ve en uygun hükümü vermektir. Etik karar verme, temel değerler, yararlılık ve

genel ilkelere dayanır. İşletmelerde etik ilişkili alınan kararlar üzerine ilave ilkeler; bencillik, empati, faydacılık, Darwinizm, varoluşçuluk, dinî inanç, yetki ve geleneklere uymayı içerir. Sağlık işletmelerinde kâr sağlamayı esas alan yaklaşımla işletme etiği ve yarar prensibi arasındaki çatışma potansiyeli, son zamanlarda endişe verici etik bir sorun olarak görülmektedir.

Sağlık işletmeleri yöneticileri, örgütsel faaliyetlerinde etik kurallara uygun davranmak zorundadırlar. Amerika Sağlık Kurumları Yöneticileri Derneği tarafından sağlık işletmeleri yöneticilerinin uyması gereken etik kurallar; mesleğin icrasına, müşterilere, işletmenin işleyişine, personele, topluma yönelik ve çıkar çatışmasının çözülmesine ilişkin kuralları içerir. Sağlık işletmelerinde yöneticiler, etik ilkeleri açık olarak anlamalı ve ekipleri için tutarlı bir örnek oluşturmalarıdır. Çalışanların etik sınırlarını geliştirmek için yöneticiler, işletmenin etik politikalarını bilmeli ve anlamalı, etik dışı davranışı öngörebilmeli, ortaya çıkan sorunun bütün sonuçlarını değerlendirmeli, diğerlerinin fikirlerini araştırmalı ve doğru olduğuna inandıkları kararları vermelidirler.

Bu çalışmanın, sağlık yöneticilerinde etik farkındalığa ve daha geniş perspektiften sağlık işletmelerinde etik literatürüne katkı sağlayarak, politika yapıcılara destek olması beklenmektedir. Sağlık işletmelerinde, etiği içeren daha spesifik kapsamlı araştırmalar yapılması önerilmektedir.

### Finansal Kaynak

*Bu çalışma sırasında, yapılan araştırma konusu ile ilgili doğrudan bağlantısı bulunan herhangi bir ilaç firmasından, tıbbi alet, gereç ve malzeme sağlayan ve/veya üreten bir firma veya herhangi bir ticari firmadan, çalışmanın değerlendirme sürecinde, çalışma ile ilgili verilecek kararı olumsuz etkileyebilecek maddi ve/veya manevi herhangi bir destek alınmamıştır.*

### Çıkar Çatışması

*Bu çalışma ile ilgili olarak yazarların ve/veya aile bireylerinin çıkar çatışması potansiyeli olabilecek bilimsel ve tıbbi komite üyeliği veya üyeleri ile ilişkisi, danışmanlık, bilirkişilik, herhangi bir firmada çalışma durumu, hissedarlık ve benzer durumları yoktur.*

### Yazar Katkıları

*Bu çalışma tamamen yazarın kendi eseri olup başka hiçbir yazar katkısı alınmamıştır.*

## KAYNAKLAR

- Sert G, Kaynak R, Sert T. Sağlık kurumlarında etik. Kaptanoğlu AY, editör. Sağlık Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Beşir Kitabevi; 2011. p.487-91.
- Alpinar Z, Civaner M, Ors Y. Rationing health-care: Should life-style be used as a criterion? Anadolu Kardiyol Derg. 2010;10:367-71. [Crossref] [PubMed]
- Angelo RM, Vladimir AN. Ethics in hospitality management. An Introduction to Hospitality Today. 2nd ed. United States of America: Educational Institute; 1994. p.425-49.
- Baron E, Benoliel M, Bourne M, Bourne P, Doke D, Hobbs P, et al. The ten essential skills for achieving high performance. The Book of Management. First publishing. London: Dordling Kindersey; 2010. p.60-2.
- Demirhan Erdemir A. Tıpta Etik ve Deontoloji (Yirmibirinci Yüzyılda). 1. Bölüm: Türkiye'de ve Dünyada Tıp Etiğinde ve Tıbbi Deontolojide Gelişmeler. 1. Baskı. Ankara: Nobel Tıp Kitabevleri; 2011. p.65-7.
- Karalar R. [General business. Unit 5: Business ethics and social responsibility (Ethical-ritual rules)]. Ed.: Zeytinoğlu GN. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 2001. p.71-94.
- Tappen RM. Nursing leadership and management concept and practice. Workplace Ethics. 4th ed. Philadelphia: Davis Company; 2001. p.413-34.
- Kara MA. Applicability of the principle of respect for autonomy: the perspective of Turkey. J Med Ethics. 2007;33(11):627-30. [Crossref] [PubMed] [PMC]
- Çimen M. Political ethics and health policy. Tengilimoğlu D, editör. Sağlık Politikası. 7. Bölüm: Politik etik ve sağlık politikası. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik; 2018. p.111-23.
- Zumla A, Costello A. Ethics of healthcare research in developing countries. J R Soc Med. 2002;95(6):275-6. [Crossref] [PubMed] [PMC]
- Meulenbergs T, Vermeylen J, Schotsmans PT. The current state of clinical ethics and healthcare ethics committees in Belgium. J Med Ethics. 2005;31(6):318-21. [Crossref] [PubMed] [PMC]
- Kadioglu FG. An ethical analysis of performance-based supplementary payment in Turkey's healthcare system. Camb Q Healthc Ethics. 2016;25(3):493-6. [Crossref] [PubMed]
- Civaner MM, Vatansever K, Pala K. Ethical problems in an era where disasters have become a part of daily life: a qualitative study of healthcare workers in Turkey. PLoS One. 2017;20;12(3):e0174162. [Crossref] [PubMed] [PMC]
- Stolt M, Leino-Kilpi H, Ruokonen M, Repo H, Suhonen R. Ethics interventions for healthcare professionals and students: a systematic review. Nurs Ethics. 2018;25(2):133-52. [Crossref] [PubMed]
- Groenewoud AS, Westert GP, Kremer JAM. Value based competition in health care's ethical drawbacks and the need for a values-driven approach. BMC Health Services Research. 2019;19(256):1-6. [Crossref] [PubMed] [PMC]
- Tengilimoğlu D, Işık O, Akbolat M. Patier rights and ethics in health businesses. Bölüm 17: Sağlık işletmelerinde hasta hakları ve etik. Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Geliştirilmiş 3. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım; 2011. p.451-73.

17. Hattab AS. Current trends in teaching ethics of healthcare practices. *Dev World Bioeth.* 2004;4(2):160-72.[Crossref] [PubMed]
18. Adhikari S, Paudel K, Aro AR, Adhikari TB, Adhikari B, Mishra SR, et al. Knowledge, attitude and practice of healthcare ethics among resident doctors and ward nurses from a resource poor setting, Nepal. *BMC Med Ethics.* 2016;8;17(1):68.[Crossref] [PubMed] [PMC]
19. Kavuncubaşı Ş, Yıldırım S. Bölüm 9: Hastane yöneticisi. *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi.* 1. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi; 2015. p.173-204.
20. Braunack-Mayer AJ. What makes a problem an ethical problem? An empirical perspective on the nature of ethical problems in general practice. *J Med Ethics.* 2001;27(2):98-103. [Crossref] [PubMed] [PMC]
21. Kırılmaz H, Kılıç Kırılmaz S. [Benefits of empirical ethics practices in ethical dilemmas in health care]. *İnsan&İnsan.* 2014;1(Yaz):35-44.[Crossref]
22. Bruning P, Baghurst T. Improving ethical decision making in health care leadership. *Bus Eco J.* 2013;4(2):1-5.[Link]
23. Resmî Gazete (13.4.2005, Sayı: 25785) sayılı Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik; 2005.[Link]
24. Öztürk H. Development of an administrative ethical behaviour scale. *Nurs Ethics.* 2012;19(2):289-303.[Crossref] [PubMed]
25. Sayılı H, Kızıldağ D. [Managerial ethics and to the analyze role of human resource management in formation of managerial ethics]. *Sosyal Bilimler Dergisi.* 2012;9(1):232-51. [Link]
26. Hindle T. Şensoy Ü, çeviri editörü. Bölüm 1: Yönetim Fikirleri. [Management Ideas]. Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular. 1. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları; 2014. p.1-309.
27. Kaptein M. The moral entrepreneur: a new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics.* 2019;156(4):1135-50. [Crossref]