

KOHLBERG'İN BİLİŞSEL AHLÂKÎ GELİŞİM MODELİNDEN YARARLANAN ETİKSEL KARAR VERME MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

THE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ETHICAL DECISION-
MAKING MODELS INSPIRED THE COGNITIVE MORAL
DEVELOPMENT MODEL OF KOHLBERG

Oya AYTEMİZ SEYMEN*

Tamer BOLAT**

ÖZET

Kohlberg'in geliştirmiş olduğu "bilişsel ahlâkî gelişim modeli", örgütlerde etiksel karar verme sürecine ilişkin olarak geliştirilen modellerin çoğu için temel bir başvuru ve esin kaynağı olmuştur. Bu çalışmada yer verilen 10 etiksel karar verme modeli, Kohlberg'in kuramından ve modelinden büyük ölçüde yararlanan yazarlara aittir. Bu modeller, Kohlberg'in çalışmasından yola çıktıkları ya da onun izdaşlarının geliştirdikleri modellerden yararlandıkları için, aralarında önemli benzerlikler bulunmakta; ancak her biri ilgili yazına farklı açılardan katkılar sağlamaktadır. Çalışmada, önce Kohlberg'in modeli ayrıntılı şekilde incelenmekte; daha sonra ise sözü edilen modeller, özellikleri ve ilgili yazına olan katkıları açısından karşılaştırmalı bir analize tabi tutulmaktadır.

Anabtar Sözcükler: *Etiksel Karar Verme, Etiksel Karar Verme Modelleri, İş Etiği, Bilişsel Ahlakî Gelişim Kuramı, Kohlberg.*

ABSTRACT

"The Cognitive Moral Development Model" of Kohlberg has been used as a fundamental source of reference and inspiration for most of the models which were built up related to ethical decision-making process. The 10 models of ethical decision-making process which are being discussed in this study have been belonged to the writers, who are inspired by Kohlberg's model. There have been considerable similarities among these models because they have used Kohlberg's model as a starting point or inspired by the other models which were developed by the followers of him; but each has been providing benefits to relevant literature in different respects. In this paper, firstly Kohlberg's model is being explained in detail and then the models mentioned above taken into consideration in terms of their characteristics and benefits which they have brought for the relevance literature comparatively.

Keywords: *Ethical Decision-Making, Ethical Decision-Making Models, Business Ethics, Cognitive Moral Development Theory, Kohlberg*

* Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO Öğretim Üyesi

** Balıkesir Üniversitesi Meslek YO Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Son yıllarda, iş etiği, örgütlerde etiksel davranış ve sosyal sorumluluk konularına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Bu ilgi, etiksel olmayan davranışların belirleyicilerini ortaya koymaya çalışan deneysel çalışmalardaki artışla da desteklenmektedir (Randall ve Gibson, 1991:111; Jones, 1991:366; Pater ve Van Gils, 2003:762; Street vd., 2001:256).

Etik^(*) kavramının ve buna bağlı olarak etiksel düşünme ve hareket etme kaygısının iş yaşamındaki ağırlığı arttıkça, bu durum örgütlerde karar verme sürecini de etkilemektedir. Örgütlerde etiksel sorunlar, paydaşların, üçüncü kişilerin ve çeşitli değerlerin çatıştığı ve kanunların açık olmadığı belirsizlik koşullarında daima mevcuttur (Trevino, 1986:601). Dolayısıyla günümüzde yöneticiler, çok çeşitli nedenlerden ötürü, karar verme sürecini etik boyutuyla da değerlendirmek gereğini duymaktadırlar. Bu durum ise, alınan kararların etiksel açıdan doğru ya da yanlış veya iyi ya da kötü olup olmadığı sorularını beraberinde getirmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütlerde karar vericilerin günlük iş yaşamlarındaki etiksel sorunlar karşısında nasıl karar alabileceklerini anlamak giderek daha büyük önem taşımaktadır (Sims, 1992:506).

Öte yandan, örgütlerde karar verme süreçlerinin etiksel boyutları, farklı düzeylerde, farklı bakış açılarından hareketle ve farklı araştırma yöntemlerine dayanarak araştırılabilir (Roozen vd., 2001:87). Etiksel davranışı farklı bakış açılarından hareketle açıklamaya çalışan çok sayıda model bulunmaktadır (Hollian, 2002:262). Bu modellerin büyük bir bölümü, etiksel karar vermeyi belli bir kurama, felsefeye, modele ya da doğrudan doğruya uygulamaya dayandırmaktadır (Cottone ve Claus, 2000:275-283). Geliştirilen çok sayıda modelden bir kısmı, bireylerin etiksel sorunlara ilişkin yargıları ile örgütsel ve

^(*)Öncelikle, ahlâk ve etik kavramları üzerinde kısaca durmak gerekmektedir. Patzig'e göre, dile yerleşen kullanıma göre ahlâk sözcüğü, ahlâkî normları, değer yargılarını ve kurumları tanımlamakta; etik sözcüğü ise, bir sorun alanı olarak felsefenin ahlâk alanını inceleme konusu yapmaktadır. Etik ve ahlâk kavramları birbirlerine çok yakın olmakla birlikte, aralarında belirgin bir farklılık bulunmaktadır. Bu yönüyle etik doğrudan doğruya ahlâk kavramıyla değil, "ahlâk felsefesi"yle eş anlamlı olarak kullanılmalıdır. Ahlâk; yanlış ve doğru, iyi ve kötü, erdem ve kusur ile olduğu gibi yaptıklarımız ve yaptıklarımızın sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Ahlâk felsefesi ya da etik, ahlâkî konu edinen felsefe dalıdır. Kullandığımız ahlâk terimlerini ve etiksel yargılarımızın statüsünü analiz eden etik, takındığımız ahlâkî tutumlarımızın ardında yatan yargılarımızı ele alır. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, etik ve ahlâk kavramları birbirlerine özdeş kavramlar değildir. Ancak Türkçe kullanımında ahlâk kavramının, aynı zamanda etik kavramını da içeren (ahlâk bilgisi, ahlâk felsefesi) yönü bulunduğu göz ardı edilmemesi gerekir (Bolat, 2006:18). Çalışmada ahlâk ve etik kavramlarının, bu ayrım göz önünde bulundurularak kullanılmasına dikkat edilmiştir.

mesleki çevrelerin ve iş rollerinin özellikleri vb. faktörlerin yanı sıra, sorunun kendisinden ya da bireyin ilk sosyalleşme ve gelişme aşamalarından etkilendiğini öne sürmektedir (Holland ve Kilpatrick, 1991:143; Beu ve Buckley, 2004:79; Fleming, 1985:137).

Etiksel karar verme süreci ile ilgili olarak geliştirilen modellerin önemli bir bölümünün, *Kohlberg'in Bilişsel Ahlakî Gelişim Modelinden* yararlandığı görülmektedir. Bu modellerde, doğrudan doğruya Kohlberg'in modeline ya da bu modelden esinlenen diğer yazarların çalışmalarına gönderme yapılmaktadır. Dolayısıyla, geliştirilen modeller arasında önemli ölçüde benzerlikler bulunmakta; öte yandan her bir model ilgili yazına farklı açılardan katkılar sağlamaktadır. Bu çalışma kapsamında ele alınan her bir modelde karar verme sürecine ya yeni unsur/unsurlar eklenmekte ya da diğer modellerde var olan unsurlar ya da süreç adımları farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır.

Bu çalışmanın araştırma konusu, *Kohlberg'in Modeli'nden yararlanılarak geliştirilen ve yazında en sık karşılaşılan 10 kuramsal modeli irdelemek ve bu modellerin genel eğilimlerini, aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymaktır.*

KOHLBERG'İN BİLİŞSEL AHLAKİ GELİŞİM MODELİ

Ahlakî gelişim yazını incelendiğinde, geliştirilen kuramların duygusal/güdüsel ya da bilişsel etkenlere dayandırıldığı görülmektedir. Kohlberg, son 20 yıldır bu konudaki incelemelere bilişsel yaklaşım getiren ve özellikle altı aşamalı ahlakî gelişim modeli ile kendisini destekleyen veya eleştiren pek çok araştırmaya konu olan ya da temel oluşturan bir bilim insanıdır (Ateş ve Erdost, 2001:703; Hollian, 2002:263). Kohlberg (1969:347), geliştirmiş olduğu bilişsel gelişim modelinin, Baldwin (1906), Dawey (1930), Mead (1934), Piaget (1948), Loevinger (1966) ve kendi kuramlarını (1966, 1968 ve 1969) içine alan çeşitli sosyal ve bilişsel gelişim kuramlarına dayandığını belirtmektedir.

Kohlberg çalışmalarında; çocuklara, ergenlere ve genç yetişkinlere, ahlakî çatışmalarla ilgili bir dizi varsayımsal hikâyeden oluşan bir soru formu vererek, onların etiksel yargılamalarını incelemiştir. Bu hikâyelerin her biri, katılımcının etiksel yargılamalarının temelinde yatan düşüncelerini açığa çıkarabilmek amacıyla, birbirleriyle çatışan iddialar içerir. Bu öykülere ilişkin yanıtlara dayanarak yaptığı çalışmanın sonucunda Kohlberg, ardışık altı aşamadan oluşan bir model geliştirmiştir (Turiel, 1983:153). Kohlberg'in modeli, temelde her gün insanlarla yaşanan kişisel yüz yüze ilişkiler yerine, toplumun biçimsel yapılarına (yasalar, roller, kurumlar, genel uygulamalar) odaklanmaktadır. Kohlberg, etiksel konuları mikro değil makro düzeyde ele almıştır (Rest vd., 1999:2-3). Öte yandan yazar, modelinde seçimler ya da sonuçlardan ziyade nedenlere odaklanmıştır (Hollian, 2002:263). Kohlberg'in

geliştirdiği model çerçevesinde ahlâkî gelişim süreci aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

Ahlâkî Gelişim Sürecinin Aşamaları

Kohlberg'in geliştirdiği Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modeli, çocukluktan yetişkinliğe doğru bir dönüşümü dikkate almaktadır. Kohlberg, bu model yardımıyla, üç bilişsel ahlâkî gelişim düzeyi ortaya koymakta ve bu düzeyler de kendi aralarında, ikişer ara aşamayı içermektedir (Kohlberg, 1969:376). Modele göre, kişinin etiksel açıdan görünüşü, içinde bulunduğu ahlâkî aşamaya göre şekillenir (Trevino, 1986:604) ve birey, yaşam evreleri boyunca en somut ve yüzeysel ahlâk anlayışından, en soyut ve derin ahlâk anlayışına doğru bir gelişim gösterir. Bu gelişim aşamaları evrenseldir ve her aşama kendinden bir önceki aşama gerçekleştikten sonra kendini gösterir. Ancak her bireyde bu aşamaların tümü gerçekleşmeyebilir; başka bir deyişle bireyler arasında, kendi sosyo-kültürel çevrelerine bağlı olarak aşama farklılıkları görülebilir (Ateş ve Erdost, 2001:703-704). Tablo 1'de modeli oluşturan düzeyler ve alt aşamalar görülmektedir.

Kohlberg'in Bilişsel Ahlakî Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi

Tablo 1: Kohlberg'in Bilişsel Ahlakî Gelişim Modelinin Aşamaları

<i>Düzey</i>	<i>Aşama</i>	<i>Neyin Doğru Olduğu</i>	<i>Doğru Yapma Nedenleri</i>	<i>Aşamaya Yönelik Sosyal Bakış Açısı</i>
DÜZEY 1 GELENEKSEL ÖNCESİ Ahlaki değer, kişiler veya standartlardan ziyade dışsal ödüllere ve cezalara dayalıdır.	Aşama 1 İtaat Etme ve Ceza Yönelimi	Güce, saygınlığa veya sorun önleyici düzene ben merkezli itaat söz konusudur. Bu aşamada davranışların yönünü belirleyen şey, dış kaynaklı emir, ceza ve ödüllerdir. Fiziksel sonuçlar ya da kuralları ortaya koyan kişilerin fiziksel gücü önem kazanır. Gücü elinde tutan otoritenin dediği doğrudur.	Cezadan kaçınmak ve yetkililerin üstün güçleri	<i>Ben merkezci bakış açısı.</i> Kişi diğerlerinin çıkarları ile ilgilenmez veya bu çıkarların başka bir aktörün çıkarlarından farklı olabileceğini fark etmez. Eylemler, diğerlerinin psikolojik ilgi alanlarından ziyade fiziksel olarak değerlendirilir.
	Aşama 2 Bireycilik, Amaca Dönük Değiş Tokuş ve Saf Çıkarıcı Eğilim	Bu aşamada bir eylem, kişinin ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde doğrudur. Bireyler arasındaki anlaşma ve söz vermelere değer verilir. Bu anlamda karşılıklı değiş-tokuş kavramı (sen bana yardım et, ben de sana yardım ederim), sevgi, bağlılık ve adalet kavramının yerine geçer. Doğru aynı zamanda adil olandır; karşılıklı eşit bir alışveriş, bir anlaşma ve bir uzlaşmadır.	Kişinin kendi çıkarlarına uyduğu sürece diğer insanların çıkarlarına hizmet etmesi	<i>Tam anlamıyla bireyseli bakış açısı.</i> Herkesin ulaşmak istediği çıkarları vardır, bu çıkarların varlığı, doğruyu görelî hale getiren bir çatışma yaratır.

Tablo 1: (Devamı)

DÜZEY 2 GELENEKSEL Ahlaki değer, daha geniş olarak toplumun ya da aile, referans grubu gibi daha küçük bir bölümün, iyi davranışla ilgili beklentileri doğrultusunda şekillenir.	Aşama 3 Karşılıklı Beklentiler, İlişkiler ve Kişilerarası Uyum	Burada birey için doğru, üçüncü kişilerin kendisinden bekledikleri davranışlardır. Özellikle aile üyeleri gibi önemli kişileri memnun etmek için yapılan davranışlar en doğru hareket biçimidir. Bu aynı zamanda güven, sadakat, saygı ve minnet duyma gibi karşılıklı ilişkileri de korumak anlamına gelir. Bu aşamada “iyi niyetli olmak” da önem taşımaktadır.	Kişinin kendi ve başkalarının gözünde iyi insan olma gereksinimini duyması. Başkalarını koruma. Kalıplaşmış iyi davranışları destekleyecek kuralları ve otoriteyi koruma arzusu.	<i>Bireyin, diğer bireylerle ilişki içinde olmasına dayalı anlayış.</i> Paylaşılan duyguların ve beklentilerin ve uzlaşılmanın bireysel çıkarların üstünde tutulması.
	Aşama 4 Yasalara ve Toplumsal Düzene Uyum Gösterme Eğilimi ve Vicdan	Bireyin algılaması aile sınırlarını aşmış ve tüm topluma yönelmiştir. Burada doğru davranış görevini yapmaktır. Görevini yapmak ile yasalara boyun eğmek ve yasayı temsil eden otoriteye itaat etmek anlaşılır. Üçüncü ve dördüncü aşamalarda aile, grup ya da ulusun beklentileri değerli olup; toplumsal düzene ve beklentilere sadece uymak değil, onları korumak ve desteklemek amaçlanır.	Kurumun sürekliliğini korumak, sistemdeki bozulmaların önüne geçmek. Bireyin vicdanının onu toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmeye itmesi.	<i>Sisteme dayalı anlayış.</i> Sosyal bakış açısını kişilerarası uzlaşmadan ya da güdülerden ayırır. Roller ve kuralları tanımlayan sistem yaklaşımını temel alır. Sistemdeki yerleri açısından bireysel ilişkiler üzerinde durur.

Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi

Tablo 1: (Devamı)

DÜZEY 3 GELENEK SONRASI YA DA İLKELİLİK	Aşama 5 Sosyal Sözleşme veya Yararlılık ve Bireysel Haklar	Bu aşamada da yasalar önemli olmakla birlikte, dördüncü aşamadan farklı olarak bunların değişebileceğine inanılır. Yasaların amacı toplumun büyük kesimine hizmet etmek olduğuna göre, bu hizmeti gerçekleştiren diğer seçeneklerin de düşünülmesinde bir sakınca görülmez.	Toplumsal sözleşmenin bir parçası olarak herkesin refahı ve tüm insanların haklarının korunmasına yönelik yasalara uyma konusunda zorunluluk hissetme. Yasalar ve görevlerin çoğunluğun yaranna olduğuna ilişkin rasyonel bir hesaplama söz konusudur: En çok sayıda insan için en fazla iyi.	<i>Sosyal bakış açısına öncelik verme anlayışı.</i> Sosyal ilişkilere ve sözleşmelere öncelik veren değerlerin ve hakların bireysel olarak farkına varma. Kabul sözleşmesi, nesnel tarafsızlık ve ödeme süreci gibi biçimsel mekanizmaların bakış açısıyla bütünlük sağlar. Ahlaki ve yasal bakış açıları üzerinde durur: Onların zaman zaman çatıştıklarını ve onları bütünlüğün gücü olduğunu bilir.
	Ahlaki değer, evrensel değerlere ve ilkelere göre belirlenir.	Aşama 6 Evrensel, Etiksel İlkeler	Bu aşamada doğru ya da yanlış toplumsal düzenin kuralları değil kişinin kendi vicdanı ve temel etiksel ilkeler belirler. Bunlar evrensel adalet, eşitlik ve insana saygı vb. soyut ilkeleri içerir.	Akılcı bir insan olarak evrensel ahlaki ilkelerin geçerliliğine olan inanç ve kişisel olarak onları destekleme duygusu.

Kaynak: Puka 1991: 391-393; Trevino 1986:604-606; Ateş ve Erdost 2001: 704-705; Jones 1991:383-384.

Modelde yer alan gelenek öncesi düzey, çoğunlukla 9 yaşın altındaki çocuklar ve suçlular ile bazı ergenlerin; geleneksel düzey ise, pek çok toplumdaki ergen ve yetişkinlerin çoğunun bulunduğu düzeydir. Öte yandan, gelenek sonrası düzeye, genellikle 20-25 yaşından sonra ve az sayıda yetişkin ulaşabilmektedir. Geleneksel düzeyde bireyler, etikselin sosyal olarak paylaşılan ahlâkî kural, rol ve norm sistemlerinden oluştuğunun farkındadırlar ve kişilerarası ilişkiler ve sosyal onay, bu düzeyde, etiksel karar vermede kullanılan etiksel yargılama sürecinin önemli boyutlarını oluşturur (Beu ve Buckley, 2004:69). Gelenek öncesindeki bireyler, henüz sosyal açıdan paylaşılan ahlâkî normların ve beklentilerin farkında değildirler ve dolayısıyla onlara uymazlar. Gelenek sonrasındaki kişiler ise, toplumsal kuralları anlar ve genellikle kabul ederler; ancak bu kabul, söz konusu kurallara temel oluşturan genel etiksel ilkelerin oluşturulmasına ve onaylanmasına bağlıdır. Bu ilkeler, bazı durumlarda toplumun kuralları ile çatışma içine girebilir ve bu durumda gelenek sonrası düzeydeki birey, uzlaşmadan ziyade ilkenin kendisi aracılığıyla yargılama yapar (Colby, Kohlberg ve Kauffman, 1987:16).

Kohlberg, etiksel ilkelerin içeriğine ilişkin olarak, geniş ölçüde ve hatta evrensel bir uzlaşma olduğunu öne sürmüştür. Yazar, altıncı aşamada, “çeşitli kültürlerdeki insanlar tarafından yaygınlaşmış olan evrensel bir etiksel ilkeler bütünü olduğunu” ve ayrıca bu ilkelerin akılcı ve istikrarlı bir biçimde herkes tarafından benimseneceğini deneysel verilerle ortaya koymaya çalışmıştır. Hatta geleneksel ahlâkîliğin daha genelleştirilmiş ve sürdürüle gelmiş ilkeleri de yazara göre evrenseldir (aşama 3 ve 4). Beşinci ve altıncı aşamada yer alan ilkelerin temel özellikleri ise, sağgörü ve otoriteye, topluma veya insanlara saygı duyma (sadece 5. aşama); başkalarının refahına saygı duyma; adalete saygı duyma ve yardımseverliğe önem vermedir (sadece 6. aşama) (Packer, 1992:41).

Kohlberg’in modelinin ana fikirleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- *Bilişe odaklanması.* Kohlberg (1968), gelişmekte olan çocuğun, yaşadığı sosyal deneyimi anlamlandırmaya çalışırken -özellikle toplumsal düzeyde işbirliği sağlamanın nasıl mümkün olabileceğine yönelik kavramlar geliştirirken- bir ahlâk filozofuna benzediğini iddia etmiştir. Kohlberg, etiksel davranışı anlayabilmemiz için öncelikle, insanın dünyayı nasıl anlamlandırdığının anlaşılması gerektiğini öne sürmüştür.

- *Ahlâkla ilgili kavramların kişilerin kendileri tarafından kurgulanması.* Kohlberg, ahlâkın temel unsurlarının (adalet, görev, haklar ve toplumsal düzen gibi), bireyin kendisi tarafından yapılandırıldığını öne sürmüştür. Bu, bireye, başka birinin kültürüne ait ideolojiyi pasif bir şekilde özümsemekten ziyade, ona anlam yükleme açısından fayda sağlar (Rest vd., 1999:1).

- *Gelişim.* Kohlberg’e göre etiksel yargılamaya ilişkin gelişim süreci, çok basit fikirlerden, daha karmaşık fikirlere doğru evrim gösterir (Rest vd., 1999:2).

- *Gelenekselden gelenek sonrası düşünceye geçiş.* Kohlberg, ergenlik ve genç yetişkinlik dönemindeki en önemli sosyo-bilişsel gelişmelerden birinin; insanların, yasalar, kurallar, roller ve kurumlar –bir toplum sistemi- yoluyla, birbirleriyle karşılıklı olarak nasıl ilişki kurduklarına ilişkin bilinç düzeyinin artması olduğunu öne sürmüştür. Kohlberg gelişmeyi, geleneksel ahlâkî düşünceden (alışıl gelmiş oldukları için sosyal normların etkiselliği) gelenek sonrası düşünceye (kuralların, rollerin, yasaların ve kurumların, paylaşılabilir bir işbirliği fikrine hizmet etmesi gereğinin etkiselliği) geçiş olarak tanımlamıştır (Rest vd., 1999:2).

Öte yandan, bu modelin sınırlılıklarının da dikkate alınmasında yarar vardır. Bu modelin temel sınırlılığı, kişilerin etiksel ikilemler karşısında nasıl davrandıklarından ziyade, nasıl düşündükleri üzerinde durmasıdır. Başka bir deyişle, özel karar durumlarında, bireylerin gerçekte nasıl hareket edecekleri modelde test edilmemiştir. Model, bireylerin düşünceleri ile eylemleri

arasında bir uyumun olduğunu varsaymaktadır. Ancak etiksel yargı bir gereklilik olmakla birlikte; dürüstlük, özgecilik, ahlâk dışılığa karşı direnme vb. etiksel davranışlar için yeterli bir koşul olduğu söylenemez. Ahlâkî bilişsellik/etiksel eylemler konusunda yapılan deneysel çalışmalarla ilgili olarak Blasi (1980), şu konuların altını çizmektedir (Trevino, 1986:609):

-Etiksel yargılama ile etiksel eylem arasında, istatistiksel olarak ilişki olduğuna dair dikkate değer bulgular bulunmaktadır.

-Etiksel yargılama önemlidir; ancak etiksel olmayan davranışları tam olarak açıklamada yetersizdir.

-Daha yüksek ahlâkî aşamada bulunan kişiler, diğerlerinin yargılarına uyum gösterme yönündeki baskılara daha fazla direnç gösterebilmektedirler.

-Daha yüksek ahlâkî düzeydeki bireylerin daha dürüst ve özgeci oldukları varsayımına ilişkin destek zayıftır.

-Gelenek sonrası düzeyde bulunan bireylerin, etiksel eylemlerde topluma uymaları konusundaki sosyal baskılara direnç gösterebileceklerine ilişkin varsayım, zayıf bir desteğe sahiptir.

Son yirmi yıl boyunca, Kohlberg'in modeli ile ilgili pek çok çalışma yapılmış ve bu kapsamda etiksel yargılamanın bilişsel boyutu birkaç yolla denenmeye çalışılmıştır. Örneğin Kohlberg, örnekleminde, yetişkinlerin etiksel yargılama düzeyleri ile zekâ (IQ) düzeyleri arasında 0.37 ile 0.57 arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Bu da bize, etiksel yargılamanın bilişsel bir temel içerdiğini göstermektedir. Ahlâkî gelişim düzeyi ile davranışlar arasında ilişki olduğunu destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, birkaç dolandırıcılık olayında, etiksel yargılama düzeyi ile dolandırıcılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca Kohlberg'in örnekleminde, yetişkinlerin ahlâkî gelişim düzeyi ile eğitim düzeyi arasında 0.53 ile 0.69 arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Trevino, 1986:606-607).

KOHLBERG'İN BİLİŞSEL AHLAKİ GELİŞİM MODELİNDEN YARARLANAN ETİKSEL KARAR VERME MODELLERİ

Etiksel karar vermeye konu olan bilişsel süreç, örgütlerde kararların nasıl alındığını araştıran yazarlar için uzun süreden beri ilgi konusu olmuş ve buna ilişkin çok sayıda model geliştirilmiştir (Harrington, 1997:363). Kohlberg'in yukarıda özetlenen modeli de, bu yönüyle, örgütlerde etiksel karar verme sürecine ilişkin olarak geliştirilen pek çok modele esin kaynağı olmuştur. Aşağıda bu modeller ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmaktadır.

Rest'in Geliştirdiği Etiksel Karar Verme Modeli

Rest'in modeli, Kohlberg'in modeli aracılığıyla bilişsel kurama bağlıdır ve etiksel davranışı analiz etmeye yönelik deneysel temelli yaklaşımların en önemlilerinden biridir (Cottone ve Claus, 2000:276). Rest, örgütsel düzenlemelere kolayca uyarlanabilecek bireysel bir etiksel karar verme modeli geliştirmiştir (Jones, 1991:366). Rest, uygulamalı etiğin psikolojiye uyarlanmasına dönük çalışmasında, ağırlıklı olarak Kohlberg'in *Bilişsel Ahlâki Gelişim Modelinden* yararlanmıştır. Yazar etiksel davranışa dönük modelini, aşağıdaki dört temel aşamadan oluşan bir sürece dayandırmıştır (Rest 1984:20-26):

a) Etiksel Sorunun Farkına Varılması: Etiksel karar verme sürecinin başlayabilmesi için, bireyin etiksel sorunun farkına varması gerekir. Kişi bu noktada, karşı karşıya kalınan durumun, ilgili tüm tarafların çıkarlarını, refahını ve beklentilerini ne ölçüde etkilediğini değerlendirir. Bu aşama ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir kaç nokta bulunmaktadır. İlki, çoğu insanın görece basit durumlarda bile, bu durumu değerlendirmede güçlük çekmeleri ve kimi zaman etiksel bir sorunla karşı karşıya kaldıklarının bile farkında olmamalarıdır. İkinci olarak, duyarlılık açısından bireyler arasında farklılıkların olmasıdır. Bazı kişiler, diğer kişilerin durumu ile ilgili daha vurdumduymaz davranırken; bazıları, davranışlarından, konuşurken kullandıkları kelimelere kadar her konuda oldukça titiz olabilmektedir.

b) Ahlâki Gelişim ve Etiksel Yargılama: Kişi etiksel bir sorunun varlığını fark ettiğinde, etiksel bir yargılamada bulunur. Modelin ikinci unsuru, "İnsanlar nasıl etiksel yargılama yaparlar?" sorusuna yöneliktir. Bu noktada, Kohlberg'in (1976) Bilişsel Ahlâki Gelişim Modeli geçerli hale gelir. Bu aşama, kişinin, olası eylem biçimlerinden hangisinin, ahlâken doğru, adil ve kişinin ideallerine en uygun olduğuna karar vermesi ile ilgilidir.

c) Etiksel Niyet: Farklı eylem biçimlerinin farklı değerleri temsil ettiği ve farklı güdülerini harekete geçirdiği düşünülecek olursa, etiksel karar verme açısından bireyin bunlardan hangisine göre seçim yapacağı önem taşır. Örneğin birey, etiksel açıdan doğru olarak nitelendirdiği bir davranışın kendisine zarar vereceğini öngördüğünde farklı bir seçimde bulunabilir. Dolayısıyla etiksel bir yargılamada, kişinin ahlâki gelişim düzeyi etkili olmakla birlikte; bu yargılama tek başına yeterli sayılamaz. Bu çerçevede, etiksel niyet, alınacak kararda etkili olmaktadır. Etiksel bir davranışı gerçekleştirme yönündeki niyet güçlü olduğu sürece, bireyin o davranışı gerçekleştirme olasılığı daha yüksek olacaktır (Randall ve Gibson, 1991:112).

d) Etiksel Davranış: Bu aşama, harekete geçmeyi ve eylem planını uygulamayı içerir. Burada, atılacak adımların, karşı karşıya kalınacak güçlüklerin neler olabileceği belirlenir. Kişi, yılmıklarının ve hayal kırıklıklarının üstesinden gelmeye çalışır ve onu farklı davranmaya sevk

edebilecek durumlarla mücadele eder. Kısacası kişi bu aşamada, diğer değişkenlerin etkileri ile mücadele ederek etiksel davranışa kilitlenir. Azim, kararlılık, cesaret, mücadele, güçlü karakter vb. özellikler bu aşama için gereklidir.

Rest, süreçteki her unsurun kavramsal açıdan farklı olduğunu ve bir aşamada gösterilen başarının diğer aşamadaki başarıyı garanti edemeyeceğini öne sürmüştür. Örneğin, etiksel duyarlılığı gelişmiş bir kişinin (1. aşama), etiksel davranışta bulunması şart değildir (4.aşama) (Rest 1984:19).

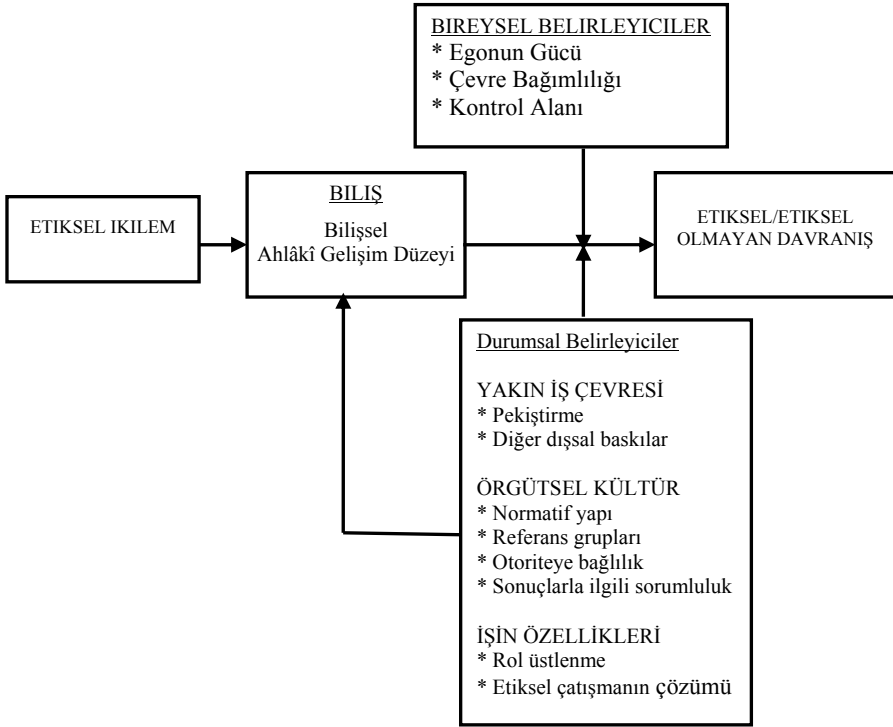
Daha sonra Rest (1994) bu dört unsuru, etiksel davranışın temel belirleyicileri olarak tanımlamış ve bunları (a) etiksel duyarlılık, (b) etiksel yargılama, (c) etiksel güdüleme ve (d) etiksel karakter, olarak özetlemiştir. Rest'e göre bu dört unsur, etiksel karar vermenin belirleyicileridir. Buradan hareketle yazar, etiksel açıdan uygunsuzluğu, bunlardan birindeki –ya da bir kaçındaki- yetersizliğe bağlamaktadır (Cottone ve Claus, 2000:276).

Rest'in modeli, Kohlberg'in modeli aracılığıyla bilişsel kurama büyük ölçüde bağlıdır ve etiksel davranışı analiz etmeye yönelik olarak deneye dayalı yaklaşımların en önemlilerinden biridir (Cottone ve Claus, 2000:276). Rest'in modelinin daha sonra geliştirilen modellere temel oluşturması da, ayrıca vurgulanması gereken bir noktadır.

Trevino'nun Geliştirdiği Etiksel Karar Verme Modeli

Trevino (1986) da geliştirdiği modelde, Kohlberg'in Bilişsel Ahlakî Gelişim Modelinden yararlanmışır. Yazara göre Kohlberg'in modeli, yöneticilerin, etiksel ikilemler karşısında nasıl düşündüklerini anlamak açısından kuramsal bir temel sağlamaktadır (Trevino, 1986:602). Şekil 1'deki model, etiksel bir ikilemin varlığı ile başlamakta ve Kohlberg'in modelindeki biliş aşamasına doğru ilerlemektedir. Bu modele göre, etiksel bir ikilem karşısında bireysel olarak verilecek bir tepkinin ne olacağını belirleyen unsur, kişinin bilişsel ahlakî gelişim düzeyidir. Bilişsel ahlakî gelişim düzeyi, bireyin etiksel bir ikilem karşısında nasıl düşündüğünü ve bir durum ile ilgili neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin olarak nasıl karar verdiğini belirler; haklar, görevler ve yükümlülükler, etiksel ikilemin bir parçasıdır. Öte yandan, bireyin doğru ya da yanlışla ilişkin biliş düzeyi, etiksel davranışını açıklamada tek başına yeterli olamaz. Dolayısıyla Trevino'ya göre etiksel karar verme sürecinin etiksel yargılama aşamasında, bilişsellik düzeyinin yanı sıra, bireysel ve durumsal belirleyiciler de etkili olmaktadır. Bireyin “egosunun gücü, çevresine olan bağımlılığı ve kontrol alanı”, onun doğru ve yanlışın ne olduğuna ilişkin biliş düzeyinin belirleyicisi olacaktır. Ayrıca yakın iş çevresi ve daha geniş kapsamlı olan örgütsel kültür de, biliş-davranış ilişkisinin içindedir. Bunlar, *yakın iş çevresi* kapsamındaki destek ve diğer baskılar; *örgütsel kültür* kapsamındaki, normatif yapı, referans grupları, otoriteye bağlılık, sonuçlarla ilgili sorumluluk ve *işin özellikleri* kapsamındaki rol üstlenme ve

etiksel çatışmanın çözümü, şeklinde sıralanabilir (Trevino, 1986:602).



Kaynak: Trevino, 1986:603.

Şekil 1: Trevino'nun Etiksel Karar Verme Modeli

Trevino modelinde, yöneticilerin ahlâkî gelişim düzeyi ile beklenen davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyerek, etiksel davranışı bir örgüt ortamında açıklamaya çalışmıştır. Model, Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modelinin aşamalarını içermekle birlikte (Leonard, Cronan ve Kreie, 2004:144); yazar modele egonun gücü, çevre bağımlılığı, kontrol alanı, örgütsel kültür, işin özellikleri ve yakın iş çevresi gibi faktörleri de eklemiştir (Hollian, 2002:864). Yazara göre, Kohlberg'in ahlâkî gelişim aşamaları önemli olmakla birlikte, gerçek davranışın anlaşılmasına çok az katkıda bulunur ve bu nedenle örgütlerde etiksel karar verme konusu kişi-durum etkileşimi açısından da değerlendirilmelidir. Bu noktada, bireysel ve durumsal belirleyiciler, karar vericinin ahlâkî gelişim adımları ile birlikte, etiksel davranışı açıklamakta kullanılır. Bu, bireyin ulaştığı ahlâkî gelişim aşamasına bağlı olarak, gösterilen davranışa yönelik ussal bir temel sağlar (Fritzsche, 1991:841).

Ferrell ve Gresham'ın Geliştirdiği Etiksel Karar Verme Modeli

Ferrell ve Gresham, pazarlamada etiksel karar vermeye dönük bir model geliştirmişlerdir. Model, etiksel bir ikilemin davranışsal sonucunun, etiksel durumun yapısı ile bireysel ve örgütsel yapıya ilişkin özellikler arasındaki ilk etkileşime bağlı olduğunu öne sürmektedir (Jones, 1991:368-369). Ferrell ve Gresham tarafından geliştirilen etiksel karar verme modeli aşağıdaki üç temel unsurdan oluşmaktadır (Şekil 2) (Ferrell ve Gresham, 1985:88):

a)Bireysel Faktörler

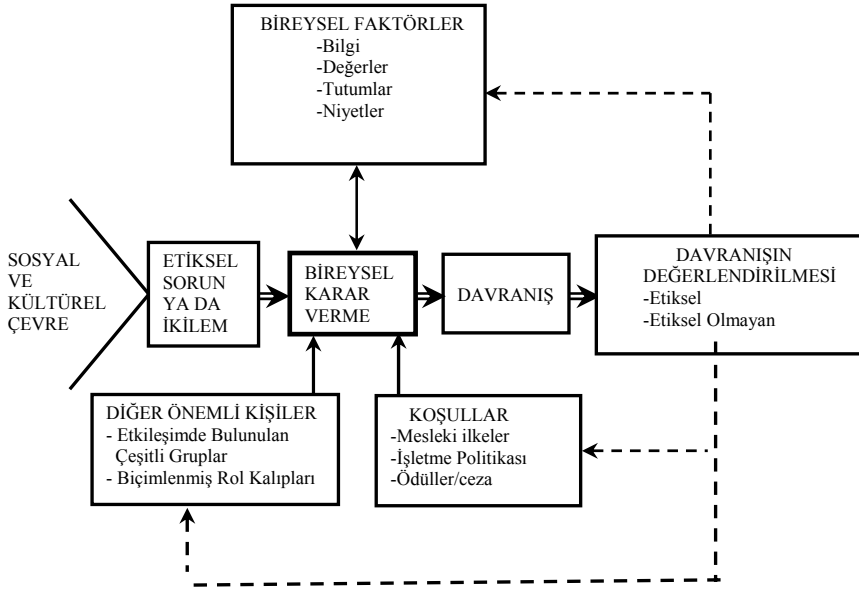
Bireysel faktörler, eğitim ve iş deneyimi gibi kişisel özgeçmiş ve sosyalleşme özelliklerini içine alır. Bireyler etiksel karar vermeye temel oluşturacak şekilde, felsefi varsayımlar setini bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanmaktadır. Bu varsayımlar teleolojik ve deontolojik yaklaşımlara dayanmaktadır.

b)Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, örgüt içi (iş arkadaşları, üstler vb.) ve dışı (müşteriler, diğer işletmeler vb.) faktörlerin etkileridir. Bu faktörler, etiksel davranışı etkileme açısından karşılıklı olarak doğrudan ya da dolaylı olarak birbirine bağlıdır. Başka bir deyişle, bireysel faktörler etiksel karar verme durumundaki kişiyi etkilemede örgütsel faktörlerle etkileşim içindedir.

c)Birey İçin Önemli Olan Diğer Kişiler

Birey için önem taşıyan diğer kişiler, etiksel açıdan karar verme noktasında olan bireyin değer verdiği ve etkileşim içinde bulunduğu bireylerdir. Bireyler içselleştirdikleri kural, norm, değer ve inançları, etkileşim içine girdikleri diğer sosyal grupların üyeleri aracılığıyla edinirler. Dolayısıyla etiksel karar verme sürecinde, bu kişilerin de önemli etkileri bulunmaktadır. Karar verici, bu süreçte bu kişilerin konuyla ilgili düşüncelerini, onların nasıl karar vereceklerini vb. de dikkate alır.



Kaynak: Ferrell ve Gresham, 1985:88.

Şekil 2: Ferrell ve Gresham'ın Etiksel Karar Verme Modeli

Görüldüğü gibi, yazarlar tarafından etik ya da etik dışı karar vermenin incelenmesine dönük olarak önerilen çerçeve, çok boyutlu, süreç odaklı ve durumsaldır (Ferrell ve Gresham, 1985:88). Modelde, etiksel ikileme ilgili bireysel karar vermeyi etkileyen unsurlara farklı boyutlar eklenmiştir. Ayrıca, etiksel karar vermeye, etiksel ikileme neden olan sosyal ve kültürel çevre ile davranışın değerlendirilmesine yönelik geri bildirim de eklenerek süreç odaklı bir yaklaşım geliştirilmiştir. Öte yandan Jones'un da (1991:369-370) belirttiği gibi, Ferrell ve Gresham'ın modeli, sorunlar değiştikçe etiksel yargının da değişme eğiliminde olduğunu göstermesi açısından durumsal bir özellik taşır.

Kohlberg'in modeli, bu modelin aşamalarında doğrudan doğruya görülmemekle birlikte; karar vericinin, karar verme aşamasında, durumsal koşullardan, içinde bulunduğu ahlâkî gelişim düzeyine göre etkileneceği açıktır. Örneğin modelde, bireysel karar verme sürecini etkileyen değişkenlerden "diğer önemli kişiler", Kohlberg'in modelindeki geleneksel düzeyin üçüncü aşaması ile benzerlik göstermektedir. Başka bir deyişle, ahlâkî gelişimin üçüncü aşamasında bulunan bir kişi için doğru davranış, önemli diğer kişilerin kendisinden beledikleri davranıştır.

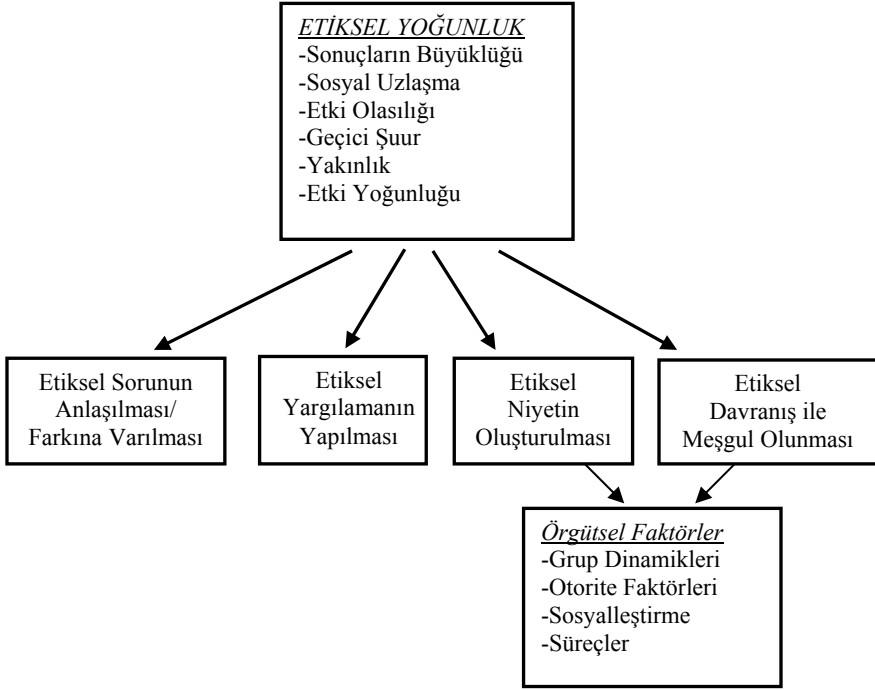
Jones'un Geliştirdiği Etiksel Karar Verme Modeli

Jones (1991), geliştirdiği modelinde “etiksel soruna” odaklanarak, “etiksel yoğunluk” olarak ifade edilen bir dizi yeni değişkeni kullanmıştır. Yazar çalışmasında, sosyal psikolojiden, etikten ve uygulamalı etikten elde edilen kavramlar, kuramlar ve sonuçlardan yararlanmıştır (Jones, 1991:366).

Jones (1991), etiksel karar vermenin, temelde soruna bağımlı olduğunu, dolayısıyla durumsallık yönünün bulunduğunu belirtmektedir. Yazarın öne sürdüğü modelde, diğerlerinden farklı olarak, sorunun kendisine de vurgu yapılmaktadır. Soruna bağlı model, “sezgisel, gözlemsel ve deneysel“ faktörlere dayalı olarak kendi başlangıcını ortaya koyar. Sezgisel açıdan insanlar, daha ziyade kendilerine yakın kişileri etkileyecek olan etiksel sorunlarla ilgilenme eğilimindedirler. Ayrıca bireyler, uzak gelecekte ziyade, etkileri hemen ya da kısa sürede ortaya çıkabilecek olan etiksel sorunlara daha şiddetli biçimde tepki gösterirler (Jones, 1991:371). Gözlemsel açıdan, fiziksel, psikolojik, kültürel veya sosyal uzaklıklar, bireylerin etiksel sorunlara olan duyarlılığını etkilemektedir. Örneğin, bazı işgörenler bir top fotokopi kâğıdını herhangi bir bireyden izinsiz olarak almayı hırsızlık olarak nitelendirirken; kendi işyerlerinden yine izinsiz olarak kâğıt almayı bu şekilde değerlendiremeyebilirler.

Dolayısıyla; Jones modelinde, etiksel karar vermenin etiksel sorun yönüne vurgu yaparken, “sonuçların büyüklüğü, kapsamı, sosyal uzlaşma, etki olasılığı, geçici bilinç-şuur, yakınlık, etkinin yoğunlaşması” gibi özelliklerin, karar verme ve davranışta bulunmayı etkilediğini de ortaya koymaktadır (Jones, 1991:372).

Şekilde de görüldüğü gibi, Jones, modelinde iki konunun altını çizmektedir: Bunlardan ilki, etiksel karar verme sürecini etkileyen sorunla ilgili unsurların “etiksel yoğunluk” adı altında tek bir başlıkta toplanmasıdır. Bunun temel nedenleri, bu unsurların, etiksel sorunun tüm özelliklerini içermesi ve karşılıklı olarak birbirlerini etkilemesidir. Ayrıca, etiksel yoğunluğun, herhangi bir unsurda düşüş olması durumunda düşeceği, tersi olarak herhangi birinde yükseliş olduğunda da yükseleceği beklenir. Öte yandan Jones'un modelinde de hareket noktası, Rest'in (1986) dört unsurlu modelidir: Etiksel sorunun farkına varılması; etiksel yargılamanın yapılması; etiksel niyetin bulunması ve etiksel eylemin uygulamaya konulması (Jones, 1991:378-380).



Kaynak: Jones, 1991:370.

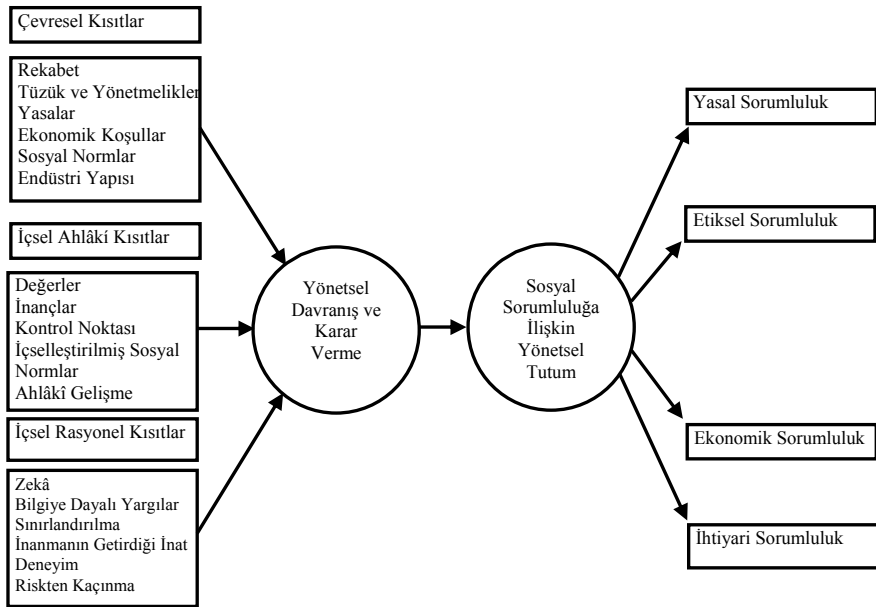
Şekil 3: Jones'un Etiksel Karar Verme Modeli

Jones (1991:369-370) geliştirilen modellerin her birinin etiksel karar verme sürecini anlamaya yardımcı olduğunu; ancak hiçbir modelin, bu süreçte “etiksel sorunun” kendisiyle yeterince ilgilenmediğini belirtmektedir. Buradan hareketle, diğer modeller dikkate alınır, bireysel olarak etiksel karar verme süreci, tüm etiksel sorunlar için aynı olacaktır. Örneğin, sorun bir örgütten bazı şeylerin çalınması ya da tehlikeli bir ürünün piyasaya sürülmesi ise, insanlar aynı şekilde karar verecekler ve benzer davranışlar göstereceklerdir. Jones ise bu duruma karşı çıkmakta ve etiksel sorunun kendisinin, karar verme sürecinin her adımını etkileyen bir unsur olduğunu, bu nedenle de bağımsız bir değişken olarak dikkate alınması gerektiğini öne sürmüştür (Jones, 1991:371).

Jones'un modelinin etiksel yargılama aşaması da, Kohlberg'in modeline dayanmaktadır. Başka bir deyişle, bu modelde de karar verici, bilişsel ahlâkî gelişim düzeyi çerçevesinde bir yargılamada bulunacaktır. Ancak Jones'un modelinin ayrılan yönü, etiksel ikileme konu olan sorunun “etiksel yoğunluğu”nun etiksel yargılama üzerinde etkisi olduğudur. Ayrıca yazar, Rest'in modelinin diğer aşamalarına da bu boyutta katkıda bulunarak, etiksel yoğunluğu her aşamayla ilişkilendirmiştir. Son olarak, etiksel karar verme sürecini etkileyen unsurlara, örgütsel belirleyicileri de eklemiştir.

Strong ve Meyer'in Örgütsel Sorumluluğa Yönelik Yönetsel Karar Verme Modeli

Strong ve Meyer tarafından geliştirilen modelde, Trevino'nun geliştirdiği model bir başlangıç olarak alınmakta ve Kohlberg'in modelinden yararlanılmaktadır. Yazarlar, örgütsel yönetime bir yönetsel karar verme fenomeni olarak bakılması gerektiğini ve yöneticilerin kararlarının çeşitli içsel ve dışsal faktörler tarafından sınırlandığını öne sürmektedirler (Strong ve Meyer, 1992:89).



Kaynak: Strong ve Meyer 1992:90

Şekil 4: Strong ve Meyer'in Etiksel Karar Verme Modeli

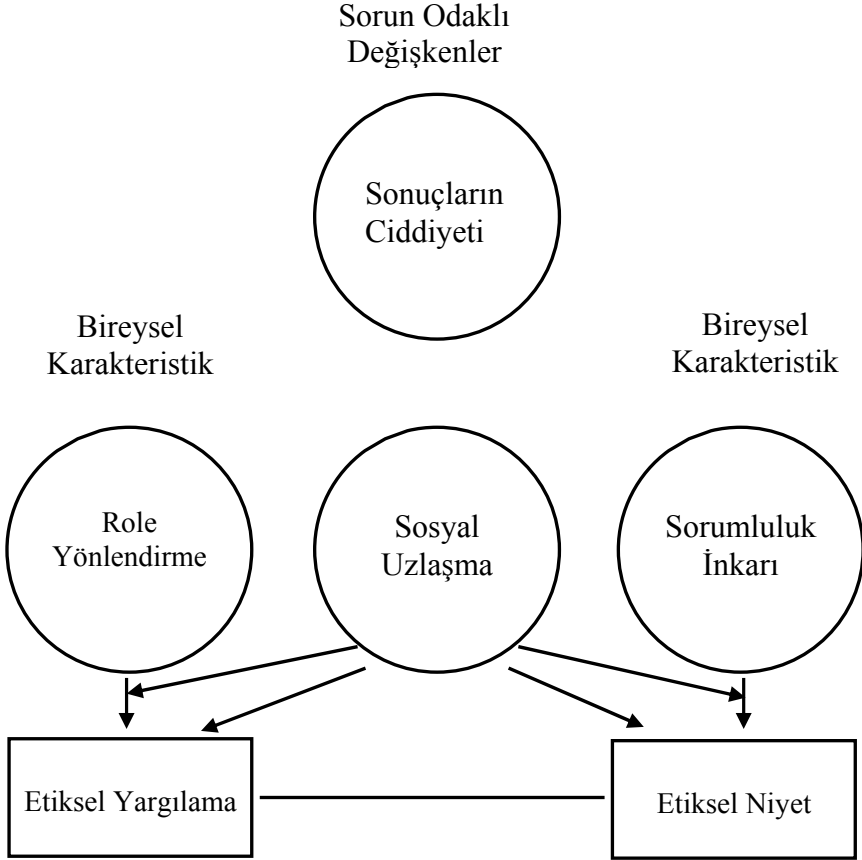
Şekilden de görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin davranışlarını ve alacakları kararları üç temel değişken etkilemektedir: Bunlar; çevresel kısıtlar, içsel etiksel kısıtlar ve içsel rasyonel kısıtlardır. Yöneticiler, buldukları ahlakî gelişim düzeyi ve diğer kısıtların etkisiyle karar vermekte ve bu yönde davranış göstermektedirler. Model aynı zamanda örgütlerde sosyal sorumluluk ile yönetmel davranış ve karar vermeyi de birbirine bağlamaktadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin ahlakî gelişim düzeyi ve içinde bulunduğu diğer kısıtlar, onun davranışlarını ve kararlarını yönlendirirken; aynı zamanda sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını da belirlemektedir. Bu tutumlar, yasal sorumluluk, etiksel sorumluluk, ekonomik sorumluluk ya da ihtiyari sorumluluk alanlarını kapsamaktadır.

Görüldüğü gibi Strong ve Meyer'in modelinde, Kohlberg'in öne sürdüğü bilişsel ahlâkî gelişim düzeyi, yönetsel davranış ve karar vermeyi etkileyen içsel etiksel kısıtlar arasında yer almaktadır. Ancak bu kısıtlar sadece bununla sınırlı tutulmamış; ahlâkî gelişim düzeyinin farklı düzeylerinde farklı anlamlar yüklenebilecek değerler, inançlar, kontrol alanı, içselleştirilmiş sosyal normlar da içsel kısıtlayıcılar olarak dikkate alınmıştır. Bu kısıtlar dışında çevresel kısıtlar ve içsel kısıtlar da ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Ayrıca yönetsel karar verme ve davranış, sosyal sorumlulukla da ilişkilendirilmiştir. Burada dikkat çeken nokta, sorumluluklar arasında etiksel sorumluluğun ayrı bir değişken olarak görülmesidir; yöneticinin sosyal sorumluluğa yönelik tutumu, etiksel sorumluluğun yanı sıra, yasal, ekonomik ve ihtiyari sorumluluklarından da etkilenmektedir. Son olarak modelin, bir süreç mantığı içinde ele alınmadığı, daha çok yönetsel davranış, karar verme ve sosyal sorumluluk açısından yöneticileri etkileyen unsurları gösterdiği anlaşılmaktadır.

Harrington'un Sorun Bağımlı Etiksel Karar Verme Modeli

Harrington'un "Sorun Bağımlı Etiksel Karar Verme Modeli", etiksel karar verme konusundaki temel modellerin iki ortak unsuru olan "etiksel yargılama" ve "etiksel niyeti" anlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, dönemi itibariyle etiksel bir sorunu çevreleyen sosyal uzlaşmanın gücünü (örneğin nüfusun büyük bir bölümünün belirli bir davranışı etiksel açıdan ne ölçüde onayladığı ya da onaylamadığı) ve bu gücün etiksel yargılama ve etiksel niyet üzerindeki etkilerini inceleyen tek çalışmadır (Harrington, 1997:364).

Modelde, sosyal uzlaşma düzeyleri ile etiksel yargılama ve niyeti etkilemede önem taşıyan bireysel özelliklerin etkileşimi incelenmektedir (Harrington, 1997:364).



Kaynak: Harrington, 1997:364.

Şekil 5: Harrington'un Sorun Bağımlı Etiksel Karar Verme Modeli

Modelde, belirsizliğin olduğu durumlarda sosyal uzlaşmanın karar vericiyi yönlendirmek açısından önem taşıdığına vurgu yapılmaktadır. Karar verici, etiksel açıdan neyin iyi olduğunu bilemediği bir belirsizlik durumunda, bu belirsizliği azaltabilmek için sosyal uzlaşmadan yararlanmaktadır. Sonuçların ciddiyeti ve sosyal uzlaşma, bir yandan etiksel yargılamayı ve role yönlendirmeyi etkilerken, diğer yandan da etiksel niyet ve sorumluluk inkârını etkilemektedir. Ayrıca davranış üzerinde sorunların ciddiyeti de etkili olmaktadır; sosyal uzlaşma, aynı zamanda sonuçların ciddiyetine ilişkin değerlendirmelere de bağlıdır (Harrington, 1997:364). Yani sonuçlarla sosyal uzlaşma arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olacağı söylenebilir.

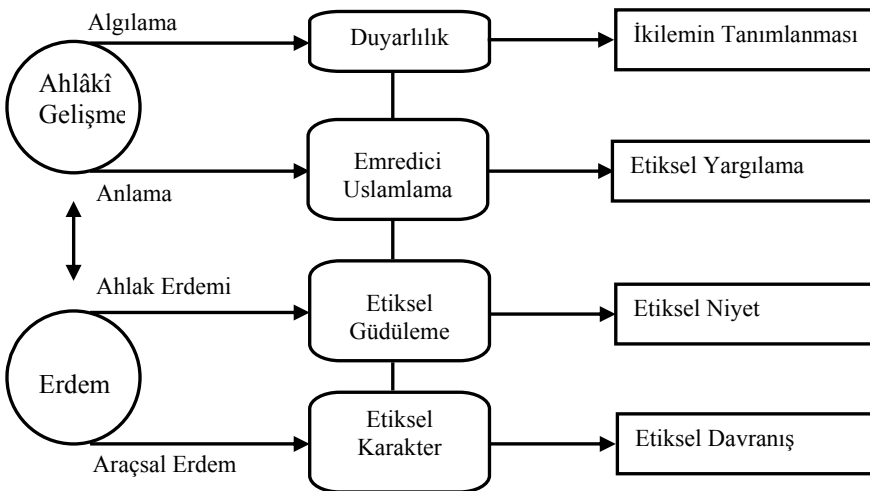
Sonuçların ciddiyeti ve sosyal uzlaşma, yalnızca mevcut davranışı değil, aynı zamanda bireyin etiksel ve etiksel olmayan davranışlarla ilgili inançlarını şekillendiren sosyal öğrenme sürecini de etkilemektedir. Bu nedenle bu iki

değişken, etiksel karar vermenin unsurlarından biri olan etiksel yargılamayı etkiler (Harrington, 1997:365).

Başta da belirtildiği gibi, modelde, temelde Rest'in modelinin iki aşamasına vurgu yapılmaktadır: Etiksel yargılama ve etiksel niyet. Etiksel yargılama yönüyle model, diğerleri gibi Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modeline dayanmaktadır. Modelin etiksel yargılama açısından getirdiği farklılık ise, sorun odaklı değişkenlerin (sonuçların ciddiyeti ve sosyal uzlaşma) bu aşamada büyük ölçüde etkili olduğudur. Bu etkileşim benzer şekilde etiksel niyet üzerinde de etkili olmaktadır.

Thorne'un Bütünleştirilmiş Etiksel Karar Verme Modeli

Thorne (1998) Rest'in dört unsurlu etiksel karar verme modelini erdem etiği kuramının ilkeleri ile bütünleştiren bir model önermektedir. Erdem etiği kuramına göre, erdemler karar vericiyi karakterize eder. Erdemli olmak ve bunları hayata geçirmek, karar vericinin güçlü etiksel yargılamalara dönük eğilimini artırır. Thorne, Rest'in modelinin ilk iki unsurunun, temelde entelektüel unsurlar olduğunu; son iki unsurunun ise erdem ile çok yakından bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle Thorne'un modelinin iki temel kategorisi, ahlâkî gelişim (etiksel sorunları fark etmeye ve onlar üzerinde etrafıca düşünmeye dönük bilişsel eylemler) ile erdemdir (etiksel davranmaya dönük etiksel güdüleme ve niyet ile bu niyeti eyleme dönüştürecek olan etiksel karakter). Rest'in dört unsurlu modeli ile erdem etiği modelinin bütünleştirilmesi Şekil 6'da görülen Thorne'un bütünleştirilmiş modelini oluşturur (Armstrong, Ketz ve Owsen, 2003:3).



Kaynak: Armstrong, Ketz ve Owsen, 2003:3

Şekil 6: Thorne'un Bütünleştirilmiş Etiksel Karar Verme Modeli

Yukarıdaki model, etiksel davranış için ahlâkî gelişim ve erdemın gerekli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca modele göre etiksel gelişim, bir durum veya ikilemin etiksel içeriğine yönelik duyarlılık ile emredici uslamlamayı veya sorunları anlama, onlar üzerinde etraflıca düşünme ve etiksel bir yargıya ulaşma yeteneğini içermektedir. Benzer şekilde erdem, bireyin diğerlerinin çıkarlarını dikkate alma isteğini ifade eden etiksel güdüleme ile etiksel karakteri de içine alır. Yazarlara göre, etiksel güdüleme, etiksel bir erdem olarak görülmektedir. Diğer yandan, modele göre bir bireyin etiksel karakteri, onun yol gösterici erdemının bir yansımasıdır. Etiksel sorunlara ve emredici uslamlamaya dönük duyarlılığı içine alan, uygun bilişsel eylem, bireyi etiksel yargılamaya götürür (Armstrong, Ketz ve Owsen, 2003:3-4). Thorne bunun etiksel davranışla sonuçlanması için modelini erdemle birleştirmiştir. Erdem ise iki unsurdan oluşmaktadır: Ahlâk erdemi ve yardımcı erdem. Başkalarına yarar sağlayacak yönde davranmaya dönük etiksel niyet, bir “ahlâk erdemi”dir. Cesaret ve dayanıklılık gibi unsurları içeren “yardımcı erdem” ise, bireyin niyetlerini gerçekleştirebilmesine olanak tanır. Şekilde “anlama” ve “ahlâk erdemi” arasındaki çift yönlü ok, bu iki kavram arasındaki ilişkinin dönüşümlü olma özelliğini gösterir.

Model, Kohlberg'in bilişsel ahlâkî gelişim modeliyle tutarsız olmamakla birlikte; bu ilişkinin yapısı, büyük ölçüde, erdemli bireylerin hem neyin iyi olduğunu anlayabildiklerini hem de iyiye ulaşmayı istediklerini kabul eden erdem etiğini yansıtmaktadır (Armstrong, Ketz ve Owsen, 2003:4). Ahlâkî gelişim bir yandan etiksel ikilemin tanımlanmasını diğer yandan da etiksel yargılamayı etkilemektedir.

Robertson ve Fadil'in Örgütlerde Etiksel Karar Vermeye İlişkin Kültür Bazlı Sonuçsallık Modeli

Kohlberg'in yaklaşımdan da yararlanılarak geliştirilen bu modelde, yazarlar, kültürel değer farklılıklarının, etiksel bir konuda karar vermeye çalışan bireyler üzerinde nasıl etkili olduğunu açıklamaya çalışmaktadırlar (Robertson ve Fadil, 1999:386).

Modelin ilk aşaması, kültürel değerler arasındaki farklılıklara odaklanmaktadır. Bu konuda özellikle, Hofstede'in çalışması ve onun bireyci davranış/ortaklaşa davranış ayırımından yararlanılmaktadır. Ortaklaşa ve bireyci davranış kavramlarının dayanağı, birey ve bireyler arasındaki ilişkidir. Bir toplumdaki bireyler arasında bağlar gevşekse, bu tip toplumlar “bireyci” toplumlardır. Böyle bir yapıda bireyler, kendi ya da yakın aile bireylerinin çıkarlarını daha fazla gözetmektedirler. Bunun nedeni, toplumdaki kişilerin büyük ölçüde bağımsızlık duygusuna sahip olmalarıdır. Ters olarak bir toplumdaki bireyler arasında bağlar sıkıysa, bu tip toplumlar “ortaklaşa davranma eğilimi gösteren” toplumlardır. Böyle toplumlarda kişiler, çok kalabalık aileler ya da sosyal dayanışma grupları içinde doğup büyümektedirler; bir gruba, kabileye ya da köye bağlılıkları, onları kendi

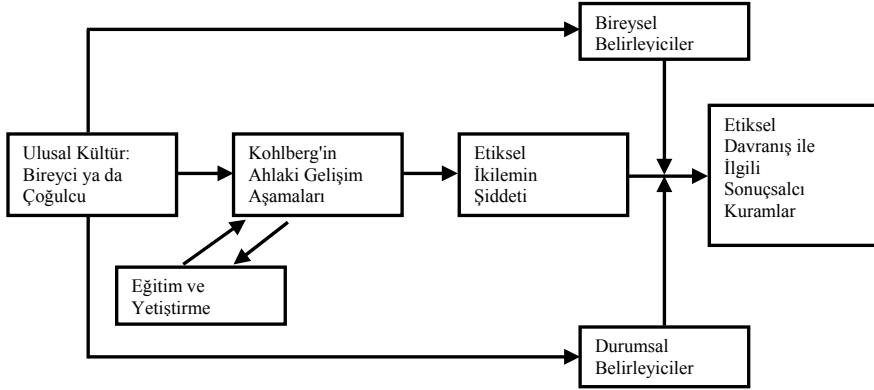
topluluklarının çıkarlarını gözetmeye itmektedir. Bireylerin kendi fikir ve inançları, içinde yaşadıkları grubun fikir ve inançlarından farklılık göstermez (Aydıntan, 2005:161-162).

Kohlberg'in ahlâkî gelişim ile ilgili çalışması, modelin ikinci kısmını oluşturmaktadır. Yazarlar modelde, ahlâkî gelişim düzeylerindeki değişkenliğin bir kısmının kültürel çevre unsurları ile açıklanabileceğine vurgu yapmaktadırlar. Bilişsel ahlâkî gelişimin daha düşük düzeylerinde bulunan bireylerin, ahlâkî ikilemlerle ilgili yargılamalarında daha bireyci davranacakları, tersi olarak daha yüksek düzeye ulaşmış bireylerin ise ortalılaşa davranış özellikleri göstereceği öne sürülmektedir. Modeli oluşturan bir diğer unsur "eğitim ve yetiştirme"dir. Yapılan araştırmalar, ahlâkî gelişim düzeyi ile eğitim ve yetiştirme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Modelde yer alan, "etiksel ikilemin şiddeti" unsuru, Jones'un modeline dayanmaktadır. Yazarlar, Jones'un etiksel yoğunluk ile ilgili olarak ortaya koyduğu görüşleri paylaştıklarını ve etiksel ikilemin şiddetinin, açık bir şekilde, bireylerin etiksel yargılamaları ve davranışları üzerinde etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

Modelde görülen diğer iki unsur -bireysel ve durumsal belirleyiciler-konusunda da Trevino'nun modelinden yararlanıldığı görülmektedir. Robertson ve Fadil'in, bu belirleyicilere getirdiği temel katkı, bunların aynı zamanda ulusal kültürden de etkilendiği konusundadır.

Modelin son kısmı ise, sonuçsalıcı etiksel davranış kuramlarına dayanmaktadır. Bu kuramlar, "bir eylemin etiksel açıdan değer taşıyıp taşımadığını anlamanın tek yolunun, bu eylemin ürettiği sonuçları değerlendirmekten geçtiğini" savunur. Bu kuramlardan hareketle yazarlara göre, bireyci toplumların yöneticileri, etiksel karar vermede, daha çok etiksel egoizm kuramını izlemektedir. Yani bireyci davranış özellikleri taşıyan bireyler için "doğru eylem", bireysel kazanımlarını artıran, kayıplarını da azaltan eylemlerdir. Ortaklaşa davranma eğilimi gösteren toplumların yöneticileri, etiksel karar vermede, daha çok yararcılık yaklaşımına göre hareket etmektedirler. Yararcılıkta, "doğru eylem", bütünsel anlamda insanlığın iyiliğini mümkün olduğunca artıran eylemdir (Robertson ve Fadil, 1999:385-391).



Kaynak: Robertson ve Fadil, 1999:386.

Şekil 7: Kültür Bazlı Sonuçsallık Modeli

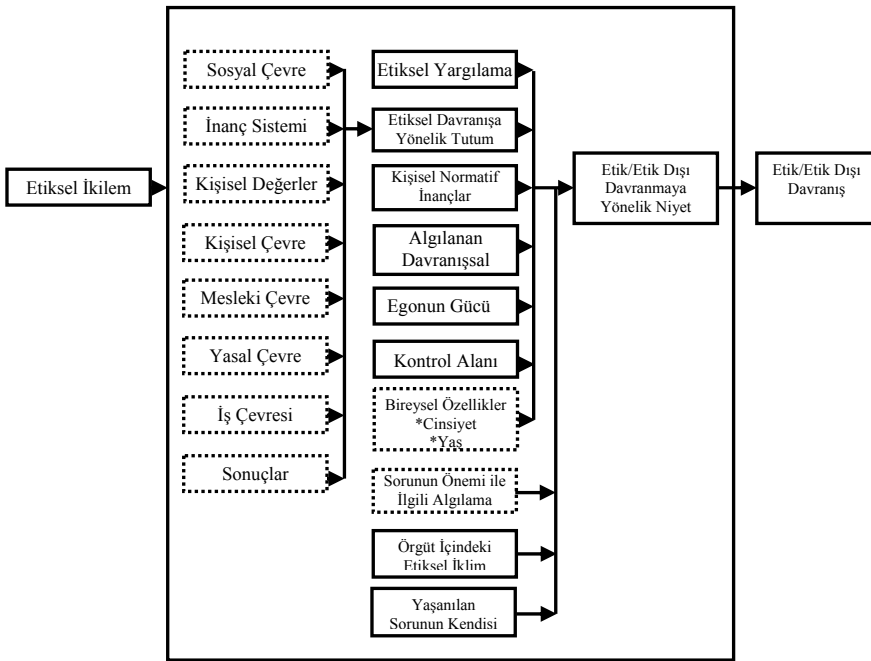
Genel olarak değerlendirildiğinde, bu modelin, etiksel karar verme konusunda daha önce geliştirilen diğer modellerin üzerine inşa edildiği söylenebilir. Diğer modellerden farklı olarak, bu modelde kültürel değer farklılıklarının, etiksel karar verme noktasında olan bireylerin etiksel eylemlerini nasıl değiştirdiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Modelde, kültürel boyutlardan bireyciliğe ve ortaklaşa davranışa ve klasik etik teorilerinden de sonuçsallık felsefesine odaklanılmaktadır. Ayrıca, modelde, etiksel karar verme sürecinin diğer ana adımlarına da yer verilmektedir: Eğitim ve yetiştirme; ahlâkî gelişim; etiksel ikilemin şiddeti ve bireysel ve durumsal belirleyiciler. Robertson ve Fadil, geliştirdikleri bu modelde, kültür ya da etik konusunda ortaya atılmış olan kuramları sorgulamamakta; yalnızca seçilen kuramlardan hareketle bireylerin algılamalarını, değerlendirmelerini ve eylemlerini etkileyen önemli etiksel değişkenlerin ve bu değişkenleri etkileyen kültürel farklılıkların anlaşılmasını amaçlamaktadırlar (Robertson ve Fadil, 1999:385-391).

Leonard, Cronan ve Kreie'nin Bilgi Teknolojisinde Etiksel Davranış Modeli

Yazarlar, etiksel karar verme konusunda daha önceki kuramsal ve deneye dayalı olarak bilgi teknolojisi çalışanlarının etiksel davranışına yönelik bir model geliştirmişlerdir. Bu model, tutum, etiksel davranış ve ahlâkî gelişim konusundaki araştırmaları bir arada ele almaktadır.

Şekilden de görüldüğü gibi, model etiksel bir ikilemin orta çıkmasıyla başlamaktadır. Modelde karar vericinin “etiksel davranmaya yönelik tutumunun” içinde bulunduğu çevreden ve davranışın olası sonuçlarından etkilendiği öne sürülmektedir. Bu aşamada yazarlar, etiksel ya da etiksel olmayan bir

davranışta bulunma kararını etkileyebilecek çeşitli çevresel faktörleri tanımlama yoluna gitmişlerdir. Bu çevre unsurları, sosyal çevre, inanç sistemi, kişisel değerler, kişisel çevre, mesleki çevre, yasal çevre, iş çevresi şeklinde belirlenmiştir. Modelin bir diğer önemli parçası “etiksel/etiksel olmayan davranışa yönelik niyet”tir. Bunu etkileyen unsurlar ise, başta etiksel yargılama olmak üzere, etiksel davranmaya yönelik tutum, kişisel normatif inançlar, algılanan davranışsal, egonun gücü, kontrol alanı, bireysel özellikler (cinsiyet, yaş), sorunun önemi ile ilgili algılama, örgüt içindeki etiksel iklim ve yaşanılan sorunun kendisidir. Modele göre bu unsurların da etkisi ile oluşan etiksel niyet, bireyi etiksel ya da etiksel olmayan davranışa yönlendirmektedir.



Kaynak: Leonard, Cronan ve Kreie, 2004:146.

Şekil 8: Leonard, Cronan ve Kreie'nin Bilgi Teknolojisinde Etiksel Davranış Modeli

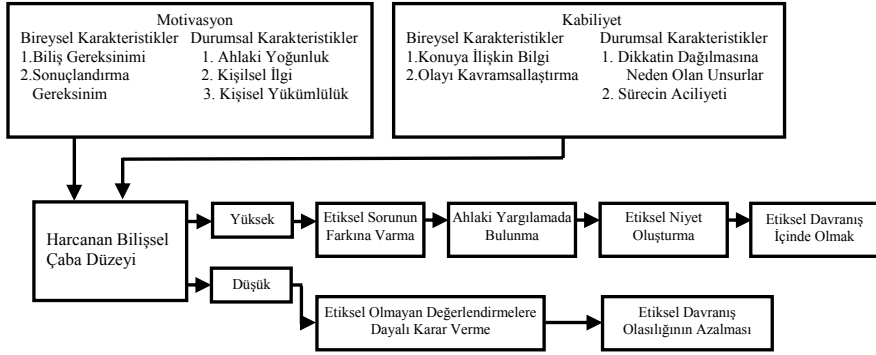
Leonard, Cronan ve Kreie tarafından geliştirilen model, diğer modellerden farklı olarak temelde etiksel davranma ya da davranmamaya yönelik niyetin unsurlarını açıklamaktadır. Model, niyetin, karar vericinin duruma karşı tutumundan etkilendiğini öne sürer.

Yazarlar, etiksel yargılama aşamasını, Kohlberg'in bilişsel ahlâkî gelişim aşamalarına dayandırarak açıklamaktadırlar. Yazarlara göre Kohlberg'in

modeli, bir kişinin davranışı veya davranışa dönük niyeti ile ilgili olmamakla birlikte, insanların etiksel sorunlara ilişkin yargılamalarını kuramsal ve uygulama açısından önemli katkılarda bulunmuştur (Leonard, Cronan ve Kreie, 2004:144-146).

Street vd.'nin Bilişsel İncelemeye Dayalı Etiksel Karar Verme Modeli

Bilişsel incelemeye dayalı etiksel karar verme modelinde yazarlar, harcanan bilişsel çabanın, etiksel karar verme sürecinde oynadığı rolü açıklamaya çalışmışlardır. Street vd.'ye göre, iradeye bağlı ve yönlendirilmiş bilişsel çaba harcama düzeyi, bir kişinin etiksel davranışta bulunup bulunmama kararını vermesinde önemli bir rol oynamaktadır (Street vd., 2001:256-258).



Kaynak: Street vd. 2001:265.

Şekil 9: Bilişsel İncelemeye Dayalı Etiksel Karar Verme Modeli

Yukarıdaki şekilden de görüldüğü gibi, harcanan bilişsel çabanın düzeyi, modelin odak noktasını oluşturmaktadır. Birey tarafından harcanan bilişsel çaba, bireyin motivasyonuna ve kabiliyetine bağlıdır. Bunlar ise kendi içlerinde, bireysel ve durumsal karakteristikler olarak alt unsurları içermektedir. Bu unsurların bir fonksiyonu olarak kişi ya yüksek düzeyde bilişsel çaba gösterecek ya da bu çaba düşük düzeylerde kalacaktır. Yüksek düzeyde bilişsel çaba harcayan birey, etiksel sorunun farkına varacak ve buna bağlı olarak etiksel yargılamada bulunacaktır. Etiksel yargılamanın sonucunda birey etiksel niyetini ortaya koyacak ve bu sürecin sonunda da etiksel bir davranış gösterecektir. Tersisi durumda ise birey, doğal olarak etiksel sorunun farkında olmayacak ve bu nedenle de etiksel değerlendirmelere dayanmayan bir karar verecektir. Bunun sonucunda, bireyin etiksel davranış gösterme olasılığı düşecektir.

Street vd. tarafından geliştirilen modele göre, bireyin etiksel davranış gösterme olasılığının temel belirleyicisi, harcanan bilişsel çabanın düzeyidir. Modelde, ağırlıklı olarak Rest'in ve Jones'un etiksel karar verme modellerinden yararlandığı da anlaşılmaktadır. Öte yandan Kohlberg'in

Bilişsel Etiksel Gelişim Modelinin de gerek harcanan bilişsel çaba gerek etiksel sorunun farkına varma ve gerekse etiksel yargılama aşamalarında devreye girdiği söylenebilir.

ETİKSEL KARAR VERME MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu çalışma kapsamında ele alınan etiksel karar verme modelleri üç farklı açıdan karşılaştırılmaktadır: Etiksel karar verme sürecinin aşamaları açısından (Rest'e göre); etiksel karar verme sürecine etki eden durumsal ve bireysel belirleyiciler açısından ve bu belirleyicilerin etiksel karar verme sürecinde etkili olduğu aşamalar açısından. Aşağıda söz konusu karşılaştırmaların sonuçları özet olarak yer almaktadır.

Etiksel Karar Verme Sürecinin Aşamaları Açısından Modellerin Karşılaştırılması (Rest'e Göre)

Modellerin tümünün Rest tarafından geliştirilmiş olan etiksel karar verme sürecinden doğrudan ya da dolaylı olarak yararlandığı görülmektedir. Rest'in modeli "etiksel ikilemin farkına varma", "etiksel yargılama", "etiksel niyet" ve "etiksel davranış" olmak üzere dört ana adımdan oluşmaktadır. Yazarların, geliştirdikleri modellerde, bu aşamaları ele alış şekilleri ise birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Aşağıda bu açıdan yapılan karşılaştırılmalı bir tablo oluşturulmuştur.

Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi

Tablo 2: Etiksel Karar Verme Sürecinin Aşamaları Açısından Modeller (Rest'e Göre)

MODELLER	ORTAK YANLAR	FARKLILIKLAR
Trevino	-Trevino, etiksel karar verme sürecinin, dört adımdan, "etiksel ikilem, etiksel yargılama ve etiksel davranış" boyutlarını aynı şekilde modeline dahil etmiştir.	-Rest'in etiksel karar verme sürecinde yer alan "etiksel niyet" aşamasına Trevino'nun modelinde yer verilmediği görülmektedir.
Ferrell ve Gresham	-Ferrell ve Gresham, etiksel karar verme sürecinin, dört adımından "etiksel ikilem, etiksel yargılama ve etiksel davranış" boyutlarını aynı şekilde modellerine dahil etmişlerdir.	-Ferrell ve Gresham'ın modelinde "etiksel niyet"e yer verilmediği görülmektedir. -Ayrıca yazarlar, etiksel karar verme sürecinin etiksel davranış aşamasıyla son bulmayacağını, davranıştan sonra da, "davranışların değerlendirilmesi" adı altında bir aşamaya modellerinde yer vermişlerdir. -Bu alt aşamadan, bireysel ve durumsal belirleyiciler aracılığıyla karar verme (etiksel yargılama) aşamasına bir geri bildirim söz konusudur.
Jones	-Jones'un geliştirdiği modelde, Rest'in etiksel karar verme sürecinin tüm aşamaları yer almaktadır.	
Strong ve Meyer		-Model bir karar verme süreci mantığı ile ele alınmamakta; yönetsel davranış, etiksel karar verme ve sosyal sorumluluk açısından etkili olan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmaktadır.
Harrington	-Harrington geliştirdiği modelde, Rest'in etiksel karar verme sürecinin tüm aşamaları kabul edilmektedir.	-Yazar mikro düzeyde bir değerlendirme yaptığından, Rest'in modelinin sadece etiksel yargılama ve etiksel niyet aşamalarını odak noktası yapmıştır.
Thorne	-Thorne, Rest'in etiksel karar verme sürecinin tüm aşamalarına modelinde yer vermiştir.	
Robertson ve Fadil	-Yazarlar, etiksel karar verme sürecinin, etiksel ikilem, etiksel yargılama ve etiksel davranış aşamalarını dikkate almışlardır.	-Bireyin ahlaki gelişim düzeyinin, etiksel ikilemin tanımlanması ve etiksel yargılamanın yapılması aşamalarında belirleyici olduğu görülmektedir.
Leonard, Cronan ve Kreie	-Yazarlar, Rest'in etiksel karar verme sürecinin tüm aşamalarına modellerinde yer vermişlerdir.	
Street, Douglas, Greiger ve Martinko	-Yazarlar, Rest'in etiksel karar verme sürecinin tüm aşamalarına modellerinde yer vermişlerdir.	-Yazarlar etiksel karar verme sürecinin tüm adımlarına yer vermekle birlikte, özellikle etiksel ikilemin farkına varılması aşamasına odaklanmışlardır. -Etiksel karar verme süreci açısından en önemli fark, modelde, etiksel olmayan değerlendirmelerin de söz konusu olabileceğidir. Bu noktada kişiler, harcadıkları bilişsel çaba düzeyine göre, ya etiksel bir karar verme süreci içine girecekler ya da konunun etiksel yönünü hiç dikkate almayacaklardır.

Tablodan da görülebileceği gibi, modellerin hemen hemen tümünde Rest'in modelinin, 1. (etiksel ikilemin farkına varma), 2. (etiksel yargılama) ve 4. (etiksel davranış) adımlarına yer verildiği görülmektedir. Dolayısıyla modeller arasında göze çarpan ilk farklılık, 3. aşamanın (etiksel niyet) bazı modellerde -Trevino, Ferrell ve Gresham, Robertson ve Fadil- yer almamasıdır.

Bir diğer farklılık ise, Ferrell ve Gresham tarafından etiksel karar verme sürecine ilave edilen "davranışın değerlendirilmesi" aşamasıdır; yazarlar bu açıdan diğer modellerden farklı bir model geliştirmişlerdir.

Yapılan görgül çalışmalar, etiksel karar verme sürecinde etiksel niyetin önemli olduğunu doğrulamaktadır. Dolayısıyla "etiksel niyet" in de karar verme sürecinin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğini söylenebiliriz. Öte yandan "davranışların değerlendirilmesi" aşamasının karar verme sürecinde etkili olduğuna ilişkin henüz yeterli görgül dayanak bulunmamaktadır. Bu açıdan bu konuda yapılacak çalışmalarla, bu aşamanın da gerekliliğinin tartışılmasında yarar görülmektedir.

Görüldüğü gibi, Rest'in modeli, daha sonra geliştirilen modellerin hemen hemen tümüne temel oluşturmaktadır. Rest'in modelinin, Kohlberg'in modeline dayandığı düşünüldüğünde, Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modelinin etiksel karar verme modelleri açısından önem taşıdığı açıktır.

Etiksel Karar Verme Sürecine Etki Eden Durumsal ve Bireysel Belirleyiciler Açısından Modellerin Karşılaştırılması

Modeller açısından yapılabilecek bir başka karşılaştırma, etiksel karar verme sürecinde etkili olan belirleyicilerle ilgilidir. Bu çerçevede çeşitli durumsal ve/veya bireysel belirleyicilerin etiksel karar verme durumundaki birey üzerinde etkili olduğu -farklı boyutlar ve aşamalarda da olsa- tüm modeller tarafından kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu noktada farklılık, söz konusu belirleyicilerin öncelikle neler olduğu ve nasıl sınıflandırıldığıdır. Aşağıdaki tablo yapılan bu karşılaştırmayı ortaya koymaktadır.

Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi

Tablo 3: Etiksel Karar Verme Sürecine Etki Eden Durumsal ve Bireysel Belirleyiciler Açısından Modeller

MODELLER	ORTAK YANLAR	FARKLILIKLAR
Rest	-Rest modelinde bireysel ve durumsal belirleyicilere yer vermemiştir.	
Trevino	-Trevino, bireysel ve durumsal belirleyicilerin etiksel karar verme süreci üzerinde etkili olduğunu kabul etmektedir.	-Trevino modelinde, etiksel karar verme durumunda olan bireyi, örgütsel çevresi ile sınırlı tutmuştur. -Kararın örgütsel çevreyi oluşturan unsurlar ile bireysel özelliklerden etkilendiğini varsaymıştır.
Ferrell ve Gresham	-Yazarlar, bireysel ve durumsal belirleyicilerin etiksel karar verme süreci üzerinde etkili olduğunu kabul etmektedirler.	-Yazarlar, durumsal belirleyicilere, örgütsel çevrenin yanı sıra, kişisel, mesleki ve sosyal ve kültürel çevre unsurlarını dahil etmişlerdir.
Jones	-Jones, etiksel karar verme süreci üzerinde yalnızca durumsal belirleyicilere gönderme yapmaktadır.	-Jones'un modelinde ilk kez "sorunun kendisi" bir durumsal belirleyici olarak yer almaktadır.
Strong ve Meyer	-Yazarlar, bireysel ve durumsal belirleyicilerin etiksel karar verme süreci üzerinde etkili olduğunu kabul etmektedirler.	-Strong ve Meyer, özellikle durumsal belirleyicilerin kapsamını genişletmişlerdir ve örgütsel, yasal ve politik, sosyal ve kültürel ve ekonomik çevre unsurlarını modellerine dahil etmişlerdir. -Yazarlar, bireysel özellikleri ise, kategorize ederek içsel etiksel ve içsel rasyonel kısıtlar şeklinde modellerinde tanımlamışlardır. -Diğer modellerden farklı olarak yazarlar, etiksel yargılama durumunda olan kişinin içsel anlamda gerek ahlaki gerekse rasyonel (bilişsel) baskılar ya da kısıtlar altında kaldıklarını ve kararlarının bunlardan etkilendiklerini öne sürmüşler ve böylece bireysel özelliklere farklı bir bakış açısı ile yaklaşmışlardır.
Harrington	-Harrington, bireysel ve durumsal belirleyicilerin etiksel karar verme süreci üzerinde etkili olduğunu kabul etmektedir.	-Harrington, etiksel yargılamada etkili unsur olarak Jones gibi sorunun kendisine vurgu yapmıştır.
Thorne	-Thorne, etiksel karar verme süreci üzerinde yalnızca bireysel belirleyicilere gönderme yapmaktadır.	-Thorne, modelinde etiksel yargılama sürecinde kişilerin ahlaki gelişim (sorunu algılama ve anlama açısından) ve erdemli olma (ahlaki ve araçsal anlamda) düzeylerinin etkili olduğunu öne sürmektedir.
Robertson ve Fadil	-Yazarlar, etiksel karar verme süreci üzerinde yalnızca durumsal belirleyicilere gönderme yapmaktadır.	-Robertson ve Fadil, etiksel yargılamada durumsal belirleyiciler kapsamında ulusal kültürün önemli bir değişken olduğunu ve bireyci ya da çoğulcu toplumlarda, etiksel yargılamanın farklılık göstereceğini ileri sürmüşlerdir. -Ayrıca kişilerin ahlaki gelişimlerinde Kohlberg'in de üzerinde durduğu, eğitim ve yetiştirilmenin etkili olduğunu belirtmişlerdir.
Leonard, Cronan ve Kreie	-Yazarlar, bireysel ve durumsal belirleyicilerin etiksel karar verme süreci üzerinde etkili olduğunu kabul etmektedirler.	-Bu model, durumsal ve bireysel belirleyicilerin kapsamının, diğer modellere kıyasla en geniş tutulduğu modeldir. -Modelde, kendisinden önceki modellerde farklı şekillerde yer verilen durumsal ve bireysel belirleyicilerin hemen hemen tümünün bir araya getirildiği görülmektedir.

Tablo 3: (Devamı)

Street, Douglas, Greiger ve Martinko	-Yazarlar, bireysel ve durumsal belirleyicilerin etiksel karar verme süreci üzerinde etkili olduğunu kabul etmektedirler.	-Yazarların geliştirdikleri model incelendiğinde, biliş öncelik verdikleri görülmektedir. Yazarlar biliş üzerinde etkiye bulunan faktörleri ise “motivasyon” ve “kabiliyet” olarak iki ana başlıkta kategorize etmişler, bunları da kendi içlerinde bireysel ve durumsal belirleyiciler olarak ayrıca sınıflandırmışlardır. -Ayrıca modelde vurgulanması gereken bir diğer nokta, kişinin gösterdiği bilişsel çaba düzeyinin, etiksel karar verme sürecine girmesi ya da girmemesi üzerinde etkili olduğudur. Başka bir deyişle kişi, etiksel ikilemle karşılaştığında, sahip olduğu motivasyon ve kabiliyet çerçevesinde bilişsel anlamda bir çaba gösterecektir. Bunun sonucunda ise, kişi, konunun etiksel yönünü hiç dikkate almadan da bir karar verebilecektir. Bu durumda ise etiksel davranışın ortaya çıkma olasılığının az olacağı ileri sürülmüştür.
--------------------------------------	---	--

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; Rest’in modeli dışındaki bütün modellerin, etiksel karar verme sürecinde bireyin çeşitli unsurların etkisi altında olduğunu vurguladığı görülmektedir. Bu unsurlar bireysel ve durumsal belirleyiciler olarak iki ana grupta toplanmaktadır. Burada tespit edilen ilk farklılık; modellerin bu ana gruplara yer verip vermediği ile ilgili olup, bazı modeller sadece durumsal belirleyicilere (Jones, Robertson ve Fadil), yalnızca bir model ise bireysel belirleyicilere (Thorne) gönderme yapmaktadır. Diğer modeller, bireysel ve durumsal belirleyicilerin çeşitli farklılıklarla da olsa etiksel karar verme süreci üzerinde bir arada etkili olduğunu öne sürmektedir.

Bu genel sınıflandırma dışında, modeller arasında ikinci karşılaştırma konusu, söz konusu belirleyicilerin kapsamı ile ilgilidir. Şöyle ki bazı modeller, belirleyici unsurları daha dar kapsamlı olarak dikkate alırken, diğerleri bireyin etiksel karar verme sürecinde çok sayıda belirleyici unsurun etkisi altında olduğunu öne sürmektedir. Örneğin Rest, geliştirdiği modelde herhangi bir belirleyici unsura yer vermezken; Trevino ilk kez, bireysel ve durumsal belirleyicileri modelline taşımıştır. İlk dönemlerde geliştirilen modellerin (Trevino, Ferrell ve Gresham, Jones) belirleyicileri daha dar kapsamda dikkate aldıkları ve mikro çevre unsurlarına vurgu yaptıkları görülmektedir. Daha sonra geliştirilen modellerde ise, bu mikro çevre unsurlarına ilaveler yapıldığı ve makro çevre unsurlarına da yönelindiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bazı modeller, bazı belirleyicileri özellikle ön plana çıkarma amacıyla geliştirilmiştir: Örneğin Jones -etiksel sorunun kendisi-, Thorne -ahlâkî gelişim ve erdem-, Robertson ve Fadil -ulusal kültür-, Street vd. -motivasyon ve kabiliyet-

Kohlberg'in Bilişsel Ahlâki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi

Kohlberg'in Bilişsel Ahlâki Gelişim Modeli açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, aslında tüm modellerde doğrudan ya da dolaylı olarak "ahlâki gelişime" gönderme yapıldığı söylenebilir. Ahlâki gelişim ise, bireysel belirleyiciler arasındaki en önemli unsurlardan biridir. Bir diğer nokta ise, kişinin ahlâki gelişimine bağlı olarak etkide bulunacak durumsal belirleyicilerin unsur olarak sayısının artacağıdır. Ahlâki gelişimin daha alt aşamasında bulunan bireyleri durumsal belirleyicilerden daha çok kişisel çevre etkilerken, daha üst basamaklarda bulunan kişileri makro çevre unsurları da etkileyebilmektedir.

Durumsal ve Bireysel Belirleyicilerin Etiksel Karar Verme Sürecinde Etkili Olduğu Aşamalar Açısından Modellerin Karşılaştırılması

Modeller arasında yapılan son karşılaştırma, belirleyicilerin etiksel karar verme sürecinin hangi aşamalarında etkili olduğuna ilişkindir. Aşağıdaki tablo söz konusu karşılaştırmanın sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4: Durumsal ve Bireysel Belirleyicilerin Etiksel Karar Verme Sürecinde Etkili Olduğu Aşamalar Açısından Modeller

MODELLER	ETİKSEL İKİLEM	ETİKSEL YARGILAMA	ETİKSEL NİYET	ETİKSEL DAVRANIŞ
Rest	Rest modelinde bireysel ve durumsal belirleyicilere yer vermemiştir.			
Trevino		-Modelde, durumsal ve bireysel belirleyicilerin etiksel yargılama aşamasında etkili olduğu görülmektedir.		
Ferrell ve Gresham	-Etiksel ikilemin ortaya çıkmasında sosyal ve kültürel çevrenin etkili olduğu görülmektedir.	-Modelde, durumsal ve bireysel belirleyicilerin etiksel yargılama aşamasında etkili olduğu görülmektedir. -Ayrıca "davranışın değerlendirilmesi" aşamasından elde edilen geri bildirim durumsal ve bireysel belirleyiciler aracılığıyla etiksel yargılama aşamasını etkilemektedir.		

Tablo 4: (Devamı)

Jones	-Durumsal belirleyicilerden sorunun kendisi etkili olmaktadır.	-Durumsal belirleyicilerden sorunun kendisi etkili olmaktadır.	-Durumsal belirleyicilerden sorunun kendisi etkili olmaktadır. -Ayrıca örgütsel faktörler de bu aşamada etkilidir.	-Durumsal belirleyicilerden sorunun kendisi etkili olmaktadır. -Ayrıca örgütsel faktörler de bu aşamada etkilidir.
Strong ve Meyer	Strong ve Meyer geliştirdikleri modelde sürecin adımlarını değil, genel olarak etiksel karar verme sürecinde etkili olan değişkenleri dikkate almaktadırlar. Bu yönüyle değerlendirildiğinde modelde, söz konusu belirleyicilerin etiksel karar verme sürecinin hangi adımında etkili olduğunu görebilmek mümkün değildir.			
Harrington		-Bireysel ve durumsal belirleyiciler – sorun odaklı değişkenler- etkili olmaktadır.	-Bireysel ve durumsal belirleyiciler – sorun odaklı değişkenler- etkili olmaktadır.	
Thorne	-Ahlaki gelişim ikilemin tanımlanması açısından belirleyicidir.	-Ahlaki gelişim etiksel yargılama açısından belirleyicidir.	-Erdem etiksel niyet açısından belirleyicidir.	-Erdem etiksel davranış açısından belirleyicidir.
Robertson ve Fadil	-Ahlaki gelişim düzeyi, kişinin ikilemi tanımlaması üzerinde etkide bulunmaktadır.	-Bireysel ve durumsal belirleyiciler (sorunun kendisi de dahil) etiksel yargılama da etkilidir.		-Bireysel ve durumsal belirleyiciler (sorunun kendisi de dahil) etiksel davranışta etkilidir.
Leonard, Cronan ve Kreie			-Durumsal belirleyicilerin bir kısmı (sosyal çevre, yasal çevre vb.) tutumlar aracılığıyla niyeti etkilemektedir. -Bireysel belirleyiciler ve sorunun kendisi de niyet üzerinde etkide bulunmaktadır.	
Street, Douglas, Geiger ve Martinko	-Bireysel ve durumsal belirleyiciler, kişinin bilişsel çaba gösterme düzeyini etkide bulunarak etiksel ikilemin fark edilmesini olasılığını artırır.			

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, yalnızca iki model -Jones ve Thorne- durumsal ve bireysel belirleyicilerin etiksel karar verme sürecinin her adımında etkili olduğunu göstermektedir. Diğer tüm modellerde -Rest hariç- durumsal ve/veya bireysel belirleyicilerin etiksel karar verme sürecinin bazı aşamalarında etkili olduğu vurgulanırken; diğer aşamalarda bu etkiler üzerinde durulmamıştır. Kohlberg'in Bilişsel Ahlakî Gelişim Modeli açısından değerlendirildiğinde, ahlakî gelişimin etiksel karar verme sürecinde en fazla etkide bulunduğu aşamalar "etiksel ikilemin tanımlanması" ve "etiksel yargılama" aşamalarıdır. Modellere bakıldığında da, hemen hemen tümünde bu aşamalarda durumsal ve/veya bireysel belirleyicilerin etkili olduğu belirtilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kohlberg, geliştirdiği Bilişsel Ahlakî Gelişim Modeli ile örgütlerde etiksel karar verme sürecine ilişkin yazında da etkisini sürdürmekte olan bir gelişim psikologudur. Yazarın, temelde, bireylerin etiksel seçimleri nasıl yaptıkları ile ilgili olan çalışması, etiksel karar verme sürecini açıklamaya çalışan birçok model için esin kaynağı ve temel başvuru modeli olmuştur. Bu modeller, aynı zamanda Kohlberg tarafından öne sürülen ve izdaşlarınca geliştirilen Bilişsel Ahlakî Gelişim Modelinden büyük ölçüde yararlanmışlardır. Öte yandan, bu modeller arasında ortak yanlar ve önemli benzerlikler olmakla birlikte, her bir modelin yazına konu kapsamında farklı katkılar ve yeni bakış açıları kazandırdığı da açıktır. Etiksel karar verme sürecinde "etiksel yargılama" aşamasının varlığı ve bu aşamanın "bilişsel bir süreç" gerektirdiği, tüm modellerin ortak yönünü oluşturduğu gibi; Kohlberg'in modeli ile olan paralellliği de açıklamaktadır.

Söz konusu benzerliklerin yanı sıra, modellerin genel eğilimleri ve çeşitli kısıtları itibarıyla aralarında farklılıklar olduğu da görülmektedir. Bu amaçla, üçüncü bölümde yer verilmiş olan ve modellerin karşılaştırılmasında kullanılan kriterler, aynı zamanda sözü edilen eğilimlerin ve kısıtların neler olduğunu ortaya koymada da yardımcı olabilir. Aşağıda bu yönde yapılmış olan genel bir değerlendirme yer almaktadır:

Etiksel Karar Verme Sürecinin Aşamaları Açısından Modellerin Eğilimleri ve Kısıtları: Ele alınan etiksel karar verme modellerinin hemen hemen tümünde, etiksel karar verme sürecinin adımları üzerinde genel olarak bir uzlaşımın sağlandığı görülmektedir. Bu çerçevede, kuramsal açıdan etiksel karar verme sürecinin, "etiksel ikilemin farkına varma", "etiksel yargılama", "etiksel niyet" ve "etiksel davranış" boyutlarından oluştuğu söylenebilir. Ferrell ve Gresham ise geliştirdikleri modelde, bu sürece "davranışın değerlendirilmesi" aşamasını ekleyerek bir geri bildirim döngüsü oluşturmuşlardır. Öte yandan, incelenen modeller, "nedensel (causal)"

nitelikte modeller olup; etiksel bir ikilem karşısında bireyin nasıl karar verdiğini anlamak açısından önem taşımaktadır. Ancak ana süreç itibarıyla bu modellerde, örgütlerde bireylerin etiksel açıdan nasıl karar vermeleri gerektiğine ilişkin normatif bir yapı ortaya konulmamaktadır. Başka bir deyişle modeller, etiksel sorunların çözülmesinde, bireyler ve örgütler açısından yol gösterici bir nitelik taşımamaktadır (Brady ve Hatch 1992:309).

Durumsal ve Bireysel Belirleyiciler Açısından Modellerin Eğilimleri ve Kısıtları: Modellerin tümünde, etiksel karar verme durumunda olan bireyi etkileyen bireysel ve durumsal belirleyicilere vurgu yapılmaktadır. Ancak dikkate alınan bu belirleyiciler ile ilgili olarak bir karmaşanın yaşandığı görülmektedir. Bazı modellerde belirleyiciler daha dar kapsamlı, bazılarında ise oldukça geniş tutulmaktadır. Kuramsal açıdan, etiksel karar vermede hangi belirleyicilerin etkili olduğuna ilişkin tam bir görüş birliğinin oluşmadığı açıktır. Ele alınan belirleyicilerin birbirleri arasındaki etkileşim de modellerde göz ardı edilen unsurlardan biridir. Ayrıca belirleyicilerden hangisinin, hangi durumda daha fazla etkiye sahip olduğu da modellerde görülememektedir.

Durumsal ve Bireysel Belirleyicilerin Etiksel Karar Verme Sürecinde Etkili Olduğu Aşamalar Açısından Modellerin Eğilimleri ve Kısıtları: Genel olarak bakıldığında modellerde, durumsal ve bireysel belirleyicilerin karar verme sürecinin hangi aşamasını/aşamalarını etkilediğine ilişkin bir görüş birliği yoktur. Öte yandan hangi belirleyicinin hangi aşamada daha etkili olduğu ya da olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

Bireylerin Ahlâkî Gelişim Düzeyleri Açısından Modellerin Eğilimleri ve Kısıtları: Genel olarak değerlendirildiğinde, ele alınan tüm modellerde, etiksel karar verme sürecinde, bilişsel ahlâkî gelişim düzeyinin temel belirleyicilerden biri olduğu görülmektedir. Ancak bu noktada, Kohlberg'in modelinden iş etiği çalışmalarında ne ölçüde yararlanılabileceğine ilişkin olarak ortaya konan eleştirilerin de dikkate alınması gerekir. Fraedrich vd. (1994:834), bireylerin örgüt içinde karşı karşıya kaldıkları etiksel sorunlarla, örgüt dışında karşı karşıya kaldıkları etiksel sorunların birbirinden farklılık gösterdiğini ve örgütlerde, etiksel karar vermede, ahlâkî gelişim düzeyinden ziyade farklı değişkenlerin etkisinin daha fazla olacağını ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Cunnigham (1991) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütlerde, durumsal belirleyicilerden “önemli diğerleri” değişkeninin, etiksel karar vermede daha etkili olduğu saptanmıştır. Bu yönüyle, Kohlberg'in modelinin, örgütlerde etiksel karar verme sürecini açıklamada yetersiz olduğu öne sürülmektedir. Bu konuda getirilen eleştiriler, ortaya konan modellerden kaynaklanmaktadır. Modellerde, bireysel ve durumsal belirleyiciler ile bireylerin ahlâkî gelişim düzeyleri arasında açık bir ilişki kurulmadığı görülmektedir. Örneğin, ahlâkî gelişim düzeyinin birinci ve

altıncı aşamasında olan bireyleri etkileyen faktörler arasında önemli farklılıklar olabilecektir. Altıncı aşamadaki birey, karar verme sürecinde, durumsal ve bireysel belirleyicilerden, diğer aşamalardaki bireylere göre çok daha az etkilenebilecektir. Geliştirilen modellerde, bu farklılığa yer verilmemektedir.

Bu kısıtlar bir arada dikkate alındığında modellerin, bu yönleriyle görgül çalışmalara yol gösterme açısından yetersiz kalacağı söylenebilir. Nitekim, etiksel karar verme sürecine ilişkin olarak yapılan görgül çalışmalarda, örneğin, yaşın ya da cinsiyetin etiksel karar verme sürecinde etkili olduğu görülmekte (Loe vd. 2000:190-191); ancak, etki düzeyi açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığı görülmemektedir.

Daha sonra bu konuda yapılacak çalışmalarda, öncelikle kuramsal açıdan yukarıda sıralanan kısıtların ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak bir modelin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Aynı zamanda, yapılacak görgül çalışmalarda, aşağıda belirtilen soruların araştırılması yararlı olabilir:

• Ahlâkî gelişim düzeyi, örgütlerde etiksel karar vermede temel belirleyici midir? ya da ne ölçüde belirleyicidir?

• Bireylerin ahlâkî gelişim düzeyleri ile durumsal ve bireysel belirleyicilerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

• Etiksel karar verme sürecinde durumsal ve bireysel belirleyicilerin etkisi açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?

• Etiksel karar verme sürecinin hangi aşamasında, hangi durumsal ve bireysel belirleyiciler daha etkili olmaktadır?

Gelecekte, yukarıda sözü edilen kısıtları dikkate alması ve ortaya konulan sorulara yanıtlar üretilmesi; iş etiği, Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modeli ve örgütlerde etiksel karar verme konularına kuramsal ve görgül açılardan önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ARMSTRONG, M.B., KETZ, J.E. ve OWSEN, D. (2003) Ethics Education in Accounting: Moving toward Ethical Motivation and Ethical Behavior, *Journal of Accounting Education*, 21(1), 1-16.
- ATEŞ, Ö., ERDOST, H.E. (2001) Kohlberg'in Ahlak Devrelerinde Neredeyiz?, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs 2001, 703-716.
- AYDINTAN, B. (2005) Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, SEYMEN, O. A. ve BOLAT, T. *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik* içinde, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 153-180.

- BEU, D.S. ve BUCKLEY, M.R. (2004) Using Accountability to Create a More Ethical Climate, *Human Resource Management Review*, 14, 67-83.
- BOLAT, O.İ. (2006) İş Etiği Olgusu Üzerine Ayrıntılı Bir Kavramsal Değerlendirme: İş Etiği ve Verimlilik İlişkisi, *Verimlilik Dergisi*, 2006/2, 9-28.
- BRADY, F.N. ve HATCH, M.J. (1992) General Causal Models in Business Ethics: An Essay on Colliding Research Traditions, *Journal of Business Ethics*, 11(4), 307-315.
- COLBY, A., KOHLBERG, L. ve KAUFFMAN, K. (1987) Theoretical Introduction to the Measurement of Moral Judgment, COLBY, A. ve KOHLBERG, L., *The Measurement of Moral Judgment Volume I Theoretical Foundations and Research Validation* içinde, Cambridge University Press, Cambridge, 1-61.
- COTTONE, R.R. ve CLAUS R.E. (2000) Ethical Decision-Making Models:A Review of the Literature, *Journal of Counseling&Development*, 78, 275-283.
- FERRELL, O.C. ve GRESHAM, L.G. (1985) A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing, *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- FLEMING, J.E. (1985) A Suggested Approach to Linking Decision Styles with Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 4(2), 137-144.
- FRAEDRICH, J, THORNE, D.M. ve FERRELL, O.C. (1994) Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 13(10), 829-838.
- FRITZSCHE, D.J. (1991) A Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values, *Journal of Business Ethics*, 10(11), 841-852.
- HARRINGTON, S.J. (1997) A Test of a Person-Issue Contingent Model of Ethical Decision Making in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 16(4), 363-375.
- HOLLAND, T.P. ve KILPATRICK, A.C. (1991) Ethical Issues in Social Work: Toward a Grounded Theory of Professional Ethics, *Social Work*, 36(2), 138-144.
- HOLLIAN, R. (2002) Management Decision Making and Ethics: Practices, Skills and Preferences, *Management Decision*, 40(9), 862-870.
- JONES, T.M. (1991) Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model, *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.

- KOLHBERG, L. (1969) Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization, GOSLIN, D.A., *Handbook of Socialization Theory and Research* içinde, Rand McNally Colleg Publishing Company, Chicago, 347-480.
- LEONARD, L., CRONAN, T.P. ve KREIE, J. (2004) What Influences IT Ethical Behavior Intentions –Planned Behavior, Reasoned Action, Perceived Importance, Individual Characteristics?, *Information Management*, 42(1), 143-158.
- LOE, T.W., FERRELL, L. ve MANSFIELD, P. (2000) A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business, *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185-204.
- PACKER, M.J. (1992) Toward a Postmodern Psychology of Moral Action and Moral Development, KURTINES, W.M., AZMITIA, M. ve GEWIRTZ, J.L. *The Role of Values in Psychology and Human Development* içinde, John Wiley&Sons, New York, 30-59.
- PATER, A. Ve GILS, A.V. (2003) Stimulating Ethical Decision-Making in A Business Context:Effect of Ethical and Professional Codes, *European Management Journal*, 21(6), 762-772.
- PUKA, B. (1991) Toward the Redevelopment of Kohlberg's Theory: Preserving Essential Structure, Removing Controversial Content, KURTINES, W.M., GEWIRTZ, J.L., *Handbook of Moral Behaviour and Development Volume 1: Theory* içinde, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, ss.373-393.
- RANDALL, D.M. ve GIBSON, A.M. (1991) Ethical Decision Making in the Medical Profession. An Application of the Theory of Planned Behavior, *Journal of Business Ethics*, 10(2), 111-122.
- REST, J., NARVAEZ, D., BEBEAU, M.J. ve Thoma, S.J. (1999), *Postconventional Moral Thinking A Neo-Kohlbergian Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey.
- REST, J.E. (1984) "Research on Moral Development: Implications for Training Counseling Psychologists", *The Counseling Psychologist*, 12(3), 19-29.
- ROBERTSON, C. ve FADIL, P.A. (1999) Ethical Decision Making in Multinational Organizations: A Culture-Based Model, *Journal of Business Ethics*, 19(4), 385-392.
- ROOZEN, I., PELSMACKER, P.D. ve BOSTYN, F. (2001) The Ethical Dimensions of Decision Processes of Employees, *Journal of Business Ethics*, 33(2), 87-99.

- SIMS, R.R. (1992) The Challenge of Ethical Behavior in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 11(7), 505-513.
- STREET, M.D., DOUGLES, S.C., GEIGER, S.W. ve MARTINKO, M.J. (2001) The Impact of Cognitive Expenditure on the Ethical Decision-Making Process: The Cognitive Elaboration Model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 256-277.
- STRONG, K.C. ve MEYER G.D. (1992) “An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, 11(2), 89-94.
- TREVINO, L.K. (1986) Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- TURIEL, E. (1983), *The Development of Social Knowledge Morality and Convention*, Cambridge University Press, Cambridge.