

TİCARİ MÜZAKERE VE AHLAK

Yrd. Doç. Dr. Gülçimen Yurtsever*

Abstract: In this paper the researcher has identified important factors that predict negotiators' ethical / unethical behavior: individual differences, cultural morals, government / legal environment, economic criteria and perceptions of the other party appear to play an important role in determining ethical behavior of negotiators.

I. GİRİŞ

Müzakere, iş hayatında bizi başarıya götüren önemli bir faktördür. Müzakeredeki performansı tayin eden önemli unsur tarafların sosyal anlayışıdır. Bireylerin sosyal anlayışına şekil veren unsurlardan birisi de ahlaki davranıştır. Ahlaki olmayan davranış, taraflar arasındaki ilişkileri geliştirmeyeceği gibi; değişim sonucu üretilen üründen tam fayda elde edilmesine engel olur (Morgan ve Hung, 1994).

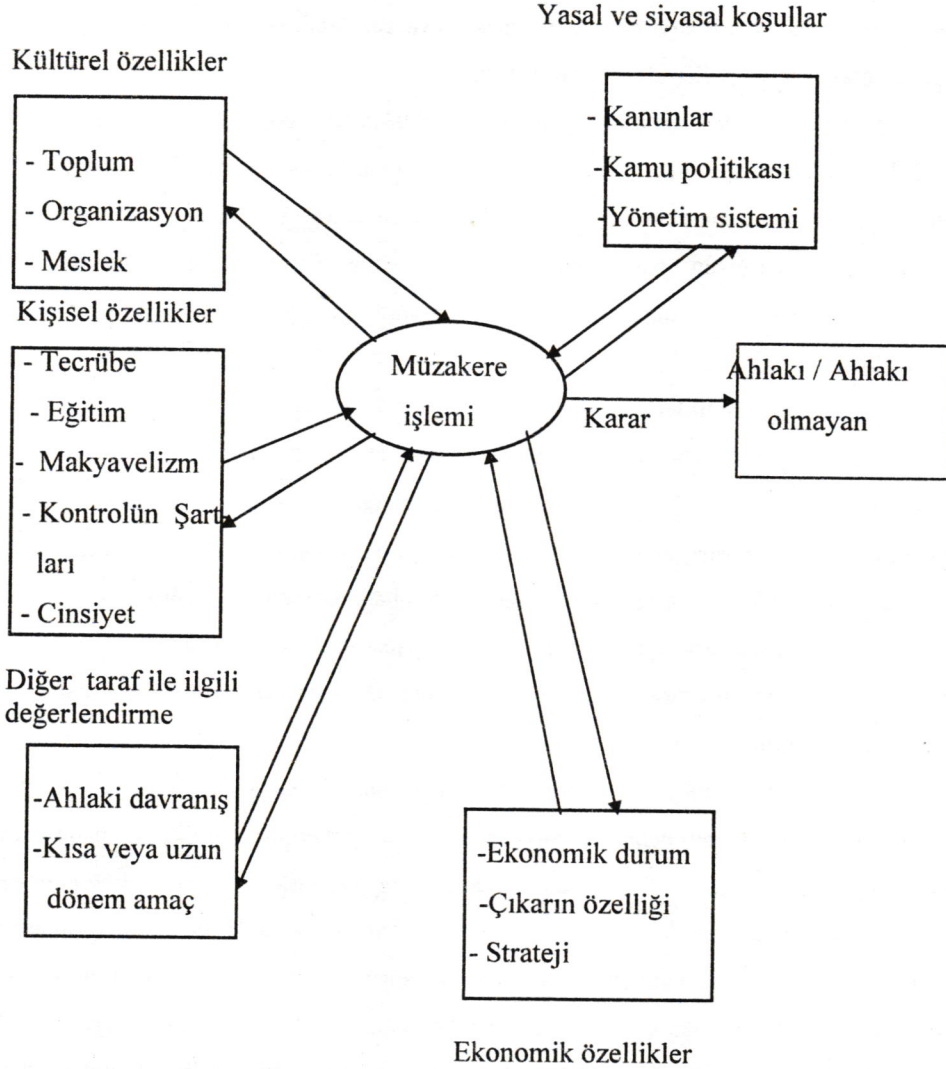
Müzakerede ahlaki olmayan davranış sadece tarafları değil, diğerlerini de etkiler. Örneğin, ihracatçının müzakere esnasında ürettiği bilgisayarların teknik hatasını ithalatçıya bildirmedeğini varsayalım. İthalatçı bu teknik hatayı bilgisayarları ülkesine ithal ettikten sonra fark ederse, sadece ihracatçının ahlaki hakkında değil, ülkenin ticari ahlaki hakkında da olumsuz düşünür. Uluslararası ticarete bu tip ahlaki olmayan davranışlar ticari çevrelerde çok çabuk duyulur (Vanderleest, 1994). Böyle bir durumda hatalı mal piyasaya sunulmuşsa müşterileri de olumsuz yönde etkiler.

Çoğu kez müzakerenin bir oyun olduğu ve müzakerede ahlak diye bir şeyin olmadığı ileri sürülür. Bırakın yetişkinlerin oynadığı oyunu iki çocuğun oynadığı oyunda bile çocuklardan biri diğerine haksız yere zarara verirse; zarara uğrayan çocuk, diğeri ile tekrar oyun oynamakta isteksiz davranır. Oyunda dahi ahlaki kurallar önemlidir. Ancak oyunda zarara uğrayan çocuk arkadaşını böyle bir davranışa iten sebepleri tahlil edemeyebilir. Tabii ki ticari müzakerede ahlaki davranışa etki eden faktörler, oyuna göre daha karmaşıktır. Bu faktörleri tahlil etmek, müzakere esnasında tarafların ahlaki yargılarını anlamamıza yardımcı olur. Bu değer yargılarını dikkate alarak yapılan değişimden iyi sonuçlar elde edilir (Jurgen, 1976). Ancak literatürde, müzakere esnasında ahlaki davranışa etki eden faktörlerle ilgili bir çalışma yoktur. Bu çalışmayla bu boşluk giderilmeye çalışılmıştır

* Karadeniz Teknik Üniversitesi., İİBF Öğretim Üyesi

II. MÜZAKERE ESNASINDA AHLAKİ DAVRANIŞA ETKİ EDEN UNSURLAR

Ahlak iş dünyası için önemli olmasına rağmen, taraflar müzakere esnasında ahlaki olmayan davranışlarda bulunabilirler. Bireyin veya tarafların ahlaki davranışına etki eden temel faktörler şunlardır: Yasal ve siyasal koşullar, ekonomik özellikler, kültürel özellikler, diğer taraf hakkında değerlendirmeler ve kişisel özellikler (Bkz. Şekil I).



Şekil I : Müzakere ve ahlak

Yasal ve Siyasal koşullar

Toplumun değer yargılarını değiştirmek için yönetim ve hukuk sisteminde yeni düzenlemelere gidilir. Örneğin, Rusya, pazar ekonomisine geçmek için yönetim ve hukuk sisteminde bir takım düzenlemelere gitmiştir. Bu düzenlemelerin esas amacı, Rus halkının ticaretle uğraşarak kar elde etmesi, servet birikimini kabullenmesi ve sonuçta özel mülkiyete saygı duyulmasıdır. Bu tür sistem değişikliği ile değer yargılarının değişimini hızlandırmak için sisteminin yaptırım gücünün olması gerekir. Çünkü bireyin ahlaki olmayan davranışından dolayı cezalandırılması veya cezalandırılmaması da davranışına doğrudan etki eder (Zey Ferrell ve Ferrell, 1982).

Kamu politikaları tarafların yapacağı ticari işlemlere doğrudan etki eder. Kamu politikaları, hükümetin, genel olarak kamunun çıkarını korumak için uyguladığı politikalarıdır. Bunlar; çevrenin korunması, sivil savunma, vergi ve benzeri politikalarıdır. Tarafların meclisten çıkan yeni yasaların veya iptal edilen yasaların sonucunda ne gibi önlemler alacağı veya bu durumda nereye başvuracağı gibi konular müzakeredeki tutumun kalbidir

Ekonomik özellikler

Tarafların ekonomik durumu müzakeredeki ahlaki davranışlara yön verebilir. Firma, piyasada monopol bir konuma sahipse, karşı taraf üzerinde daha yaptırımcı bir davranışa girebilir. Firma, ekonomik bakımından iyi bir konuma sahipse; piyasadaki bu prestijini devam ettirebilmek için müzakerede daha ahlaki davranabilir. Müzakereye konu olan ekonomik çıkarın özelliği de tarafların davranışına etki eder. Paylaşılacak olan şey, her iki tarafın faydasını artıracaksa ve taraflar bunun farkında ise, birbirlerine karşı daha dürüst davranabilirler.

Şirketlerin stratejileri, şirketin tutumunda önemli rol oynar. Strateji, şirketin nasıl bir şirket olduğunu belirtir. Şirketin nasıl bir şirket olacağı ilk aşamada tepe yöneticilerin vizyonu ile şekillenir. Daha sonra bu vizyon, şirketin amacı haline gelir ve bireyin kararlarında etkili olur. Tepe yöneticileri ahlaki prensiplerini dikkate almadan vizyonu şekillendirirse, bu şirketin amacına direk yansır. Şirketin amacı üyelerinin ahlaki davranışı üzerinde çok etkilidir. Örneğin, imalat sektöründe çalışan yöneticilerin %95'i bağlı buldukları kooperatifi amacına ulaştırmak için, kendi kişisel ahlaklarından ödün

verdiklerini belirtmişlerdir (Pitney ve Bowes Inc. 1977). Müzakere esnasında, birey ahlakı prensiplerinden ödün vererek şirketi amacına ulaştırmaya çalışabilir.

Kültürel özellikler

Kültürel özellikler üçe ayrılarak incelenebilir: Bireyin ait olduğu toplum, tarafların temsil ettiği organizasyon ve meslek kültürü. Kültür; bireyleri, düşünce ve davranış itibarıyla birbirinden göreceli olarak gruplara ayırır ve gruba dahil bireylerin benzer düşünmesini sağlar (Samover ve diğerleri, 1981). Bireylerin ait oldukları toplumun kültürel özellikleri, müzakere esnasında ahlakı davranışlarına etki eder. Örneğin, Amerikalılar, ticari müzakere esnasında dürüst bilgi alışverişi olmasını bekler (Mintu ve Calontone, 1991). Ruslar ise, müzakere esnasında bilgi saklarlar. (Vlachoutsikos, 1986). Müzakere esnasında ahlaki olarak kabul edilen bir hitap tarzı, diğer bir toplumda kabul edilmeyebilir. Japonya'da, müzakere esnasında resmi olmayan bir hitap tarz hakaret olarak kabul edilirken; Amerika'da kabul gören bir davranış olmaktadır (Graham, 1993).

Bireyin mesleki kültürü de müzakere de önemlidir. Özellikle kullanılan kelimelerde mesleki kültürün etkisi çok fazladır. Örneğin, söylediği söz doğru olmadığı halde yemin etmek, ahlaklı bir davranış olarak kabul edilmez. Bazen birey, yemini ifade ettiği manayı bilmeden kullanabilir. Araştırmacı, rasgele uğradığı üç açık pazarda, toplam 102 satıcıya pazarlık yaparken *Vallahi* kelimesini kullanarak yemin ediyor musunuz sorusunu sorulmuştur. 91 satıcı evet cevabı vermiştir. Bu 91 satıcıdan %41'i dil alışkanlığı nedeniyle bu şekilde yemin ettiklerini ve ettikleri yeminin söylediklerini ispatlamak amacıyla olmadığını vurgulamışlardır. %30'u ise eğer söylediği gerçekten doğru ise *Vallahi* kelimesini kullandıklarını ve %29'u bazen söyledikleri söz doğru ise, bazen de ekonomik şartlar veya dil alışkanlığı nedeniyle bu şekilde yemin ettiklerini belirtmişlerdir. Bu verilerden, çıkan sonuç açık pazarlarda Vallahi şeklindeki bir yemine en fazla kültürün (dil alışkanlığı) etki ettiği söylenebilir.

Bireylerin veya tarafların temsil ettiği organizasyon kültürü de müzakere esnasında ahlakı davranışa etki edebilir. Organizasyonun sahip olduğu kültür, neyin haklı veya haksız olduğu konusunda üyelerine yol gösterir (Deal ve Kennedy, 1982). Organizasyon kültürü, Schein (1990) tarafından üç dereceye ayrılarak incelenmiştir: 1. İnsan tarafından yapılmış faydalı şeyler (artifact) 2. Değer 3. Temel varsayımlar. Birinci derecenin içine fiziksel koşullar, teknoloji, gözlemlenen davranışlar, yazılı kaynaklar, sözlü

konuşmalar ve buna benzer diğer unsurlar girer. Bu dereceye dahil olan organizasyonların ahlak kodu bulunabilir. Ahlak kodunun bulunması, organizasyonun ahlak standardına doğrudan etki etmeyebilir. Ahlak kodu sadece dışa karşı iyi görünmek amacıyla yazılabilir ve organizasyonun ahlak kodu, müzakeredeki ahlaki davranışa etki etmeyebilir. Örneğin, organizasyon ahlak kodunda; malın pazarlığı esnasında, malın nitelikleri konusunda yanlış bilgiler vererek kar elde etmenin yasak olduğu yer olabilir. Buna rağmen, organizasyon kültürü, bunun aksi bir ahlaka sahipse ve organizasyonun amacı her ne yoldan olursa olsun kar elde etme gibi bir değere sahipse ahlak kodu bireyler üzerinde etkisini göstermez. İkinci derece ise, organizasyonun problemleri çözmede paylaştığı kültürdür. Organizasyonun değer yargıları üyelerinin inançları haline dönüştüğü zaman, bireylerin ahlaki davranışına doğrudan etki eder. Bu aşamada, temel varsayımlar etkisini göstermeye başlayabilir. Üçüncü derecede yer alan ahlaki varsayımlar, problemleri çözmede yol gösterirler.

Diğer taraf ile ilgili değerlendirmeler

Müzakere esnasında diğer tarafın ahlaki davranışı ile ilgili değerlendirmeler, bireyin veya grubun ahlaki davranışına etki edebilir. Eğer birey, diğerlerini kendilerinden daha az ahlaklı olarak değerlendirirse, kendi ahlaki davranışını geliştirme gereğini duymayabilir (Ferrell ve Weaver, 1978). Herkesin ahlaki olmayan bir davranışta olduğuna inanan birey, ahlaklı olmayan davranışın ticaretin bir parçası olduğuna inanabilir (Newstroom ve Ruch, 1975; Pitt ve Abratt, 1986). Müzakere esnasında karşı taraf dürüst ve güvenilir bir taraf olduğu izlenimini uyandırırsa bu durum tarafın sevilmesini ve çekiciliğinin artmasını sağlar. (Thompson,1990). Eğer karşı taraf müzakerede güvenilir bulunmazsa; diğer taraf da aynı taktiği uygulayabilir ve müzakereden beklenen sonuç elde edilmeyebilir. Tarafların müzakerede uzun dönem veya kısa dönem ticari ilişkiyi hedeflemesi, ahlaki davranışa etki edebilir. Uzun dönemi hedefleyen ticari müzakereler bireyleri daha ahlaklı davranmaya itebilir.

Kişisel özellikler

Kişisel farklılıklar yaklaşımı, bireylerin karakterlerinin müzakeredeki davranışa veya müzakereden elde edilen sonuca etki edeceği üzerinde durmaktadır. Kişisel farklılıklar yaklaşımı ile ilgili belirli ve temel esaslara göre kurulmuş bir teori yoktur. Bunun yerine hipotezlere , tahminlere ve sağlam temellere oturmeyen teorilere

rastlanmaktadır. Müzakere davranışına etki edebilecek başlıca kişisel karakterler: Cinsiyet, Makyavelizm (Machiavellianism), kontrolün şartları (locus of control) ve eğitim.

Müzakere davranışı bakımından kadınlar ve erkekler farklılık gösterme eğilimindedir (Kimmel vd., 1980; Turnbull vd., 1976). Müzakerede, erkeklerin kadınlara göre kendilerin daha güçlü hissetme eğiliminde olduğu gözlenmiştir (Gilkey ve Greenhalgh 1984). Kadınlar karşı tarafı kendileri gibi değerlendirirken, erkekler kendilerinden farklı olarak değerlendirmektedir (Zechmeister ve Druckman, 1973). Bireyin müzakere esnasında ahlaki bakımından diğerlerini kendilerinden ahlaksız görmesi, müzakeredeki ahlakı standardı olumsuz yönde etkileyebilir.

Kişisel farklılıklar yaklaşımına göre müzakere etkili olan diğer bir faktör de; Makyavelist düşünce ile ilgilidir. Makyavelist (bencil) birey, kendi haklarının diğer bireylerin haklarının üstünde olduğunu veya kendi haklarının diğer bireylerin haklarından farklı olduğunu iddia eder. Bencil bireylerin daha az ahlaklı olduğu saptanmıştır (Hegarty ve Sims, 1978). Fazla bencil bireyler karşı tarafı daha fazla aldatma ve etkin bir şekilde kullanma çabası içindedirler (Fyln ve diğerleri, 1987). Müzakere esnasında aşırı benciller, bireyi doğrudan kullanma değil, daha çok şartları kullanma çabasındadır (Huber ve Neale, 1987).

Bireyin tecrübesi, müzakere esnasındaki davranışına etki edebilir. Kelley ve diğerleri (1990) tarafından yapılan bir araştırmada; 10 yıl veya daha fazla çalışan yöneticilerin kendilerini daha ahlaklı olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Yazarlar, bu durumun, tecrübeli yöneticilerin daha detaylı düşünmesine bağlamışlardır. Bu duruma diğer bir neden ise, yöneticilerin yıllarca elde ettikleri prestijlerini kaybetmek istememeleri nedeniyle, organizasyonun ahlak koduna daha fazla bağlı kalmaları olabilir (Kiesler ve diğerleri, 1969).

Bireyin müzakeredeki davranışına etki eden faktörlerin bir diğeri ise kontrolün şartlarıdır. Bireyin hayatında olan olayların kontrolünün dışsal çevresel faktörlerden kaynaklanmasına, kontrolün dışsal şartları (external locus of control); buna karşılık, bireyin hayatındaki olan olayların kendilerinin doğrudan etkilediklerine inanmasına, kontrolün içsel şartları (internal locus of control) denir (Rotter, 1966). İçsel kontrole inanan bireyler, moral kurallara daha çok uyarlar. Dışsal kontrole inanan bireyler, genellikle yaptıkları ahlaki olmayan davranıştan dolayı kendilerini değil de başkalarını

suçlarlar (Adams-Webber,1969). İçsel kontrole inanan bireyler dışsal kontrole inanan bireylere göre ahlaki standardın bozulmasına neden olabilecek dışsal faktörlere karşı daha fazla direnebilirler. Müzakere esnasında, kontrolün içsel şartlarına inanan birey, temsil ettiği organizasyonun ahlaki standardı düşük olsa ve organizasyon, ahlaki olmayan davranış için zorlama yapsa dahi daha çok direnebilir.

Son olarak, eğitim de müzakere ahlaki davranışa etki edebilir. Bununla birlikte, eğitim ile ahlâk arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalar karışık sonuçlar vermiştir. Bir kısım araştırmacılar, eğitim ile ahlak arasındaki ters yönlü ilişki olduğunu rapor etmişlerdir (Kelley ve diğerleri, 1990; Jones ve Goutshi, 1988). Diğer taraftan, bazı araştırmacılar da eğitim ile ahlak arasında bir ilişki olmadığını bulmuşlardır (Dubinsky ve Ingram, 1984, Kidwell ve diğerleri, 1987; ve Serwinek, 1991).

III. SONUÇ

Günümüzde piyasada eskiye oranda daha fazla firma bulunmaktadır. Teknolojik gelişmeler sayesinde bu firmalar daha kaliteli ve daha fazla mal üretmektedirler. Bu rekabet koşulları altında firmaların en ufak bir hatası piyasadaki silinmesine neden olabilir. Özellikle ahlaki olmayan bir davranış bulunursa piyasada güvenilirliğini çok kolay kaybedebilir. Ahlaki olmayan, davranışlar firmaya kısa dönem için kar sağlayabilir. Fakat, uzun dönemde yıkılan prestijini tekrar kazanması oldukça güç olabilir. Kısaca son yıllarda iş ilişkilerinde güvenin önemi artmaktadır. Bu güvenin karşılıklı ticaretin başlangıcı olan müzakere işlemi esnasında kurulması gerekir.

Organizasyonlar, müzakere kendilerini temsil eden bireyin sadece hukuk kurallarına uygun davranmalarını değil, aynı zamanda ahlaki kurallara uymasına da dikkat etmelidirler. Hukuk kuralları, devletlerin hantal bürokratik yapısı nedeniyle, çoğu kez, toplumun değişen değer yargılarının takip edemez (Hosmer, 1987). Birey, kanunların koyduğu yasakları; rüşvet, lobby faaliyetleri veya yargı önünde kendisini daha iyi ifade etme ile kendi lehine çevirebilir. Rekabetin derecesi ne olursa olsun, güvenilir ve dürüst bir ortamın olmadığı bir pazarlıkla elde edilen üretimden verim beklenmemelidir.

Sonuç olarak müzakere iş hayatı için çok önemlidir. Ticari ilişkide bulunduğumuz kişi ve kuruluşlara bizim kim olduğumuzu ve onların kim olduğunu gösteren önemli bir sosyal ilişkidir. Bu müzakere esnasında ahlaki olmayan bir davranış gerek toplum için, gerekse taraflar için büyük kayıplar doğurabilir. Bunun önüne geçmek için müzakere

enasındaki ahlaki davranışımıza dikkat etmemiz gerekir. Bunun yanında, iyi ve anlamlı değişimin ve sosyal ilişkinin olması için, bireylerin ve toplumun veya kurumun ahlaki davranışına etki eden faktörlerin bilinmesini gerekir. Böylece davranışı yargılamak yerine, bu davranışa etki eden faktörler üzerinde çalışılırsa daha farklı da çözümler üretilebilir. Farklı çözümler aramak her iki tarafın faydasında arttırabilir

Bu çalışmada müzakerede ahlaki davranışa etki eden faktörlerin neler olduğu daha fazla iş ahlakında yapılan araştırmalar dikkate alınarak tahmin edilmeye çalışılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu tahminleri test edecek ampirik araştırmaların yapılması önerilir.

KAYNAKLAR

Adams - Webber, J. R. (1969) " Generalized Expectancies Concerning the Locus of Control of Reinforcements and the Perception of Moral Sanctions", **British Journal of Social and Clinical Psychology** 8, 340-343.

Bazerman, M.H., ve Carroll, J. (1987). " **Negotiator cognition**", In B. Staw and L.L. Cammings (Eds). *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp 247-288) Greenwich, CT: JAI Press.

Beauchamp, T.L. (1988) " **Ethical theory and its application to business**". In TL. Beauchamp, and N.E. Bowie (Ed). *Ethical Theory and Business* (3rd ed. pp. 1-54). Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Beauchamp, T. L. ve Bowie, N. E. (Ed) (1988). " *Ethical Theory and Business*", (3rd.ed). Englewood Cliffs,NJ. Prentice Hall.

Deal T.E. ve Kennedy A.A. (1982) " **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate life** ", Addison Fer Wesley Pub., Reading, MA.

Dubinsky, A.J. ve Ingram, T.N. (1984) " *Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: an Exploratory Investigation*", **Journal of Business Ethics** 3, 343-353.

Ferrell, O.C. ve Weaver, M (1978). "Ethical Beliefs of Marketing Manager", **Journal of Marketing** (July) 42: 69-73.

Flynn, S., Reichard, M. ve Slane, S. (1987) Cheating as Function of Task Outcome and Machiavellianism. **Journal of Psychology**, 121, 423-427.

Gilkey, R. W.ve Greenhalgh, L. (1984). " **Developing Effective Negotiation Approaches Among Professional Women in Organizations**, Simmons College, Boston.

- Graham J. L. (1993). "The Japanese Negotiation Style Characteristics of a Distinct Approach", **Negotiation Journal**, April: 123-139.
- Hegarty, G. ve Sim, H. P. (1978). "Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experimental", **Journal of Applied Psychology** 63, 451-457.
- Hofstede, G.(1984). " The Cultural Relativism of Quality of Life Concept", **Academy of Management Review** 9, 389-398.
- Hosmer, R. (1987) "**The Ethics of Management**", (Irwin, Homewood, IL)
- Huber, V ve Neale, M. (1986). "Effect of Cognitive Heuristic and Goals on Negotiator Performance and Subsequent Goal Setting", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 38, 342-365.
- Jones, T. M ve Gautshi, F. H. (1988). "Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives", **Journal of Business Ethics** 3, 343-353.
- Jurgen, R.J. (1976). " The Business of Business Ethics ", **Intellect**, December 177-178.
- Kelley, S.W., Ferrell, O.C. ve Skinner, S. K(1990). " Ethical Behavior Among Marketing Researchers: An Assessment of Selected Demographic Characteristics", **Journal of Business Ethics**, 9,681-688
- Kidwell, J. M Stevens, R.E. ve Bethke, A.L. (1987). "Differences Ethical Perceptions Between Male and Female Managers: Myth or Reality", **Journal of Business Ethics** 7, 489-493.
- Kiesler, CA., Collins, B.E. ve Miller, N. (1969) "**Attitude Change: A Critical Analysis of Theoretical Approaches**", John Wisley & Sons, Inc., New York.
- Kimmel, M. J., Pruitt D. G., Magenau, J.M., Konar- Goldband, E., ve Carnevale, P.J. (1980). "Effect of Trust, Aspiration and Gender on Negotiation Tactics", **Journal of personality and Social Psychology**, 38, 9-22.
- Loucks, V.R. (1987). " A CEO Looks at Ethics ", **Business Horizons** (March/April),4.
- Mintu, T. ve Calontone, R. J. (1991). " A Comparative Approach to International Marketing Negotiations", **Journal of Applied Business Research** (Fall): 90-97.
- Morgan, R.M. ve Hung, S.D. (1994) The Commitment -Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing** 58, 20-28.
- Newstrom, J.M. ve Ruch, W. A (1975) The Ethics of Management and the Management of Ethics", **MSU Business Topics** 23, 29- 37.

- Pinkley, R.(1990). "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", **Journal of Applied Psychology**, 75, 117-126.
- Pitney, L. ve Abratt R. (1986) "Corruption in Business: Are Management Attitudes Rights? **Journal of Business Ethics and Personality** 5, 39-44.
- Pitney- Bowes Inc. (1977) : The Pressure to Comprise Personal Ethics", **Business Week**, 107.
- Rotter, J.B. (1966) "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement and the Perception of Moral Sanctions", **British Journal of Social and Clinical Psychology**, 8, 340-343.
- Rubin J. J. ve Brown, B. (1975). "**The Social Psychology of Bargaining and Negotiation**", New York: Academic Press.
- Samover, L. A., Porter, R. E. ve Jain, N. C. (1981). "**Understanding Intercultural Communication**", CA: Wadsworth, Belmont.
- Schein, E. H. (1990) "Organization Culture", **American Psychologist** 42 (2), 109-119.
- Serwinek, P.J. (1992) "Demographic Related Differences in Ethical Views Among Small Business", **Journal of Business Ethics** 22, 343-356.
- Thomson, (1990). An Examination of Naive and Experienced Negotiations." **Journal of Personality and Social Psychology** 38, 9- 22.
- Thomson, L. ve Hastie, R. (1990). "**Judgment Tasks and Biases in Negotiation**". In B. Sheppard, M. H. Bazerman& R.J. Lewicki (Eds) *Research in Negotiation in Organization*, Vol.2 pp. 31-54 , Greenwich T:JAI press.
- Trevino, L.K. ve Youngblood, S.A. (1990). "Bad Apples in Bad Barrels: A Casual Analysis of Ethical Decision -Making Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 75, 378-385.
- Turnbull, A., Stricland, L., ve Shaver, K. (1976). "Medium of Communication Differential Power, and Phasing of Concessions: Negotiating Success and Attributions to the Opponent", **Human Communications Research**, 2, 262-270.
- Vanderleest, H. W. (1994). "Planning for International Trade Show participation" , **SAM Advanced Management Journal**, Autumn, 39-44.
- Vlachoutsikos, C. (1986) "Where the Ruble in Stops in Soviet Trade", *Harvard Business Review*, 64 (September-October), 82-86.

Walton, R. E. ve McKersie, R.B. (1965). " **A Behavioral Theory of Labor Relations**",
New York: McGraw-Hill.

Zey- Ferrell, M. ve Ferrell (1982) "Role-Set Configuration and Opportunities as
Predictors of Unethical Behavior in Organizations", **Human Relations** 35 (7), 587-604.

Zechmeister, K. ve Druckman, D. (1973) "Determinants of Resolving a Conflict of Interest",
Journal of Conflict Resolution, 17, 63-88.