

Evrenselci ve Özselci Kültürler Ayrımında Yöneticilerde Etik Karar Verme Davranışı

Pınar FAYGANOĞLU*

Ali GÜRSOY**

Geliş Tarihi (Received): 04.12.1999 – Kabul Tarihi (Accepted): 26.02.2020

Öz

İnsanların toplu yaşamları ve davranışları sonucunda ortaya çıkan kültürün sosyal bilimler yazınında çokça ele alınan konulardan biri olduğu söylenebilir. Kültüre ilişkin olarak farklı tanımlar ve sınıflandırmaların olduğu da belirtilebilecek olup Trompenaars ve Turner (1997) tarafından yapılan çalışmada, kültürün yedi farklı boyutundan bahsedilmektedir. Bahse konu kültür boyutlarından olan ‘evrenselcilik’ ve ‘özelcilik’ boyutunun bireylerin ve dolayısıyla da yöneticilerin davranışlarını etkileyebileceği ve etik karar vermenin bu davranışlardan biri olduğu ifade edilebilecektir. Evrenselci kültürlerin daha ziyade küresel değerlere, normlara ve yükümlülüklerle öncelik verdiği, buna karşın özelcilik kültüründe yer alan bireylerin ise daha ziyade kişisel ilişkileri temel alarak davrandığı bildirilmektedir. Bu çalışmada, yöneticilerin söz konusu kültürel farklılıklar penceresinden etik karar verme davranışları ele alınacak olup bahse konu kavramlar oluşturulan kuramsal önermeler çerçevesinde tartışılacaktır. Çalışmanın yerli yazındaki öncü rolünün, ileride yapılacak görgül çalışmalara temel olabilecek önemli çıkarımlar ortaya koyulmasına ve bu bağlamda bahse konu çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kültür, Kültürel Boyutlar, Etik Karar Verme*

* Dr. Öğretim Görevlisi, Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu, İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölümü, pfayganoglu@kho.edu.tr

** Dr. Öğretim Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu, İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölümü, agursoy@kho.edu.tr

Ethical Decision Making Behavior Among Managers in the Distinction of Universalist and Specialist Cultures

Abstract

Culture is concluded from the collective living and behavior of human beings and it can be considered one of the hot topics in social sciences. Moreover, it can be uttered that there are different definitions and classifications of culture in the related field. In the study by Trompenaars and Turner (1997), there are seven different dimensions of culture. Also of these cultural dimensions can affect individuals' behavior and ethical decision making of managers can be considered one of these behavior. One of these dimensions is universalism and specialism. To the current dimension, managers in universalist cultures are behaving according to the universal norms and values and liabilities, whereas in the specialist cultures managers is said to be behaving considering his/her individual relations. In this paper, the ethical decision making behavior of managers concerning the universalist / specialist cultural difference is tried to be discussed with theoretical assumptions. It is expected that the leading role of this paper is going to shed light to the future studies about the these issues in the local literature.

Keywords: *Culture, Cultural Dimensions, Ethical Decision Making*

Giriş

Sosyal bilimler ve örgütsel araştırmalar yazınında son dönemde çokça ele alınan konulardan bir tanesinin de Kùltürler Arası Yönetim konuları olduğu söylenebilecektir. Anılan konuya ilişkin pek çok çalışmanın (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Hall, 1976; Hofstede, 1980; Trompenaars ve Turner, 1997) bulunmaktadır. Kùltüre ve kùltürel farklılıklara ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmalarında Trompenaars ve Turner (1997) kùltürü, bir grup insanın ortaklaşa karar verdikleri sorun çözüme yöntemleri ve zor durumları atlatma metotları olarak tanımlamaktadır. Ayrıca kùltürün, insanlar tarafından paylaşılan ve anlaşılan anlamlar sistemi olduğu ve her kùltürün kendine has sorun çözüme yöntemleri bulunduğu da ifade edilmektedir. Trompenaars ve Turner (1997; 1998) kùltürel farklılıkları yedi ikilem ile açıklamaktadırlar. Bunlar; evrensellik/özelcilik; bireycilik/toplumculuk; nötr/duyuşsal davranış; özgöl/dağınmık davranış; ulaşılmış statü/ulaşılmak istenen statü; bölümsel zaman/senkronize zaman ve ie yönelim/dışa yönelim olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmada ise söz konusu boyutlardan evrenselci ve özelci kùltür boyutları ele alınacaktır. Söz konusu ikilemin evrenselci davranış boyutunda yer alan kùltürler kurallara, değerlere ve yükümlülöklere oldukça önem vermekte olup kurallar, insan ilişkilerinde birinci sırada yer almaktadır. Bu sebeple de muafiyet, kayırma vb. konulara tahammüllerin vb. eğilimlerin az olduğu vurgulanmaktadır. Buna karşın, özelci davranışta ise kişisel ilişkilerin daha ağır bastığı kaydedilmekte olup, bu ilişkinin devamı için her şeyin yapılabileceğinin altı çizilmektedir. Ayrıca, kuralların bir arkadaş için esnetilebileceği ve/veya ihlal edilebileceği olaylar, bireyler ve durumlar hususunda özel ve karşılaştırılmaz olanın tercih edilmesi de özelci tipin özellikleri arasında yer aldığı dile getirilmektedir (Trompenaars ve Turner, 1998, s. 31-33). Bahse konu kùltürel ayırım çerçevesinde örgütlerdeki yöneticilerin etik algıları ve söz konusu bu algı çerçevesinde karar verme davranışlarının nasıl olacağı, başka bir ifadeyle bahse konu ikilem bağlamında anılan davranışların ne gibi farklılıklar göstereceği bu araştırmanın ana konusunu oluşturmakta olup, konuya ilişkin hususun yerli yazında özgün olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışma, evrenselci ve özelci kùltürler ayırımında yöneticilerin etik karar verme davranışlarına ilişkin çeşitli önermeler sunmakta olup, ileride yapılacak görgöl araştırmalara ışık tutmayı da amaçlamaktadır. Araştırmada ilk olarak kùltürler arası farklılıklar ve boyutlarına ana hatlarıyla değinilmektedir. Daha sonra, karar verme, etik karar verme davranışı ve yazında etik karar verme davranışına ilişkin öne sürölen boyutlar bahse konu davranışın kùltürel boyutuyla ele alınacaktır. Son olarak ise çalışmanın da temelini oluşturan ve Trompenaars ve Turner (1997) tarafından öne sürölen kùltürel

farklılıkların bir boyutu olan evrenselci ve özselci kültürler ayrımında yöneticilerde etik karar verme davranışına değinilecek ve konuya ilişkin önermeler sunulmaktadır.

1. Kültür, Kültürlerarası Farklılaşma ve Boyutları

Kültür temelde, bireyin içinde doğduğu toplumsal bağlamın bir ürünü olarak ortaya çıkmakta ancak yine aynı toplumun birçok öğesini etkileyen ve hatta şekillendiren bir olgu olarak nitelendirilmektedir. Bahse konu bu etki ise oldukça geniş bir yelpazede değerlendirilebilecek bir hususa atıfta bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, birey davranışları, bireyler tarafından meydana getirilen örgütler ve anılan bu örgütlerin yönetim şekilleri, bireylerin toplu ya da bireysel duygu durumlarına kadar oldukça geniş bir etki alanında kültürün izlerine rastlamanın mümkün olduğu aktarılmaktadır (Schein, 1994, s. 3). Bu çerçevede, belirli bir kültür içerisinde oluşan ve sosyal bir varlık olan örgütlerin ve söz konusu örgütleri oluşturan bireylerin kültürel bağlamdan ayrı değerlendirilmesi/düşünülmesi imkânsız gözükmektedir. Bu bağlamda, kültürün bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemi olarak nitelendirmek yanlış bir tanım olmayacaktır (Chatman ve Cha, 2003, s. 21).

Toplumlara özgü olarak ortaya çıktığı ifade edilen kültür kavramının sosyal bilimler yazınında birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Buna göre kültür kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardan ilki olduğu söylenebilecek olan Taylor (Adler, 1991) kültürü, bilgi, sanat, inanç, ahlak, hukuk ve töre gibi bireyin toplumun üyesi olarak sahip olduğu bütün özellikler ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak kültüre ve kültürel farklılıklara ilişkin gerçekleştirdiği çalışmasında Hofstede (1980, s. 25) kültürü, bireylerin oluşturduğu bir grubu diğerlerinden ayıran ortaklaşa bir programlama olarak tanımlamaktadır. Diğer yandan, kültürün oluşturulmasında coğrafik, demografik, tarihsel unsurların, toplumu oluşturan çoğunluğun benimsediği değer sistemlerinin de önem taşıdığı belirtilmektedir (Hofstede: 1980, s. 26). Trompenaars ve Turner (1998, s. 21) ise kültürü, bir grup insanın ortaklaşa karar verdikleri sorun çözme yöntemleri ve zor durumları atlatma metotları olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca kültür, bu insanlar tarafından paylaşılan ve anlaşılabilir anlamlar sistemi olup, her kültürün kendine has sorun çözme yöntemlerine sahip olduğu kaydedilmektedir (Trompenaars ve Turner, 1998, s. 21). Trompenaars ve Turner (1997), kültürün ne anlam ifade ettiğini ortaya çıkarma amacıyla kültürü, ‘soğan diyagramı’ metaforuyla açıklamaktadırlar. Buna göre dıştaki katman, bireylerin hangi kültürel boyut ile etkileşimde olduklarını ifade etmekte olup, bunlar gözlemlenebilir özelliklere (giyim, dil, yerleşim vb.) atıfta bulunmaktadır. Diyagramın orta katmanında ise toplumların sahip oldukları norm ve değerler bulunmaktadır. İç katman ise diyagramın en önemli katmanını

oluşturmakta olup, diğer kültürlerle başarılı bir etkileşim içinde olması gereken temel unsur olarak aktarılmaktadır. Anılan katmanda, toplumların yıllar süresince oluşturdukları kural ya da metotlar bulunmakta olup, bu öğeler sayesinde ya da bu öğelerin genel özellikleri çerçevesinde kültürler, karşılaştıkları problemleri çözmekte ve çözüm yolları bulmaktadırlar (Trompenaars ve Turner, 1998, s. 25). Kültür, sürekli bir devinim içerisinde olan ve yavaş da olsa zaman içerisinde çeşitli değişimlere uğrayan ve içerisinde bulunduğu toplumsal olgulara/bağlama göre farklılıklar gösteren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda kültürün, içerisinde bulunduğu toplumsal bağlamın çeşitli özelliklerinden etkilendiğini ve söz konusu toplumsal bağlamı etkileyerek bir anlamda toplumsal parmak izlerini oluşturduğu ifade edilebilecektir. Bu çerçevede toplumsal düzeydeki kültürlerin farklı boyutlar ile görece anlaşılabilir hale gelmesi için, belirli ölçütler altında sınıflandırılacakları vurgulanmaktadır (McSweeney, 2002, s. 91). Örgüt araştırmaları yazınında da kültürlerin sınıflandırılmalarına ilişkin çeşitli çalışmalar yer aldığı belirtilebilecektir. Söz konusu çalışmalardan bazıları ise, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) tarafından gerçekleştirilen ve temelde birey doğası, bireylerin dünya ve doğa, diğer bireylerle olan ilişkileri, hareket biçimleri, zaman ve mekâna bakış açıları olmak üzere altı temel alanda kültürel yönelimleri ortaya koymaktadır. Yazında yer alan bir diğer çalışma ise Hall (1976) tarafından gerçekleştirilmiş olup, kültürleri iletişim tarzlarına göre ‘geniş bağlamlı’ ve ‘dar bağlamlı’ kültürler olmak üzere bir sınıflandırma çerçevesinde sıralamaktadır. Buna göre geniş bağlamlı kültürlerde, ne söylendiğinden ziyade nasıl söylendiği önemlidir. Başka bir ifadeyle geniş bağlamlı kültürlerde kelimelerin kullanımında alta yatan ima öne çıkmaktadır. Buna karşın dar bağlamlı kültürlerde ise kullanılan kelimelerin net ve imasız olarak kullanıldığı aktarılmaktadır. Kültürel sınıflandırmalara ilişkin yapılan çalışmaların en bilinenlerinden bir tanesi de Hofstede (1980) tarafından gerçekleştirilen ve kültürel farklılıkları beş ana sınıfta toplayan (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişilik, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, uzun-kısa vadeli yönelim) sınıflandırmadır. Kültürlerarası farklılıkların belirtildiği ve bu araştırmada da kullanılacak olan bir diğer sınıflandırma ise Trompenaars ve Turner (1993; 1997) tarafından yapılmış olup, söz konusu sınıflandırmada kültürler doğayla mücadele etme tabanlı olarak ayrıştırılmıştır. Anılan sınıflandırma ya da başka bir ifadeyle kültürel boyutlar, Aristo mantığından uzak bir yaklaşım içermekte olup, modele konu olan kültürlerin sınıflandırılmasında kullanılan ölçütler, ikili bir karşıtlık ya da alternatif olmaktan ziyade, bir durumun/olgunun o kültürde daha yoğun olarak görülmesi durumunu ifade etmektedir. Bu çerçevede söz konusu model, evrensellik/özelcilik; bireycilik/toplumculuk; nötr/duyuşsal davranış; özgül/dağımsal davranış; ulaşılmış

statü/ulaşılmak istenen statü; bölümsel zaman/senkronize zaman ve içe yönelim/dışa yönelim olmak üzere yedi ikilemi içermektedir. Bu çalışmada ise söz konusu boyutlardan evrensillik ve özencilik boyutları ele alınacaktır ancak, söz konusu iki boyuta değinmeden önce diğer boyutlara da değinilmesinde fayda olduğu kaydedilmektedir. Buna göre ilk olarak bireycilik/toplumculuk ayrımında bireycilik, kişinin kendi çıkarlarının amaç, diğer her şeyin araç olarak görüldüğü bir görüşü belirtirken, toplumculuk ise bağlı bulunulan grubun veya toplumun iyiliğini ve çıkarının amaç olduğu bir davranış anlatılmaktadır. Yazarlar, bu ayrım da yukarıda değinildiği gibi karşılıklı ifade etmediklerini belirtmektedir. Bireyselciliği yüksek olan bir toplumda, toplumcu faaliyetlerin görülmemesi gibi bir durum olmadığı, bireyselciliğin Rönesans sonrası oluşan modern toplumun bir sonucu olarak görüldüğü, bu nedenle Batı toplumlarında daha yaygın olduğu vurgulanmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1998, s.52-53). Söz konusu ayrım çerçevesinde Trompenaars ve Turner (1998), toplumcu kültür anlayışına sahip ülkeler ile ticari ilişkiler kuracak yöneticilerin sabırlı davranmalarını, birey ve toplumla uzun süreli ama sıcak ilişkiler kurmanın önemli olduğunu tavsiye ederlerken, bireyci kültür anlayışına sahip kültürlerle kurulacak ilişkilerde ise yöneticilerin hızlı kararlar alarak, söz konusu kararları kendi başlarına uygulamalarının yerinde olabileceğini öne sürmektedirler. Nötr/duyuşsal davranışta ise temel ayrım noktasının insanların duygularını gösterme biçimleri üzerine olduğu, duyuşsal davranışın baskın olduğu toplumlarda insanların duygularını istedikleri gibi ve özgür bir şekilde ifade edebildikleri ve bu yolla çevresindekilere kendi düşüncelerini yansıtma olanağı da verdikleri ifade edilmekte olup, bu davranış tipinin yüksek olduğu kültürlerde insanların yakın ve samimi oldukları kaydedilmektedir. Buna karşın, tarafsız(nötr) iş ilişkilerinin baskın olduğu kültürlerde ise duyguların ifade edilmesinin hoş karşılanmadığı ve insanlar duygularının ifadesini sınırlandırıldığı belirtilmektedir (Trompenaars ve Turner, 1998:69). Trompenaars ve Turner (1998, s.81-82) tarafından yapılan sınıflandırmanın dördüncü boyutunda ise insanların kültürel olarak toplumsal hayata ne derece katıldıklarının temel ayrım kıstası olduğu kaydedilmiştir. Özgül davranış odaklı kültürlerde insanların kendilerine atfedilen veya kazandıkları rolleri sadece iş ortamı ile sınırlı tuttukları; buna karşın, dağınık davranışın hâkim olduğu toplumlarda ise yer ve zaman sınırı olmadan kişilerin rollerini toplumun her yerinde kullanmasının ve kişilerin bu konuda bir nevi baskı altında tutulmasının yaygın olduğu vurgulanmaktadır. (Trompenaars ve Turner, 1998, s.81-82). Bu çerçevede Trompenaars ve Turner (1998), özgül kültüre sahip ülkeler ile ticari ilişkiler içerisinde bulunacak yöneticilerin açık ve net olmaları gerektiğini ifade ederlerken, dağınık davranışa sahip kültürler ile geliştirilecek ilişkilerde bireylerin unvanlarına, yaşlarına ve tecrübelerine saygı duyulmasının

önemini vurgulamaktadırlar. Bir diğer boyut ise kişinin edindiği rolün veya statünün nasıl elde edildiğine ilişkin olduğu hususuna vurgu yapmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1998, s. 104). Doğuştan gelen veya verilmiş statülerin insanlara aileden kalan bir isim, yaş, tecrübe, eğitim gibi kişilik özelliklerinden gelen bir niteliğe göre verilebildiği, bu kişilerin kendi kendini gerçekleyen bir kehanete sahip oldukları ve kişinin aslında statüsünü hak etmeden önce edindiği ifade edilmektedir. Buna karşın, kazanım yoluyla elde edilen statünün ise kişilerin kendi öz çabaları ile başardıkları bir iş sonucunda elde edildiği, kişiye motive sağlaması açısından daha iyi bir araç gibi görüldüğü belirtilmekte olup, konuya ilişkin olarak yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında özellikle kıta Avrupa'sında kazanım dışında elde edilen statüye sahip insanların da başarı oranlarının yüksek olduğunun tespit edildiği altı çizilen hususlarındandır (Trompenaars ve Turner, 1998, s. 105-106). Bir diğer ayrım noktasını oluşturan zaman kriterinde ise bölümsel zamana sahip kültürlerin dakikliğe oldukça önem verdikleri ve zamanı bölümsel/sıralı olarak kullanmayı tercih ettikleri aktarılmaktadır. Buna karşın senkronize zamana sahip kültürlerin daha esnek zamanlar içerisinde çalıştıkları ve böylesi kültürlerde yer alan bireylerin geçmiş, şimdi ve gelecek zamanı iç içe geçmiş daireler şeklinde algıladıkları vurgulanmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1998). Çalışmanın son boyutunu oluşturan içe yönelimde ise çevrenin kontrolü oldukça önem arz etmektedir. Dışa yönelimde ise, çevrenin kültürü etkilediği dolayısıyla kontrolünün zor olduğu düşüncesi bulunmaktadır. Bu çalışmanın da amaçları doğrultusunda ele alınacak bir diğer boyut evrensellik/özelciliktir. Söz konusu ikilemin evrenselci davranış boyutunda yer alan kültürler kurallara, değerlere ve yükümlülüklerle oldukça önem vermekte olup kurallar, insan ilişkilerinde birinci sırada yer almaktadır. Bu sebeple de muafiyet, kayırma vb. konulara tahammüllerin ve eğilimlerin az olduğu vurgulanmaktadır. Gerek kendi kültürleri içerisindeki farklılıklara gerek söz konusu kültüre yeni gelen bireylere karşı toleransın oldukça yüksek olması, bilim ve teknoloji alanındaki yenilikleri destekler yapıya sahip olması gibi durumlar da evrenselci kültürün diğer özellikleri arasında sayılabilecektir (Trompenaars ve Turner, 2000, s. 19). Buna karşın, özelci davranışta ise kişisel ilişkilerin daha ağır bastığı kaydedilmekte olup, bu ilişkinin devamı için her şeyin yapılabileceğinin altı çizilmektedir. Ayrıca, kuralların bir arkadaş için esnetilebileceği ve/veya ihlal edilebileceği, olaylar, bireyler ve durumlar hususunda özel ve karşılaştırılmaz olanın tercih edilmesi de özelci tipin özellikleri arasında yer aldığı dile getirilmektedir (Trompenaars ve Turner, 1998, s. 31-33; 2000: 23). Başka bir ifadeyle, evrensel kültüre sahip bir toplumda kurallar, ilişkilerden daha önemli bir boyutta yer alırken, özelci bir kültürde kurallar, durumlara ve ilişkilere bağlıdır.

Yukarıda kültürün, birey davranışları, bireylerin meydana getirdiği örgütler ve hatta anılan bu örgütlerin yönetim şekilleri gibi pek çok durumu etkilediğinden söz edilmiştir. Bahse konu bu etkileşim çerçevesinde ele alındığında örgütlerde çeşitli kritik konularda veya hayati önem taşıyan durumlara ilişkin olarak alınan kararların ya da söz konusu kararların verilmesi sürecine ilişkin temel süreçlerin de sözü edilen kültürel etmenlerden derinden etkilendiği ve kültürel anlamda değişkenlik gösterdiği söylenebilecektir. Özellikle etik kavramının kültürden kültüre değişkenlik gösteren bir anlama sahip olduğu düşüncesinden hareketle, etik karar verme davranışının da farklı kültürlerdeki yöneticiler tarafından farklı yansımaları sahip bir durum olduğu doğru bir çıkarım olabilecektir. Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda karar verme ve etik karar verme davranışına değinmenin faydalı olacağı kaydedilmektedir.

2. Yöneticilerde Etik Karar Verme Davranışı ve Kültürel Bağlamı

Adler (1991), karar verme hususunun kültürel olarak değişebilen bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede, karar verme ‘en iyi seçeneğin tercih edilmesi’ olarak tanımlanmakta ve bu değişkenlik durumunun ise değerler, tutumlar, davranış örüntüleri ve inançlara bağlı olarak farklılıklar gösterdiği kaydedilmektedir. Bu doğrultuda karar verme, örgütlerin temel amacı olarak nitelendirilen hayatta kalmaları için gereken strateji ve planlamalara ilişkin önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, kültürlerarası düzlemde karar verme süreçleri üzerine yapılacak bu çalışmanın amaçları doğrultusunda karar verme ve karar vermeye ilişkin temel kavramlara kısaca değinilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir. İlgili yazında karar verme hususuna ilişkin pek çok tanım bulunmakta olup, bu tanımların ortak noktası ele alındığında karar verme, karşılaşılan durum karşısında ulaşılmak istenen sonuçlar için yol gösterici bilgilerin toparlanması, söz konusu bu bilgiler ışığında sistematik, bilimsel ve ussal akıl yürütme yoluyla bir takım seçenekler oluşturma ve bu seçenekler arasından en uygun olanının seçilerek uygulamaya konması olarak tanımlandığı kaydedilmektedir (Basi, 1998; Kurt, 2003; Bazerman ve Moore, 2012; Rue ve Byars, 2003). Karar vermenin bilgi toplama işlevi olduğuna atıfta bulunan Harris (1998) karar vermeyi, karar vericinin değer yargıları ve tercihleri çerçevesinde alternatifler belirleme ve onlar arasından seçim yapma faaliyeti olarak tanımlamaktadır. Karar vermenin bir süreç olduğuna vurgu yapan Simon (1960, s. 2) karar vermenin bilgi toplama, tasarım ve seçim/tercih olmak üzere üç aşamadan oluşan bir süreç olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde, Adler’ın (1991) aktardığına göre yönetim üzerine öncü çalışmaları bulunan Barnard’ın da karar vermenin bilişsel bir süreç olduğuna vurgu yaptığı ve bireylerin akıl yürüterek birtakım alternatifler arasından kendisine en uygun olanı seçmesi durumuna atıfta

bulunduğu ifade edilmektedir. Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde ele alındığında karar verme kısaca, birçok alternatif arasından, karar vericinin kendi değer yargılarına en uygun olanı seçmesi olarak tanımlanabilecektir.

Örgütler açısından duruma bakıldığında, yöneticilerin gerek birimler arası koordinasyonun sağlanmasında gerekse eylemlerin aksamadan zamanında yürütülebilmesi açısından karar vermenin ve buna ilişkin süreçlerin oldukça önemli olduğu ifade edilebilecektir. Buna göre, ilgili yazında yöneticilerin karar verme yöntem ve metotlarına ilişkin çeşitli yaklaşımlar bulunmakta olup, Daft'a (2003, s. 276) göre yöneticilerin karar vermede kullandığı yaklaşımlar üç sınıflandırma dâhilinde çerçevelenmektedir. Bu bağlamda söz konusu sınıflandırmalar; sorunların ve hedeflerin net olduğu, sorunlara ilişkin alternatifler hakkında bilgi sahibi olduğu durumlarda alınan kararlara atıfta bulunan klasik (ussal-iktisadi) model; yöneticilerin bilgiye ulaşmada kısıtlı ve sınırlı oldukları görüşünden hareketle sınırlı ussallığa atıfta bulunan yönetsel model ve şartların belirsiz, bilginin kısıtlı, yöneticilerin genelde hemfikir olmadığı ve ani karar alınmasını gerektiren durumlarda alınan kararlara atıfta bulunan politik modeldir. Ancak, yöneticilerin karar verme yaklaşımlarının yanı sıra, ilgili yazın incelendiğinde karar verme sürecine ilişkin olarak çeşitli aşamaları içeren pek çok modelin bulunduğu ifade edilebilecektir. Söz gelimi Archer (1980, s. 55) yaptığı araştırma sonucunda, karar çevresini izlemek, karar sorunu veya durumunu belirlemek, karar nesnelere belirlemek, sorunu saptamak, alternatif çözümler bulmak, alternatiflerin değerlendirilmesi için metodoloji oluşturmak, alternatifleri değerlendirmek, en iyi olan alternatifi seçmek ve en iyi çözümü uygulamak üzere dokuz safhalı bir karar verme modeli ortaya koymuştur. Benzer şekilde Drucker (2001, s. 3), karar verme sürecinin altı adımlı bir süreç ile oluştuğunu vurgulamakta olup bu süreçleri, sorunu sınıflandırma, sorunu tanımlama, soruna ilişkin çözüm belirlemek, sınır koşullarını adlandırmak, kararı harekete geçirmek ve kararın geçerliliğini ve etkinliğini test etmek şeklinde ifade etmektedir. Karar verme aşamalarına ilişkin gerçekleştirilen ve bu çalışmada da temel alınacak başka bir sınıflandırma ise Adler (1991) tarafından yapılmış olup bahse konu aşamalar; problemin tanımı, bilgi toplama, alternatiflerin oluşturulması, seçme ve uygulama olarak tanımlanmaktadır. Bu ayrımı yaparken Adler (1991), karar vermenin kültürel olarak değişebilen bir olgu olduğunun altını çizmekte olup bu durumda 'en iyi seçenek' in, değerler, tutumlar, davranış örüntüleri ve inançlara bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini aktarmaktadır. Söz konusu sınıflandırmanın ilk adımını oluşturan problemin tanımı da kültürden kültüre değişkenlik gösteren bir olgu olup, bazı kültürler (Amerika) problemlili durumun değişmesi için problem çözmeye odaklıyken, bazı kültürler (Tayland, Endonezya ve Malezya kültürü

gibi) durumları değiştirmekten ziyade olduğu gibi kabul etme eğiliminde oldukları aktarılmaktadır. Problemin tanımlanmasından sonra, bilgi toplama aşamasında da bazı kùltürler ‘gerçekleri’ toplama eğilimindederken, bazı kùltürlerin ‘fikir ve olasılıkları’ toplama yönünde oldukları belirtilmektedir. Alternatiflerin oluşturulması aşamasında da kùltürel ayrılıkların varlığı belirgin olup, gelecek odaklı kùltürlerde (Amerika) daha yeni alternatiflerin ortaya çıkarılmasına eğilimli bir yapı varken, daha tutucu, geçmiş odaklı kùltürlerde (İngiltere) alternatiflerini tarihsel örüntülere dayandırarak oluşturma eğilimde oldukları aktarılmaktadır. Karar vermenin diğer bir adımı olan seçim aşamasında, önemli olan soru örgüt için kararı kim/kimler verecektir? Kùltürel ayırım penceresinden sorunun cevabına bakıldığında, karar alma sorumluluğun bireysel ya da grup tarafından alındığı vurgulanmaktadır. İkinci önemli soru kararların hangi düzeyde alındığına ilişkindir. Bir diğer soru ise kararların yavaş mı yoksa hızlı mı alındığı ile ilgilidir. Buna göre, bazı kùltürler hızlı karar alırlarken (Amerika), bazı kùltürler (Mısır) daha yavaş karar almaktadırlar. Uygulama aşaması, yavaş veya hızlı, yenilikçi veya yıkıcı, yönetimin yukarıdan aşağıya uyguladığı ya da tüm örgütsel kademelerin katıldığı bir olgu olduğu aktarılmaktadır.

Bunun yanında, yazında karar verme davranışını etkileyen pek çok bireysel, örgütsel ve kùltürel faktörün varlığından da söz edilmektedir. Karar vericinin kişilik özellikleri (Beyer, 1981), karar vericinin sosyal ve yönetsel değerleri ve karar vericinin riske karşı olan algısı gibi özellikler karar vermeyi etkileyen bireysel faktörler olarak aktarılabilecekken, örgüt yapısı (Blakenship ve Miles, 1968; Wally ve Baum, 1994; Galbraith, 1974), örgütün çevresi (Daft, 2000; Wally ve Baum, 1994) ve örgüt kùltürü de karar vermeyi etkileyen örgütsel faktörler olarak sıralanabilecektir. Karar verme davranışının yanı sıra karara ilişkin faktörler başka bir ifadeyle kararın ve karar verme ortamının özellikleri de oldukça önem taşımaktadır. Bu çerçevede Simon (1960), karar türüne ilişkin iki ayrımdan söz etmekte olup bunlar, programlanmış ve programlanmamış kararlar olarak tanımlanmaktadır. Programlanmış kararlar, örgütün günlük ve görece rutin işlerine ilişkin alınacak kararları kapsarken, programlanmamış kararlar daha önce rastlanmamış dolayısıyla derinlemesine bir bilgi arayışı ve kullanımını gerektiren kararlara atıfta bulunmaktadır. Karar verme türlerinin yanı sıra karar verici, üç farklı tür karar ortamıyla karşılaşmaktadır. Bunlar, hangi faktörün hangi kararı etkileyeceğinin net bilindiği belirlilik ortamı, birden fazla çevresel faktörün etken olduğu bir ortamda karar vermeye atıfta bulunan risk ortamı ve gerçekeleşecek durumların ortaya nasıl olasılıklar çıkaracağının bilinmediği durumları ifade eden belirsizlik ortamıdır.

Yukarıda anlatınlar ışığında, karar verme olgusunun ana aktörlerinden birinin yönetici/yöneticiler olduğu söylenebilecek olup, yöneticilerin örgüte karar verme anlamında

belirli bir yol çizdiği de söylenebilecektir. Daha detaylı bir ifadeyle yönetici, örgütün sahip olduğu kaynakları kullanma, planlama, yürütme ve kontrol etme gibi temel fonksiyonları yerine getirmekle yükümlü olduğundan, karar alma mekanizmasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Özgen vd., 2004, s. 102). Yönetim süreci içerisinde başkalarını ilgilendiren ve hatta etkileyen kararların verilmesinde, söz konusu kararların ve buna ilişkin politikaların herkesin yararına olacak şekilde uygulanması, örgütsel ve bireysel her türlü gereksinimin karşılanması, iş görenlerin yansız değerlendirilmesi ya da kararların bir kişi ya da grup için değil bütüncül olarak örgütsel amaçları yerine getirmek için verilmesinin oldukça önemli bir nokta olduğu söylenebilecektir. Bu bağlamda, örgüt içerisinde hem karar vericilerin hem de çalışanların davranışlarını etkileyen iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının bireye özgü olmasından çok evrensel niteliklere sahip ölçüler dâhilinde belirlenmesi büyük önem taşımakta, söz konusu bu durumda da etik ilkelerin devreye girdiği aktarılmaktadır (Aydın, 2002, s. 39). Temelde yanlış olanla doğruyu birbirinden ayırabilmek amacıyla ‘ahlak’ kavramının doğasını ele alarak anlamaya çalışan etik kavramı, ahlak felsefesi olarak da kabul gören bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Banks, 2006). O halde etiği, doğru-yanlış, iyi-kötü olarak adlandırılan durumların birey davranışlarını şekillendiren kurallar ve standartlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Banks, 2006, s. 5-7). Benzer bir şekilde Loe vd. (2000) etik kavramını, bireyin karakterinde formel ve hayati öneme sahip yanlış ve doğrular ile ilgili bir olgu olarak tanımlamaktadır. Etik kavramından hareketle etik karar verme süreci de birey ya da grupların ahlaki/etik değerlerinin benzer seçimler ile bir araya geldiği bir sürece atıfta bulunmaktadır (Walker, 2000). Başka bir ifadeyle etik karar verme süreci aslında, bireyin aldığı kararların ahlaki olarak ne düzeyde olduğuna atıfta bulunmakta olup, son dönemde özellikle dünya ekonomisindeki kötü gelişmeler bağlamında ahlakın görece ikinci plana düştüğü, başarı hırsı ve diğer maddi çıkarların daha ön plana çıktığı söylenebilecektir (D’Silva vd., 2015). Ancak, ahlaki değerlere evrensel boyutta verilen önem kapsamında, zaman zaman meşruiyet kaygısı yaşayabileceği kaydedilen iş örgütlerinin etik ve etik karar verme konusunda daha dikkatli olması gerektiği, bu anlamda yöneticilerin ahlaki kurallara ve etik kaygılara daha çok önem atfetmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir (Al- Khatib, vd., 2002, s. 99). Bu doğrultuda, yöneticilerin etik karar verme konusunda sahip olmaları gereken ilk ve öncelikli özelliğin etik algısı olduğu, bireyin etik algısının ve bu konudaki ahlaki gelişiminin ise bireysel olarak farklılıklar gösterdiği kaydedilmektedir (Jones ve Kavanagh, 1996). Yönetimsel araştırmalar yazını incelendiğinde, etik karar verme süreçleri ve bu sürecin bileşenleri ve/veya evrelerine dair farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Örneğin, Jones ve Politt (1998, s. 709) tarafından kaleme alınan çalışmada etik karar verme sürecinin; örgütün faaliyetlerinde yasal

içeriğın gözetilmesi ile başlamakta olup, söz konusu evrede yöneticinin ahlaki ve yasal olan kararlara yönelik eğilimi ve niyetinin büyük önem arz ettiği kaydedilmektedir. Bahse konu çalışmada ikinci sırada ise yöneticilerin ahlaki ve yasal olanı örgütün genelinde kabulünü sağlamak ve bu kavramı örgüt kültürünün bir unsuru haline getirmek amacıyla yaptığı uygulamaların yer aldığı ifade edilmektedir. Bahse konu durumda yöneticilerin konuya ilişkin hikâyelerinin görece etkili olduğu da vurgulanmaktadır. Jones ve Politt (1998, s. 709) etik değerlerin örgüt çalışanları tarafından daha kolay kabulünün şeffaflık ile gelebileceğini belirtmekte olup çalışmada yönetsel şeffaflığın öneminin altı çizilmektedirler. Bir sonraki aşamada ise yöneticilerin hilekâr ve ahlak dışı kararlarının önüne geçilmesi amacıyla yönetsel gücün sınırlanması gerektiği ve nihai olarak etik karar almanın uzun dönem maliyet hesapları, kar/zarar durumu performans göstergelerine olan katkılarından bahsederek örgütsel temelde etik kodların temel alınmasının sağlanabileceği belirtilmektedir (Jones ve Politt, 1998, s. 709). Bunun yanında, örgütte etik karar vermenin çeşitli durumsal koşullardan da etkilenebileceği belirtilmekte olup, etik karar vermeye konu olan görevin durumu, liderlik tarzı, etik karar konusundaki geçmiş tecrübeler gibi hususların etkili olabileceği ifade edilmektedir (Harris ve Sutton, 1995, s. 811).

Etik karar verme konusu aslında farklı disiplinlerin ilgi alanına giren bir konu olup, konuya ilişkin olarak farklı modeller ve yaklaşımlar ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda, Trevino (1986) tarafından oluşturulan etik karar verme modeline göre, etik karar verme olgusu iki ana temelde incelenmektedir. Söz konusu temellerden ilkinin bireysel özelliklere dayandığı ve üç ana öğeden oluştuğu, bahse konu öğelerin ise bireyin bilişsel yetkinliğine atıfta bulunan egonun gücü, karar vermenin durumsal koşullarına değinen alan bağımlılığı ve son olarak kontrol odağı olduğu kaydedilmektedir. Etik karar verme modelinin ikinci temel bileşenin ise Kohlberg (akt. Trevino 1986) tarafından geliştirilen ve etik karar verme konusunda bilişsel bir yaklaşım ortaya koyan modelinin olduğu belirtilmektedir. Söz konusu modelde bireyin ahlaki gelişimine ilişkin olarak oluşturulan bir süreç ortaya koyulmuş ve bahse konu sürecin bireyin etik temelli tüm davranışlarının temelini oluşturduğu ifade edilmiştir. Trevino'nun (1986, s. 605) aktardığına göre Kohlberg'in ortaya koyduğu modelde bireyin ahlaki düşüncesinin gelişmesi üç aşamalı bir süreçten oluşmakta olup, Kohlberg'e göre bu gelişim aşamaları evrensel bir özellik taşımaktadır. Buna ek olarak, her aşama kendinden bir önceki aşama gerçekleştikten sonra kendini göstermektedir. Ancak Kohlberg (akt. Trevino 1986, s. 605) her bireyde ahlaksal gelişim aşamalarının bütüncül olarak gerçekleşmeyebileceğini, bireyin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel koşulların ahlak gelişimini etkileyebileceğini kaydetmektedir. Bu doğrultuda, Kohlberg (akt. Trevino 1986, s.

606) ahlaki gelişim süreci aşamasının ilk aşamasını geleneksel öncesi düzey olarak tanımlamakta ve söz konusu düzeyde bireysel çıkar ve amaçların önde olduğu ve kişinin iyi-kötü/doğru-yanlış algısında kültürel unsurların etkisinin görece yüksek olabileceğini ifade etmektedir. Söz konusu süreç, ceza ve itaat eğilimi ile bireysellik ve karşılıklı çıkara dayanan değişim olmak üzere iki alt sürece sahip olduğu vurgulanmaktadır (Trevino, 1986, s. 605). Bahse konu modelin ikinci düzeyi ise geleneksel düzey olarak nitelendirilmekte olup, bu düzeyde aile, grup, örgüt ve daha makro boyutta ulus, toplum beklentisi gibi hususların önem taşımaya başladığı ve genel olarak sosyal düzen ve beklentilere uyum gösterme eğiliminin görece yüksek olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, bahse konu düzeyin kişiler arası uyum, kanun ve düzen eğilimi gibi alt boyutlara sahip olduğu kaydedilmektedir (Trevino, 1986, s. 605-606). Üçüncü ve son düzey, gelenek ötesi düzey olarak adlandırılmakta olup söz konusu düzeyde bireyin kendi dışındaki bireyler ve otoriteden bağımsız olarak hareket etme isteğinin ortaya çıkarak buna göre ahlak ilkelerini seçtiği ve bireye has değerler sistemini oluşturduğu kaydedilmektedir. Bu düzeyde de sosyal sözleşme eğilimi ve evrensel ahlak ilkeleri eğilimi şeklinde iki alt süreç bulunmaktadır (Trevino, 1986, s. 605-606).

Bunun yanında, Cavanagh ve arkadaşları (1981) da örgütlerde etik karar vermeye ilişkin olarak bir model ortaya koymuş olup, anılan modelin üç temel kuramsal ayağı olduğu, söz konusu ayakların ise faydacılık, deontoloji ve adalet öğelerini içerdiği belirtilmektedir. Yazarlar, bahse konu bu üç öge bağlamında bir karar ağacı oluşturmuş ve ağacın ilk basamağında alınacak kararların ahlaki açıdan değerlendirilmesi hususunu yerleştirmişlerdir. Bu aşamada karşılaşılabilecek herhangi bir etik ihlal durumunda alınacak kararın iptali söz konusu olabilecektir. Daha sonraki aşamada, alınacak kararın amaç ve tatmin anlamında karara konu tüm tarafların haklarına saygılı olup olmadığı irdelenir akabinde alınması planlanan kararın kişilik haklarını ihlal edip etmediği tetkik edilir, son olarak kararın adalet ilkesine uygunluğu değerlendirilir ve karara ilişkin nihai adım atılır (Cavanagh, vd., 1981, s. 367).

Etik karar verme konusunda Bommer ve diğerleri (1987) tarafından geliştirilen model de ise yazarlar etik karar vermeyi etkileyen çeşitli unsurlardan bahsetmekte ve söz konusu bu unsurların bireyin karar verme aşamasında ahlaki normları ne derece dikkate aldığına etken bir rol oynadığını belirtmektedir. Söz konusu modelde yöneticilerin etik ikilem ile baş başa kaldıklarında, yöneticilerin kararlarını etkileme potansiyeli olan ve önceki çalışmalarda yer verilen farklı etmenleri başlıklar altında sıralamışlardır. Buna göre yöneticinin etik karar verme davranışını etkileyen anılan başlıklar; iş çevresi kategorisinde örgütün amaçları, politikası ve kültürü yer alırken; devlet ve yasal çevre başlığı altında ise yasalar, idari

kurumlar ve yargı sistemi olarak sıralanabilecektir. Bunun yanında, kişisel çevre kategorisi referans grupları ve aileyi kapsamakta olup sosyal çevre başlığında ise dini, kültürel, toplumsal ve insani değerlerin bulunduğu görülmektedir. Bommer ve diğerleri (1987, s. 267) tarafından geliştirilen modelde bir diğer başlık olan bireysel özellikler; ahlaki düzey, kişisel amaçlar, motivasyon mekanizması, işgal edilen örgütsel konum, bireysellik düzeyi, tecrübe, kişilik ve demografik özellikler yer almaktadır. Son grup olan mesleki çevre kategorisi ise rehber kurallar, gerekli yetkinlikler ve mesleki beklentileri kapsamaktadır. Modelin bireysel karar verme sürecindeki yapısal değişim yoluyla bu etkili olan kategorileri birleştirdiği kaydedilmektedir (Bommer vd., 1987, s. 267-269).

İlgili yazında yer alan ve etik karar verme sürecine ilişkin olarak oluşturulan bir diğer model ise Hunt ve Vitell (1986) tarafından ortaya koyulmuş olup, söz konusu model daha çok pazarlama etiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Söz konusu modelin bireyler tarafından kullanılan düşünme süreçleri üzerine odaklandığı, modelin ana omurgasını bireylerin yargılama sürecinin oluşturduğu belirtmektedir (Thong ve Yap, 1998, s. 218). Bunun yanında, modelin bir yandan deontolojik diğer yandan da teleolojik işlevinin bulunduğu ve sözü edilen özelliklerin ahlaki yargılama sürecinin ayrılmaz birer etmeni olarak düşünülmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu bağlamda Hunt ve Vitell (1986, s. 8), etik sorunların amaç ve sonuçlar bağlamında irdelenmesi gereken çok boyutlu bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Yazında kültürlerarası yönetim çerçevesinde yapılan araştırmalarda farklı kültürlerde yer alan yöneticilerin, etik kurallarını anlama, uygulama ve bunları dikkate alarak karar verme faaliyetinde önemli sorunlarla karşılaştıkları ifade edilmektedir (Husted ve Allen, 2008, s. 293). Bu bağlamda Robertson ve Fadil (1999), farklı kültürlerde yer alan yöneticilerin etik karar verme davranışlarına ilişkin bir model geliştirmişlerdir. Kültürel farklılıkların etik karar vermede nasıl etkili olduğuna ilişkin geliştirilen söz konusu modelin ilk aşamasını, kültürel değerler arasındaki farklılıklar oluştururken; modelin ikinci aşamasını Kohlberg'in ahlaki gelişim ile ilgili yapmış olduğu çalışması oluşturmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin ahlaki gelişim düzeylerindeki değişkenliğin belirli bir kısmının kültürel çevre öğeleriyle açıklanabileceği aktarılmaktadır (Robertson ve Fadil, 1999, s. 386). Modelde yer alan diğer unsurlar ise eğitim, etiksel ikilemin şiddeti ve bireysel ve durumsal belirleyiciler olarak tanımlanmaktadır. Konuya ilişkin ilgili yazında geliştirilen modellerden bir diğerinde ise etik karar verme olarak nitelendirilen karar verme davranışı modelinde üç temel unsurun önemli olduğu öne sürülmektedir (Husted ve Allen, 2008). Bunlardan ilkinin, ahlaki sorunun algılanması, diğerinin ahlaki değer yargısı süreçleri ve sonuncusunun ise davranış olduğu kaydedilmektedir (Husted ve Allen, 2008, s. 294).

3. Evrenselci ve Özelci Kültürel Farklılıklar Çerçevesinde Yöneticilerde Etik Karar Verme Davranışı

İnsanları, örgütleri, toplumları kısaca sosyal olarak nitelendirilen tüm oluşumları ve kavramları etkileyen ve hatta onları şekillendirdiği kaydedilen kültür, yukarıda da değinildiği üzere çeşitli kıstaslar bağlamında sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda daha önce detaylı olarak incelenen Trompenaars ve Turner (1997) tarafından yapılan kültürel sınıflandırmada kültürler temel olarak doğayla mücadele anlamında bir ayrıma sokulmuş ve bu bağlamda farklı boyutlar oluşturulmuştur. Bu çerçevede oluşturulan evrensellik ve özelcilik boyutunun temel ayırım noktasını kültürlerin, bireylerin davranış ve yaşayışlarının ve kimi zaman bireylerin ilişkilerini düzenleyen kuralların, normların ve yasalara uyma eğiliminin oluşturduğu ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bahse konu ayırımdaki temel nokta, verili bir kültürün kurallar ve standartlara mı yoksa ilişkilere ve güvene mi dayalı bir yapısı olduğu ile ilgilidir. Buna göre, kurallara odaklanan evrenselci kültürlerdeki yöneticiler için doğru ‘bir tanedir’, bu doğru herkes için aynı ölçüde ve şiddette aynı şekilde geçerlidir. Bahse konu kurallar ve normların evrensel olduğu, bu sebeple değişmeyeceği/değişemeyeceği ve evrenselci olarak tanımlanan bu kültürlerdeki bireylerin anılan kurallara ve normlara büyük oranda uyduğu ifade edilmektedir (Trompenaars ve Turner, 1997). Buna karşın, evrenselci niteliklerin karşı ucunda ise kurallar, normlar ve yasalardan ziyade bireyler arası ilişkilere önem veren, sosyal hayattaki bireyler arası ilişkilerde söz konusu hususları temel alan ve özelci olarak nitelendirilen kültürler yer almaktadır. Bahse konu kültürlerin sosyal ilişkilerde evrensel düzlemde oluşmuş kurallar ve yasalardan ziyade kendi sosyal ilişkilerinde karşılıklı güven ve bireysel değer yargılarını temel aldıkları, bu nedenle herkese eşit davranma gibi bir olayın söz konusu olmadığı vurgulanmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1997, s. 31-33). Başka bir deyişle, özelci kültürlerde ayrıcalıkların ve kişiler arası ilişkilerin öne çıktığı, doğrunun/gerçeğin ne olduğu konusunda birden fazla değişik bakış açısının bulunabildiği aktarılmaktadır (Smith vd., 1996). Yine söz konusu kültürel ayırım bağlamında, çalışanlar için talimatların net olması, verilen sözlerin tutarlı özelliğe sahip olması, karar alma aşamasında çalışanlara zaman verilmesi ve kararların objektif olarak alınması gibi hususlar evrensellik anlayışına sahip kültürlerdeki örgütlerde uygulanan temel stratejiler olarak aktarılabilecektir (Trompenaars ve Turner, 1993). Buna karşın, kararların alınmasında esnekliğe önem verilmesi, bireylerin ihtiyaçlarının anlaşılması için yakın ilişkilerin önemli kabul edilmesi, biçimsel kurallardan çok kişisel ilişkiler ve

güvenin önemi gibi özellikler genele yayılmamış duruma atıfta bulunan özencilik anlayışına sahip kültürlerin uyguladığı stratejiler olarak aktarılmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1998).

Buna göre yukarıda da değinildiği üzere, sosyal olarak tanımlanabilecek hemen hemen tüm formları etkileme ve onları kimi zaman şekillendirme gücüne sahip bir olgu olarak karışımıza çıkan kültürün bireylerin her türlü davranışını ve kararlarını da etkileyebileceği söylenebilecektir. Bu çerçevede, kültürel özelliklerin yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar karşısındaki algılamalarını, değer yargılarını ve davranışlarını etkileyen önemli bir unsur olduğu söylenebilecektir. Bu düşünce temelinde, örgütlerde yöneticilerin karar almaları ve bu süreçte ortaya çıkan temel hususlar da derinden etkilenmekte, bu bağlamda kültürel niteliklerin ve kültürlere has bazı yönlerin yöneticilerin örgütsel kararları almaları sırasında onların seçimlerini belirli düzeylerde şekillendirdiği söylenebilecektir. Diğer bir ifadeyle, sosyal bir varlık olan insanın da içinde yaşadığı kültürden etkilenmeden yaşayamayacağı, kültürün insani tüm davranış ve kararları etkileyebileceği, bu bağlamda yöneticilerin karar alma davranışlarının da kültürel olarak farklılıklar gösterebileceği belirtilebilecektir. Buna ek olarak, daha önce ifade edildiği üzere, kültür bireyin hemen hemen tüm davranışlarını ve anlayışlarını etkilediği için bireylerin doğru/yanlış ya da iyi/kötü gibi kavramları algılamasını ve bunları sınıflandırmasını sağlayan etik/ahlaki yargı mekanizmalarının da kültürel etkiden bağımsız olmadığı belirtilmektedir. Bu bağlamda bireylerin ahlaki değer yargılarının kültürel olarak şekillenen bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Aynı doğrultuda, bireylerin ve bu çalışmanın amaçları bağlamında yöneticilerin özellikle aldığı kararlarda dikkate aldığı etik kaygıların ve değerlerin de kültürel olarak değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir. Başka bir deyişle, yöneticilerin kültürleri tarafından şekillendirilen ahlaki kaygılarının da karar verme davranışında etkili olabileceği ve aldığı kararlardaki etik noktaların içinde bulunulan kültürün izlerini ve özelliklerini taşıyabileceği söylenebilecektir. Bu bağlamda, kültürel farklılıklar çerçevesinde yöneticilerin etik kavramına ilişkin algılarında ve bunun doğal bir sonucu olarak karar verme eylemlerinde de belirgin farklılıklar olabileceği öne sürülebilecektir. Söz konusu hususa atıfta bulunan etik karar verme davranış modellerinin de kültürlerarası yönetim boyutunda önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, kültürel ayırım kıstaslarından olan evrenselci ve özselci ayırımının özellikle yukarıda sözü edilen etik karar verme bağlamında kendini gösterebileceği düşünülmektedir. Söz konusu ayırımın etik bağlamında önemli olmasında ise, bireyler arası ilişkilerdeki kuralları dikkate alma düzeyi önemli rol oynamaktadır. Bu çerçevede, evrensel olarak oluşturulduğu kaydedilen ve/veya öyle olduğu düşünülen kurallara, normlara ve

kıstaslara uyarak bireyler arası ilişkilerini buna göre düzenleyen, sözü edilen kuralları herkes için eşit düzeyde uyguladığı kaydedilen ve evrenselci olarak nitelendirilen kültürlerin birinde yer alan bir yöneticinin etik karar verme sürecinde, evrensel olduğuna inandığı etik değerleri ve kaygıları azami düzeyde dikkate alacağı ifade edilebilecektir. Bu çerçevede, yönetici aldığı kararların ahlaki normlar ile çatışmamasına özen göstermekte ve kararların bireylerden bağımsız olarak, herkes için aynı kıstaslar rehberliğinde ve eşit bir şekilde alındığı kaygısını taşıyabileceği düşünülmekte olup, bu bağlamda;

Önerme 1: Evrenselci olarak sınıflandırılan kültürlerde yer alan yöneticilerin, özselci olarak sınıflandırılan yöneticilere göre, etik karar alma süreçlerinde evrensel etik kurallara/normlara daha fazla önem vermektedir.

Buna karşın, yukarıda değinildiği üzere, evrensel olarak oluşturulmuş kurallar ve kıstaslardan ziyade bireysel ilişkilere ve ilişkilerin niteliğine değer verdiği ifade edilen ve bireyler arası ilişkilerde bu hususları temel aldığı kaydedilen özselci kültürlerdeki yöneticilerin ise etik karar verme anlamında, karara muhatap olabilecek ve/veya karardan etkilenme potansiyeline sahip bireyler ile olan ilişkilerini temel alabileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, bahse konu yöneticinin doğru/yanlış veya iyi/kötü ayrımının sözü edilen temelde kendisini göstererek, bireyler arası ilişkilerin alınacak karar da önemli bir rol oynayabileceği düşünülmekte olup, bu doğrultuda;

Önerme 2: Özselci olarak sınıflandırılan kültürlerde yer alan yöneticilerin, evrenselci olarak sınıflandırılan yöneticilere göre, etik karar alma süreçlerinde bireyler arası ilişkiler düzleminde oluşmuş etik kurallara/normlara daha fazla önem vermektedir.

Bu bağlamda, kültürlerin bireyler üzerinde etkisinin kendisini gösterdiği alanlardan biri olarak nitelendirilebilecek olan etik karar verme davranışının, araştırmada sözü edilen ve evrensel kuralları ve normları algılama ve uygulama yönünde kültürleri sınıflandırdığı kaydedilen evrenselci ve özselci davranış anlamında farklılaşabileceği ifade edilebilecektir. Ayrıca, bahse konu kültürlerde bulunan yöneticilerin aldıkları kararlardaki etik kaygıların sözü edilen ayrım bağlamında şekillenebileceği değerlendirilmekte olup, geliştirilen önermelerin doğrulanması veya yanlışlanmasının konuya ilişkin olarak kuramsal açıklama gücünü artırabileceği düşünülmektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

İnsanların toplu yaşama olgusu neticesinde ortaya çıkan ve bu toplu yaşamın getirdiği sorunlara ortak çözüm üretebilme yöntemlerinin birikimli hali olarak nitelendirilen kültür kavramının; birey, grup, takım, örgüt ve toplum gibi tüm sosyal unsurlar üzerinde etkili olduğu yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür değinildiği üzere, çok boyutlu ve çok yönlü bir kavram olarak değerlendirilmekte olup, sosyal bilimlerin yazınının hemen hemen tüm sahalarında kendisine bir yer bulduğu söylenebilecektir. Buna ek olarak, kültüre ilişkin farklı tanımlar ve sınıflandırmalar da mevcuttur. Bu çalışmanın temel aldığı kültür sınıflandırmasında ise kültürün doğayla mücadelede kullanılan ortak çözümler olduğu belirtilmiş olup kültür, bu mücadele anlamında bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Araştırmanın amaçları doğrultusunda değinilen ve yukarıda detaylı olarak incelenen evrenselci ve özelci boyuta göre, evrenselci olarak nitelendirilen kültürlerde yer alan bireyler davranışlarını daha ziyade evrensel değerler, normlar ve standartlara göre düzenlemektedir. Buna karşın özelci kültürlerde yer alan bireyler ise davranışlarını daha çok bireysel ilişkiler çerçevesinde şekillendirmektedir (Trompenaars ve Turner, 1997).

İnsanların ortaklaşa faaliyet yürüttüğü sosyal unsurlardan örgütlerin de kültürün etkisinin dışında kalması söz konusu değildir. Aynı doğrultuda, örgütlerin içinde buldukları kültürden derinden etkilendiği ve kültürün bir dış çevre elemanı olarak örgütler ve örgüt çalışanları üzerinde derin bir etkiye sahip olduğunu söylenebilecektir. Bu anlamda, örgütlerdeki yöneticilerin de kültürel olarak belirli etkiler altında davrandığı ve karar alma davranışlarında kültürel etkilerin geçerli olduğu belirtilmektedir. Yukarıda değinilen evrenselci ve özelci kültürel ayırım boyutu çerçevesinde, evrenselci olduğu bildirilen kültürlerdeki yöneticilerin, evrensel normlar bağlamında davranması beklenirken, özelci olarak nitelendirilen kültürlerdeki yöneticilerin ise daha ziyade bireysel ilişki ve kişisel değerlendirmeler çerçevesinde davranmasının beklendiği söylenebilecektir. Örgüt yöneticilerinin örgütsel faaliyetler anlamında gösterdiği en yoğun faaliyetlerden birinin karar alma olduğu belirtilebilecek olup söz konusu davranışın yöneticiliğin temel işlevleri arasında yer aldığı kaydedilmektedir. Karar alma davranışının da diğer tüm davranışlar gibi, kültürden yoğun olarak etkilenebileceği ifadesi bağlamında, yöneticilerin karar alma aşamasında ne gibi kıstaslar ve değerler bağlamında karar aldığı ortaya çıkarılmasının, örgütlerin ve çalışanların daha etkili ve verimli çalışmalarına yol açabilecek çeşitli ipuçları sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, bireyin değer yargılarını şekillendirdiği kaydedilen kültürün, yöneticinin karar alması sırasında da kendini gösterebileceği, yöneticilerin ahlaki değer yargılarının da kültürlerinden etkilenebileceği ve bu etkilerin kültürel sınıflandırmalar

anlamında farklılıklar gösterebileceği söylenebilecektir. Diğer bir ifadeyle, karar alma sürecinde yöneticilerin etik değerlerinin, içinde yaşadıkları kültürden doğrudan etkilenebileceği belirtilebilecektir.

Yukarıda da değinildiği üzere, çalışmanın ana amaçlarından biri etik karar alma sürecindeki temel değer yargılarının, evrenselci/özelci kültürel ayırım boyutunda ne gibi farklılık ortaya koyabileceğini tartışmaktadır. Söz konusu hususlara ilişkin olarak yapılan açıklamalar çerçevesinde, evrenselci kültürlerden olduğu bildirilen yöneticilerin, karar alma süreçlerinde daha objektif olabileceği ve karar alırken daha evrensel normlar ve kurallar dâhilinde değerlendirmeler yapabileceği söylenebilecektir. Buna karşın özelci kültürlerin mensubu olan yöneticilerin ise etik karar alma sırasında daha ziyade bireysel ilişkilere atıfla kararlar aldığı ve temel kıstasın kendi öz değerlendirmeleri olduğu belirtilebilecektir. Bahse konu kavramsal ilişkiler çerçevesinde ortaya koyulan kuramsal boyuttaki önermelerin konuya bir anlamda ışık tutması ve konuya ilişkin olarak yazına katkı sunması beklenmektedir. Çalışmanın ayrıca gitgide artan çok uluslu örgütlerin yönetimi anlamında değerli katkılar sunabileceği de değerlendirilmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların kültürel olarak homojen olmadığı örgütlerde, yönetici ve çalışanların çeşitli farklılıklar ortaya çıkarabileceği söylenebilecektir. Anılan bu farklılıkların bazı sorunları meydana getirebileceği, sorunların çözümü anlamında ise karar alıcı yöneticilerin karar almada temel ayırım noktalarının tespitinin önemli olabileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın ayrıca, yukarıda değinilen kavramlara ilişkin gelecekte yapılabilecek görgül çalışmalara temel olabilecek önemli çıkarımlar ortaya koyduğu söylenebilecek olup, sözü edilen görgül çalışmalar anlamında değerli bir yol haritası ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adler, N. J (1991). *International dimensions of organizational behavior*. PWS-KENT Publishing Company. Boston, Massachusetts.
- Al-Khatib, J. A., Robertson, C. J., Stanton, A. D. A., ve Vitell, S. J. (2002). Business ethics in the Arab Gulf states: A three-country study. *International Business Review*, 11(1), 97- 111.
- Archer, E. R. (1980). How to make a business decision: an analysis of theory and practice. *Management review*, 69(2), 54-61.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetmel, mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem Yayıncılık, www.pegema.com.tr.
- Banks, S. (2006). *Ethical and values in social work*. Third Edition. London: MacmillanPress.
- Barnard, C. (1938). The functions of the executive. *Cambridge/Mass*.
- Basi, R. S. (1998). Administrative decision making: a contextual analysis. *Management Decision*, 36(4), 232-240.
- Bazerman, M., ve Moore, D. A. (2012). Judgment in managerial decision making. research.hks.harvard.edu
- Beyer, J. M. (1981). Ideologies, values, and decision making in organizations. *Handbook of organizational design*, 2, 166-202.
- Blankenship, L. V., ve Miles, R. E. (1968). Organizational structure and managerial decision behavior. *Administrative Science Quarterly*, 106-120.
- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J., ve Tuttle, M. (1987). A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 265-280.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., ve Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York, NY: J. Wiley.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., Velasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics. *The academy of management review*. 6 (3), 363-374.
- Chatman, J. A., Cha., S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20.
- Daft, R., (2003). *Management*. Thomson South Western , Landmark Ltd. 6. Baskı
- Drucker, P. F. (2001). The Effective Decision. *Harwards Business Review on Decision Making, Harvard Business Review Paperpack*.
- D'Silva, J. L., Meng, C. L., ve Othman, J. (2015). Personal Moral Philosophy of Undergraduates towards Academic Dishonesty. *Modern Applied Science*, 9(11), 144.
- Dufrene, R. L. (2000). *Designing and validating a measure of ethical orientation of counselors: The ethical decision-making scale- EDMS*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Misisipi

Dufrene, R. L., ve Glosoff, H. L. (2004). The ethical decision-making scale-revised. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 37(1), 2.

Ford, R. C., ve Richardson, W. D. 1994. Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 205-221.

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28-36.

Guttmann, D. (2006). *Ethics in social work: a context of caring*. New York: Haworth Press.

Hall, E. T., (1976). *Beyond Culture*. New York. Anchor Press.

Harris, R. (1998). Introduction to decision making. *Home page: <http://www.vanguard.edu/rharris/crebook5.htm>*.

Harris, J. R., ve Sutton, C. D. (1995). Unravelling the ethical decision-making process: Clues from an empirical study comparing Fortune 1.000 executives and MBA students. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 805-817.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.

Hunt, S. D., ve Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of macromarketing*, 6(1), 5-16.

Husted, B. W., ve Allen, D. B. (2008). Toward a model of cross-cultural business ethics: The impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 293-305.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2), 366-395.

Jones, G.E. ve Kavanagh, M.J. (1996). An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, 511-523.

Jones, I. W., ve Pollitt, M. G. (1998). Ethical and unethical competition: establishing the rules of engagement. *Long Range Planning*, 31(5), 703-710.

Kurt, Ü., (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Kluckhohn, F. R., ve Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations.

- 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.
- McSweeney, B., (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis, *Human relations*. 55 (1), 89- 118.
- Robertson, C., ve Fasil, P. A. (1999). Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 385-392.
- Rue, L.W. ve Byars, L.L. (2003). *Decision Making Skills Management Skills and Application* McGraw-Hill.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Schein, E., H. (1994). Coming to A New Awareness Of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 3.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 4, 19-45.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey*, 259-290.
- Simon, H. A., (1970). Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi, çev. Mustafa TOSUN, *Amme idare dergisi*, 7:3.
- Smith, P. B., Dugan, S., ve Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees a dimensional analysis across 43 nations. *Journal of cross-cultural psychology*, 27(2), 231-264.
- Thong, J.Y., ve Yap, C. S. (1998). Testing an ethical decision-making theory: The case of softlifting. *Journal of Management Information Systems*, 15(1), 213-237.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Trompenaars, A. Turner, H., C., ve (1993). *The seven cultures of capitalism*. New York.
- Trompenaars, A., ve Turner, H., C. (1998). *Riding the waves of culture* (p. 162). New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. M. (2000). Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values.
- Wally, S., ve Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management journal*, 37(4), 932-956.
- Walker, H. (2000). Ethical Decision Making: An Ethical Decision Making Process for PHS Leaders, www.providence.org.

- Wright, G. (1985). Organizational, group, and individual decision making in cross-cultural perspective. In *Behavioral decision making* (pp. 149-165). Springer US.
- Wortman, J. S. (2006). Ethical Decision-Making: The Effects of Temporal Immediacy, Perspective-Taking, Moral Courage and Ethical Work Climate (Doctoral Dissertation, Nebraska, 2006). Dissertation Abstracts International, UmiNumber: 3213325.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational dynamics*, 28(4), 82-94.