

Çalışanların Müzakere Etiği Algılamaları ve Müzakere Sürecindeki Davranışlarına Etkileri*

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ERKUŞ

Kara Harp Okulu, Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü, ANKARA

ÖZET

Müzakere sürecini etkileyen faktörlerden birisi de etikdir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle çalışanların müzakere etiği algılama düzeyleri incelenmekte, ikinci aşamada ise algılama düzeylerinin müzakere başlangıcındaki ilk tekliflerine, süreç içerisindeki davranışlarına ve müzakere sonucundaki anlaşma eğilimlerine olan etkileri araştırılmaktadır. Araştırmanın örneklemini Ankara'da kamu ve özel sektörde iş yaşamlarına devam eden 336 çalışan oluşturmaktadır. Çalışanların müzakere etiği algılamalarının müzakere sürecindeki davranışlarına etkilerini incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların karşı tarafı zayıflatma davranışlarını daha fazla kabul edilebilir olarak algıladıkları, karşı tarafı yanlış bilgilendirme davranışlarını ise daha az benimsedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, etik dışı davranışlara eğilimleri düşük olan katılımcıların müzakerelerde daha rasyonel hareket ettikleri, anlaşma şartlarına bağlı kalma eğilimlerinin de yüksek oldukları belirlenmiştir. Etik dışı davranış eğilimleri yüksek olan katılımcılar ise, müzakere sürecinde daha duygusal davranmakta ve sorunlarla doğrudan yüzleşmekten kaçınılmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Müzakere, Etik, Müzakere Süreci

Employee's Perceptions of Negotiation Ethics and The Effects on Their Behaviors During Negotiation

ABSTRACT

One of the factors affecting negotiation is ethics. In this study, first, employees' level of perception of ethics in negotiation and secondly, the effect of their level of perception on their initial offer at the beginning of negotiation process, their behaviors during this process and their inclination to agree at the end of the process are examined. 336 employees working in public and private sectors in Ankara constitute the sample of the study. Hierarchical regression analysis has been applied in order to examine the effect of employees' perception of negotiation ethics on their behavior in the negotiation process. According to the findings, the participants found the behaviors weakening the opponents more acceptable whereas behaviors giving opponents false information are less acceptable. In addition, participants less inclined for unethical behaviors behaved more rationally and tend to be more loyal to the conditions of negotiation. The participants with high tendency to behave unethically tend to display more emotional behaviors and avoid confronting problems directly.

Key Words: Negotiation, Ethics, Negotiation Process

GİRİŞ

Günümüzde çatışmaların ve anlaşmazlıkların çözümlenmesi sürecinde etkili müzakere yapabilmek iş yaşamının niteliğini artıran bir etkiye sahiptir. Özellikle kıt kaynakların yönetilmesi ve rekabetin dayanılmaz ağırlığını üzerinde

* Bu makale, 07-09 Mayıs 2009 tarihlerinde Celal Bayar Üniversitesi tarafından düzenlenen 8. Anadolu İşletmecilik Kongresi'nde (Manisa) özet bildirisi olarak sunulmuştur.

hisseden yöneticiler, sadece yönetim kademesinden değil, bütün örgüt çalışanlarından etkili müzakerecilik yeteneklerine sahip olmalarını beklemeye başlamışlardır. Ancak müzakere sürecinin karmaşık bir süreç olması ve disiplinler arası bir yaklaşım gerektirmesi, müzakerecilik yeteneklerinin de farklılaşmasına, dolayısıyla etkili bir müzakereciden birbirinden farklı davranışlar beklenilmesine neden olmaktadır (Erkuş ve Tabak, 2008: 398).

Bu kapsamda müzakereci açısından dikkat çeken davranışlardan birisi de etikle ilgilidir. Müzakere ise temel olarak bir karar verme sürecidir, dolayısıyla bireylerin etik algılamaları ve davranışları süreci etkileyen önemli değişkenlerden birisi olarak dikkat çekmektedir (French vd. 2002: 83). Özellikle 1980'li yıllarla birlikte iş dünyasında etik davranışların önem kazanması ve örgütlerin etik konusuna daha profesyonel yaklaşımları, dolayısıyla etik ilkeler ve prensipler oluşturma çabaları, iş yaşamındaki müzakerelerde etik davranışların sorgulanmasına neden olmuştur (Farrell vd., 2002:153). Bu gelişmelere bağlı olarak etik davranışların gerek müzakere süreci, gerekse müzakerecinin sonuçları üzerinde önemli etkilerinin olabileceğinin anlaşılması, müzakerelerde etik kavramının başlı başına bir konu olarak ele alınmasını gündeme getirmiştir.

Bireylerin müzakerelerde etik dışı davranışlarda buldukları bilinmektedir. Karşı tarafa yanlış bilgi vermek, yüksek ve abartılmış tekliflerde bulunmak, boş vaatlerde bulunmak bunlardan birkaç tanesidir (Lewicki, 1983: 86). Yapılan araştırmalar da müzakerecilerin etik dışı davrandıklarını, bilinçli ve bilinçsizce bu davranışları taktik olarak kullandıklarını göstermektedir. Örneğin O'Connor ve Carnevalle (1997: 504) yaptıkları bir araştırmada katılımcıların % 28'inin müzakerelerde yanlış bilgilendirme yaptıklarını belirlerken, Volkema vd. (2004: 332) katılımcıların en az % 80'inin müzakere sürecinde etik dışı taktiklere başvurduklarını tespit etmişlerdir.

Küreselleşme ve uluslararası iş yaşamında örgütler arasındaki ilişkilerin artışı ve karmaşıklaşması, müzakere etiği konusunun öncelikle kültürel bağlamda ele alınmasını gündeme getirmektedir (Adler, 1991: 182; Lewicki vd., 2001: 183; Rivers ve Lytle, 2007: 2). Özellikle kültürel farklılıkların taraflarca bilinmesi ve anlaşılması, müzakere sürecini dolayısıyla sonuçlarını olumlu yönde etkilerken, taraflar arasında geleceğe yönelik iyi ilişkilerin kurulmasını destekleyebilir. Bu nedenle müzakere etiği kapsamında kültürel farklılıklara yönelik araştırmaların son derece önemli olduğu söylenebilir. Bunun yanında müzakere süreci kültürel faktörler yanında kişilik, cinsiyet, müzakere şartları gibi değişkenlerle de yakından ilişkilidir. Müzakere etiği ile ilgili yapılan araştırmalarda, kültürel ve demografik faktörlerin müzakeredeki etik davranışlara etkileri incelenirken, bireylerin etik algılamaları ile müzakere şartları arasındaki ilişkilerin çok fazla araştırılmadığı görülmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. İlk amaç, çalışanların müzakere etiği algılama düzeylerinin belirlenmesidir. İkinci amaç ise çalışanların müzakere etiği algılamalarının, müzakerecinin başlangıcındaki ilk tekliflerine, süreç içerisindeki davranışlarına ve müzakere sonucundaki anlaşma eğilimlerine olan etkilerinin tespit edilmesidir. Ülkemizde kültürel bağlamda müzakere etiğine

yönelik çalışmaların yok denecek kadar az olduğu düşünüldüğünde, elde edilecek bulguların bu alandaki boşluğu doldurmaya yönelik olarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda ilk aşamada müzakere etiği konusu teorik olarak incelenerek, müzakerelerde etik veya etik olmayan davranışların neler olduğu tanımlanmış ve bu davranışların müzakere sürecine ve sonuçlarına olan etkileri tartışılmıştır. Bu aşamada ayrıca, müzakere sürecinde etik davranışları etkileyen çeşitli faktörler irdelenmiş ve yazında konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma yapılarak, katılımcıların müzakere etiği algılama düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve müzakere etiği algılama düzeylerinin müzakere başlangıcındaki ilk tekliflerine, süreç içerisindeki davranışlarına ve müzakere sonucundaki anlaşma eğilimlerine olan etkilerinin açıklanması hedeflenmiştir.

I. Müzakerelerde Etik

Müzakere etiği araştırmalarının çok eskiye dayanmadığı, bu konuda 1980'li yıllarla birlikte önemli çalışmaların yapılmaya başlandığı görülmektedir. Özellikle küreselleşme ve dolayısıyla işletmeler arasındaki müzakerelerin artışı ile birlikte, etik kavramı daha fazla ön plana çıkmış ve müzakere alanında tartışılan temel konulardan biri haline gelmiştir. Günümüze kadar çeşitli araştırmacılar tarafından müzakerelerde etik davranışlarına ilişkin yapılan çalışmalar da konuya olan ilgiyi göstermektedir (Volkema, 1998: 218; Lewicki ve Robinson, 1998: 665; Robinson vd., 2000: 649; Volkema, 2004: 69).

Müzakere etiği açısından sorulması gereken ilk soru, etik ve etik olmayan davranışların tanımlanmasına yöneliktir. Ancak hangi davranışların etik olarak kabul edilip edilmeyeceği sorusunu cevaplamak zordur. Çünkü, müzakerelerde etik davranışların kültür, mevcut durum ve bireysel normlarla ilişkili olması, hangi davranışların ve taktiklerin kabul edilebilir olduğuna ilişkin belirsizlik yaratmakta, dolayısıyla müzakerelerde etik davranışlara ilişkin kurallar ve standartların tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Thompson, 2001: 151). Bu konuda Lewicki vd. (2001:164), müzakerelerdeki etik davranışların genel olarak ortaya konmuş ahlaki kurallarla ve etik standartlarla ilişkilendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Hitt (1990:99) ise iş yaşamında ve müzakerelerde hangi davranışların etik olup olmadığının belirlenmesinde dört kriter açısından değerlendirme yapılabileceğini belirtmektedir. Bunları; müzakereden elde edilecek kazançlar (sonuç etiği), yasalar (kural etiği), toplumun değerleri (toplumsal sözleşme etiği) ile müzakerecinin vicdanı ve aklı (kişisel etik) olarak tanımlamaktadır. Ancak her bir kriter farklı etik felsefeler ve sistemlere dayanmakta, dolayısıyla müzakerelerde hangi davranışların etik olarak kabul edilip edilmeyeceği bireylerin yaklaşımları çerçevesinde değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, Perry ve Nixon (2005: 25) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, sonuç etiği ve toplumsal sözleşme etiği

eğilimleri güçlü olan öğrencilerin müzakerelerde etik davranma eğilimlerinin daha düşük olduklarını tespit etmiştir.

Müzakerelerde etik davranışların tanımlanmasındaki zorluklara rağmen, bu konuda öncü isimlerden birisi olarak kabul edilen Lewicki (1983: 65), bireylerin müzakere sürecinde farklı aldatma veya kandırma davranışları içerisinde olabileceğini belirtmektedir. Bu davranışları beş faktör altında toplayan Lewicki (1983:80), bunları; müzakerede açılış pozisyonu ile ilgili yanlış bilgi verme, blöf yapma, karşı tarafa yanlış bilgi verme, aldatma ve müzakerenin durumu hakkında hem kendi tarafını, hem de karşı tarafı yanıltma olarak tanımlamaktadır. Anton (1990: 272) ise müzakerelerde etik olmayan davranışları; açılış ile ilgili yanlış bilgi verme, blöf yapma, yalan söyleme ve aldatma olarak dört faktör altında incelemektedir. Bu kapsamda, özellikle Lewicki ve arkadaşları tarafından, müzakerelerde aldatmaya yönelik olarak kullanılacak taktiklere ilişkin yapılan araştırmalar dikkat çekmektedir (Lewicki ve Robinson, 1998: 670-671; Robinson vd., 2000: 653-655). Araştırmalar sonucunda genel olarak bireylerin müzakere sürecinde beş farklı etik dışı davranış içerisinde oldukları belirlenmiştir. Bunlar; geleneksel rekabetçi pazarlık, karşı tarafın sosyal ilişkilerine saldırıda bulunmak, boş vaatlerde bulunmak, gerçeğe aykırı bilgi vermek, uygun olmayan yollardan bilgi toplamak ve kullanmak olarak sınıflandırılmaktadır (Robinson vd., 2000: 651). Bir çok çalışmada temel olarak kabul edildiği görülen bu davranışlardan bazılarının, örneğin geleneksel rekabetçi pazarlık gibi, etik olarak kabul edilebileceği görülürken, karşı tarafın sosyal ilişkilerine saldırıda bulunmak, gerçeğe aykırı bilgi vermek, boş vaatlerde bulunmak ve uygun olmayan yollardan bilgi toplamak gibi taktiklerin etik açısından sorgulanabilir özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir (Al-Khatib vd., 2005: 48). Müzakerelerde etik olmayan davranışlar kapsamında kullanılan bazı taktiklere Tablo-1’de yer verilmiştir.

Tablo-1. Müzakerelerde Etik Dışı Davranışlar ve Taktikler

Müzakerelerde Etik Dışı Davranışlar	Kullanılan Taktikler
Geleneksel rekabetçi pazarlık	Aşırı ilk yüksek teklifle müzakereye başlamak, acelesi yokmuş gibi davranmak,
Karşı tarafın sosyal ilişkilerine saldırıda bulunmak	Karşı tarafı başkalarının ve amirinin (patronunun) yanında küçük düşürmek, amirinin (patronunun) yanında kötülemek
Boş vaatlerde bulunmak	Sahte tehditlerde veya boş vaatlerde bulunmak, ödün vereceğini söyleyerek karşı taraftan ödün istemek
Gerçeğe aykırı bilgi vermek	Karşı tarafa kasıtlı olarak yanlış bilgi vermek, müzakere sürecine ilişkin amirine yanlış bilgi vermek
Uygun olmayan yollardan bilgi toplamak ve kullanmak	Rüşvet vermek, bilgi sızdırmak, casusluk yapmak, karşı taraftan birisini kandırarak bilgi almak

Kaynakça: (Lewicki, 2001:170)

Etik davranışların, tarafların müzakerelerden elde edecekleri sonuçlarla yakından ilişkili olması onu kritik bir konu olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Çünkü, müzakerelerin ekonomik sonuçları yanında, karşı tarafa güven vermek ve ilişkileri geliştirmek gibi sosyal sonuçları da başarı kriterleri olarak değerlendirilmektedir (Scroth, 2008:390). Gerçekten de tarafların müzakerelerdeki etik dışı davranışları olumsuz sosyal sonuçlara neden olabilir. Örneğin, etik dışı davranışlar sergilenmesi iş yaşamındaki bireyler arasında çeşitli sorunlar ortaya çıkarırken, aynı zamanda halkla ilişkiler ve imaj açısından kamuoyunda olumsuzluklar yaratabilmektedir (Cramton ve Dees, 1993: 360). Tarafların gelecek müzakerelerde daha katı tutum içerisine girmeleri, ilişkilerin bozulması, imaj ve gelecekteki fırsatların kaybı gibi olumsuz sonuçlar da dikkat çekmektedir (Reitz vd., 1998: 13). Nitekim, müzakerelerde etik olmayan davranışlarla kısa vadede olumlu sonuçlar elde edilse bile, özellikle ilişkilerin bozulmasıyla uzun vadeli ilişkiler açısından son derece olumsuz etkileri olduğu bilinmektedir (Curhan, Elfenbein ve Xu , 2006: 496)

Etik dışı davranışlar müzakereciler arasındaki ilişkiler açısından da sorunlar yaratabilir. Müzakerelerde etik dışı davranışlar içinde olmak ve taktikleri kullanmak, karşı taraftaki müzakereciye ilişkin olumsuz dürüstlük algılaması yaratırken, süreci de negatif yönde etkileyebilir. Bireylerin birbirlerine karşı katı davranışları artabilir, gelecek müzakereler için fırsatlar kaçabilir ve karşı tarafla ilişkiler zedelenebilir (Volkema vd., 2004: 332). Ayrıca bu tür davranışlar karşı tarafta olumsuzluk yaratırken sonuca ulaşmak zorlaşacak, aynı zamanda güven duygusu zedeleneceği için süreç içerisindeki her davranışa şüphe ile yaklaşılacaktır (Tenbrunsel, 1998: 331). Bu konuda Boles vd. (2000: 255) tarafından yapılan bir araştırmada, karşı tarafın etik dışı davrandığını algılayan müzakerecilerin, gelecekte tekrar müzakere yapmak konusunda daha az istekli oldukları tespit edilmiştir.

Etik dışı davranışları karşılıklılık ilkesi çerçevesinde de değerlendirmek gerekmektedir. Bu ilkeye göre müzakereciler stratejilerini karşı tarafın davranışları çerçevesinde şekillendirme eğilimi içinde olup, bir müzakerecinin yaklaşımı karşı tarafın yaklaşımını etkileyebilir (Mintu-Wimsatt ve Calantone, 1996: 61). Dolayısıyla bir tarafın etik dışı davranışlar içinde olması ve taktikleri kullanması, müzakerelerde etik dışı davranışların karşılıklı olarak artmasına neden olabilir. Örneğin, Mintu-Wimsatt ve Calantone (2000: 347) tarafından yapılan bir araştırmada, bir tarafın işbirlikçi yaklaşımı karşı tarafı işbirlikçi davranma konusunda etkilediği belirlenmiştir.

Müzakerelerde etik dışı davranışlar müzakerecinin imajıyla da yakından ilişkilidir. Müzakerecinin etik olarak kötü bir imaja sahip olması, taraflar arasında güvensizlik yaratacağı için müzakere sürecini ve sonuçlarını olumsuz etkileyebilir (Reitz vd., 1998:13). Ayrıca, sürekli etik dışı davranışlarda bulunan müzakereciler uzun dönemde olumsuz bir imaja sahip olacak, muhtemelen gelecekteki müzakereler de olumsuz imajdan zarar görecektir (Schweitzer vd., 2005: 2126). Müzakerecinin olumsuz imajı ise taraflar arasında mesafe yaratırken

çeşitli sorunlara yol açabilir, güvensiz bir ortamda yapılan müzakereden beklenen sonuçlar tam olarak gerçekleşmeyebilir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda müzakere etiğinin, müzakere sürecine ve sonuçlarına önemli etkileri olabileceği görülmektedir. Hem ekonomik hem de sosyal sonuçlar açısından, öncelikle müzakerelerde etik dışı davranışların tanımlanması ve bu davranışları etkileyen faktörlerin belirlenmesi gerektiği söylenebilir. Bu kapsamda müzakerelerde etik dışı davranışları etkileyen faktörlere aşağıda yer verilmektedir.

II. Müzakerelerde Etik Davranışları Etkileyen Faktörler

Bazı araştırmacılar, müzakerelerde etik davranışları etkileyen faktörlerin kişisel/demografik, kültür ve ekonomik durum olmak üzere üç temel başlık altında incelenmesi gerektiğini belirtmektedir (Adler, 1991: 181-182; Volkema, 2004: 69). Bu faktörler daha çok müzakereci odaklıdır ve yapılan araştırmalar da her üç faktörün müzakereci üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, kişisel/demografik faktörler açısından bireylerin müzakere sürecindeki etik davranışlarını etkileyen değişkenlerin başında cinsiyet ve yaşın geldiği söylenebilir (Anton, 1990: 275). Örneğin, kadınlarla erkekler arasında geleneksel rekabetçi pazarlık yönteminin kullanılmasında bir farklılık tespit edilemezken, diğer dört etik dışı yöntemin kullanılmasında anlamlı farklılıklar olduğu, erkeklerin bu yöntemleri kullanmayı daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir (Lewicki ve Robinson, 1998: 679). Yapılan bazı araştırmalarda ise kadınların etik standartlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu, yine yaşça büyük olan bireylerin genç yaştakilere göre etik standartları daha çok benimsedikleri tespit edilmiştir (Weeks vd. 1999: 307; Robinson vd., 2000: 656; Volkema, 2004: 75). Türkiye’de Ekin ve Tezölmez (1999:30) tarafından yapılan diğer bir araştırmada da kadın yöneticilerin erkeklerden daha fazla etik davranma eğilimi içinde oldukları belirlenmiştir.

Kişilik ve demografik faktörler açısından bireylerin müzakerelerdeki etik davranışlarını etkileyebilecek diğer bir değişken de bireylerin işbirlikçi ve rekabetçi özellikleriyle ilişkilidir (Ma, 2006: 264). Rekabetçi özelliklere sahip bireyler, müzakere sürecini kazan-kaybet bağlamında değerlendirdikleri için beklentileri fazladır, sonuç odaklıdır, dolayısıyla süreç içerisinde kullanacakları taktiklerin etik dışı olma ihtimalleri daha yüksek olabilir (Aquino, 1998: 196). Öte yandan müzakere sürecini kazan-kazan yaklaşımı olarak gören işbirlikçi müzakereciler açısından, hem sonuca ulaşmak hem de karşı tarafla ilişkiler geliştirmek önemlidir. Bu tür müzakereciler karşı tarafa açık davranırlar ve tam bir bilgi paylaşımı içerisindedirler (Harwood, 2002: 337). Bu nedenle işbirliği yaklaşımı içinde olan müzakerecilerin, etik dışı davranışlara yönelme eğilimlerinin de rekabetçi bireylere göre daha düşük olması beklenmektedir.

Kültürel farklılıklar da müzakerecilerin etik ve etik olmayan davranışları arasında farklılıklar yaratabilmektedir (Lewicki vd., 2001: 183-184). Bazı araştırmacılar, uluslararası müzakerelerde diğer değişkenler yanında kültürün de önemli bir değişken olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Adler, 1991;

182; Lin ve Miller, 2003:286). Çünkü kültür, müzakerecinin bireysel özelliklerini etkilediği gibi, süreç içerisindeki davranışları ve kullanacakları stratejileri de etkileyebilir. Dolayısıyla, bireylerin müzakere sürecindeki etik davranışları da kültürel yönden farklılıklar gösterebilir. Kültürel farklılıkların müzakerelerdeki etik davranışları etkilediği yapılan araştırmalarda da belirlenmiştir (Volkema, 1997: 346; Volkema, 1998: 227; Volkema ve Fleury, 2002: 813; Elahee vd., 2002: 402). Örneğin, bireylerin farklı ülkelerden gelen müzakerecilerle karşı etik dışı davranışları kullanma eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmüştür (Volkema ve Fleury, 2002: 813-814; Elahee vd., 2002: 402).

Kültürler arası bağlamda yapılan araştırmalar sonucunda geleneksel rekabetçi pazarlık davranışlarının etik açıdan daha fazla kabul edilebilir olduğuna ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir (Lewicki ve Robinson, 1998: 675; Robinson vd., 2000: 657). Bu kapsamda, Volkema ve Fleury (2002: 395) tarafından Brezilya ve ABD'li bireylerin karşılaştırıldığı bir araştırma ile Elehae vd. (2002: 814) tarafından Kanada, Meksika ve ABD olmak üzere üç farklı ülkede yapılan diğer bir araştırmada bireylerin en çok geleneksel rekabetçi pazarlık davranışlarını benimsedikleri tespit edilmiştir. Volkema (2004: 75) tarafından dokuz farklı ülkede yapılan kapsamlı bir araştırmada ise en çok kabul gören davranışların yine geleneksel rekabetçi pazarlık davranışları olduğu belirlenmiştir.

Ülkenin bulunduğu ekonomik şartların da müzakeredeki etik davranışlarla ilgili olduğu görülmektedir. Gerçekten de bireyler ekonomik durumdaki olumsuzluklardan faydalanma eğilimi içinde olabilirler (Nelson, 1994: 665). Bu eğilim bireylerin müzakerelerdeki etik dışı davranışlarını artıran bir etken olarak ortaya çıkabilir. Volkema (1997: 346) tarafından ABD ve Brezilyalı işletme öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, ekonomik şartları dengesiz ve olumsuz olan Brezilyalı katılımcıların, etik olmayan davranışları daha fazla kullanma eğilimi içinde oldukları bulunmuştur.

Müzakereci dışında, müzakerecinin yapısı ve süreçten kaynaklanan şartlar da etik dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu bağlamda Volkema ve Fleury (2002:384), müzakerelerdeki etik dışı davranışların nedenlerini müzakere süreci ile ilişkilendirirken, zaman faktörünün bireylerin etik davranışlarını etkileyebileceğini belirtmektedir. Örneğin zaman, karşı tarafın yaklaşımını, karşı tarafla ilişkileri, müzakerecinin içeriği gibi farklı konuları etkileyebilir. Çünkü zaman baskısı ve kısıtlaması, müzakerecileri anlaşma için zorlayıcı bir etkiye sahiptir. Stuhlmacher vd. (1998: 97) yaptıkları araştırmada müzakere sürecinde zaman baskısının işbirlikçi davranışı artırdığını belirlemiştir. Dolayısıyla işbirlikçi davranışlar içerisinde hareket eden bireyler etik dışı davranışlardan kaçınabilirler.

Karşı tarafla olan ilişkilerin niteliği de müzakerelerde etik davranışlarla ilgili bir konu olarak dikkat çekmektedir. Örneğin bireylerin, yabancılara karşı etik olmayan davranışları daha fazla kullanma eğilimi içinde olacakları belirtilmektedir (Schweitzer ve Croson, 1999: 229). Lewicki ve Spencer (1991) da müzakerelerde uzun dönemli ilişkilerin etik dışı davranışları azaltıcı bir etkiye

sahip olduğunu ifade etmektedir (Aktaran Rivers ve Lytle, 2007: 21). Bu konuda Elahee ve Brooks (2004: 402) tarafından yapılan bir araştırmada, bireylerin farklı kültürden gelen müzakerecilerle karşı daha katı müzakere yaptıkları ve etik dışı davranışlara daha fazla yöneldikleri bulunmuştur. Kuşkusuz uzun dönemli ilişkiler geliştirilmesi taraflar arasındaki güvenle yakından ilişkilidir, güven ortamının oluşması sonucunda tarafların etik dışı davranma eğilimleri düşebilir.

Etik dışı davranışların etkili olabileceği diğer bir alanda müzakerecinin sonuçlarıyla ilgilidir. Müzakere konusunun ve sonuçlarının önem derecesi bireylerin etik dışı davranma eğilimlerini artırabilir. Başka bir ifadeyle, rekabetçi bir müzakerece bireylerin etik olmayan davranışları kullanma eğilimleri daha fazla iken, işbirlikçi müzakerece bu davranışlar azalabilir. Örneğin, işe giriş görüşmesindeki ücret pazarlığında veya iki işletme arasındaki satış sözleşmelerinde, bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybı gibi algılandığından, bireylerin daha rekabetçi davrandıkları ve etik dışı davranışlara daha çok yöneldikleri görülmektedir (Aquino, 1998: 196). Bu konuda yapılan araştırmalarda da bireylerin elde edecekleri kazançların fazla olması durumunda, daha fazla etik dışı davrandıkları gözlemlenmiştir (Roth ve Murnighan, 1982: 1138-1139; Tenbrunsel, 1998: 336).

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, müzakere sürecini ve sonuçlarını etkileyen önemli konulardan birisinin de etik olduğu söylenebilir. Gerçekten de müzakere öncesinden başlayarak bireylerin etik davranışlarının her aşamada etkili olduğu açıktır. Yapılan araştırmalar da etik davranışların bir çok farklı faktöre bağlı olarak değiştiğini, en çok dikkat çekici araştırmaların ise kültürel bağlamda yapıldığı görülmektedir. Ülkemizde müzakere etiğine yönelik araştırmaların yok denecek kadar az olduğu düşünüldüğünde, bu çalışmayla öncelikle çalışanların müzakere etiği algılamalarına ilişkin önemli ipuçları elde edileceği ve kültürel bağlamda bir değerlendirme fırsatı vereceği değerlendirilmektedir.

Bireylerin müzakerecekte etik davranışları kişilik, kültür, müzakere şartları gibi birçok faktörle ilişkilidir. Özellikle müzakerecinin kendine ait şartları, bireylerin müzakerecekte etik davranışları üzerinde belirleyici olabilmektedir. Ancak bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Bireylerin etik davranış algılamaları da müzakerecekteki davranışlarını ve dolayısıyla süreci etkileyebilir. Örneğin, aldatma taktiklerini kullanma eğilimi içerisinde olan bir müzakereci, karşı tarafa beklenilenden daha fazla yüksek teklif verebilir veya bilgi saklayabilir. Bu nedenle, müzakerecilerin etik davranışları algılamalarının da müzakere sürecine etki edecek değişkenlerden birisi olarak ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Ancak, mevcut çalışmalarda bu konunun çok fazla incelenmediği ve araştırılmadığı görülmektedir. Bu bakımdan çalışanların müzakere etiği eğilimleri ile müzakere süreci içerisindeki davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi, özellikle müzakere etiği konusundaki çalışmalara katkılar sağlayacağı söylenebilir. Bu kapsamda çalışmada cevap aranacak araştırma soruları şöyle ifade edilebilir:

- Çalışanların müzakere etiği algılamaları hangi düzeydedir?
- Çalışanların müzakere etiği algılamalarının müzakere sürecindeki davranışlarına etkileri nelerdir?

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. Örneklem

Müzakere etiğine ilişkin olarak yapılan bu araştırma, hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı bir araştırma özelliğine sahip olsa da, ülkemizde müzakere etiğine ilişkin öncü çalışmalardan birisi olarak değerlendirildiğinden, keşfedici bir özelliği de olduğu söylenebilir. Bu amaçla, hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının araştırmaya dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın evreni Ankara’da bir bakanlığın merkez teşkilatında ve merkeze bağlı çeşitli kurumlarında (4 kurum) iş yaşamlarına devam eden çalışanlar ile bu bakanlığın faaliyetlerine paralel olarak yazılım ve elektronik (4 şirket) alanlarında iş yaşamlarına devam eden özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 336 kişiden oluşmaktadır. Analize dahil edilen katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde %35.7’si (N=120) bayan, %64.3’ü (N=216) erkektir. Katılımcıların ortalama yaşı 36.10’dur. Ortalama iş deneyim yılı ise 13.41’dir. %63.1’i (N=212) kamu, %36.9’u (N=124) ise özel sektörde çalışmaktadır.

B. Araştırmanın Ölçekleri

Müzakere Etiği Algılama Düzeyinin Ölçülmesi: Katılımcıların müzakere etiği algılama düzeylerini belirlemek amacıyla bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek maddelerinin oluşturulmasında Lewicki vd. (2006: 696-698) tarafından belirlenmiş olan müzakere taktiklerinden faydalanılmıştır. Bu taktikler toplam 18 tanedir ve bireylerin müzakerelerde istedikleri sonuçları elde etmek amacıyla başvurdukları çeşitli davranış ve hareketlerle ilgilidir. Taktikler, İngilizce’den Türkçe’ye tercüme ve geri tercüme yöntemiyle İngilizce öğretim elemanları tarafından çevrilmiştir. Tercüme edilen taktikler, katılımcıların daha rahat anlamasını sağlamak amacıyla gözden geçirilerek tekrar düzenlenmiş ve sadeleştirilmiştir. Sonuçta toplam 17 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Her bir maddede katılımcılara, taktiklerin müzakerelerde kullanılmasının ne kadar uygun olup olmadığı sorulmaktadır (*Örnek 1:* Sizin için az önemli veya önemsiz sayılan bir konuda oldukça önemliymiş gibi davranırsınız. *Örnek 2:* Karşı tarafın sahip olduğu ve müzakere konumunuzu zayıflatacak bilgilerin, geçerli ve gerçek olduğunu bildiğiniz halde doğruluğunu inkar edersiniz). Ölçek maddelerinin derecelendirilmesinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten elde edilen düşük puan ortalamaları bu taktiklerin daha az kabul edildiğini, yüksek puan ortalamaları ise taktiklerin katılımcılar tarafından daha fazla kabul gördüğünü göstermektedir. Başka bir ifadeyle, düşük ortalamalar etik olmayan davranışlara olan eğilimlerin düşük düzeyde, yüksek puanlar ise yüksek düzeyde olduğunu açıklamaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda dört madde ölçek dışı bırakılmış olup, toplam üç

faktör belirlenmiştir. Açıklanan toplam varyans 60.02'dir. Bu oranın, üç faktörlü bir ölçek için kabul edilebilir toplam varyans oranı olduğu söylenebilir (Şencan, 2005: 371). Birinci faktörün açıklanan toplam varyansı 21.19'dur, beş madde bulunmaktadır ve faktör yükleri .746-.650 arasında değişmektedir. Bu faktöre "duygusal yönlendirme davranışları" ismi verilmiştir. İkinci faktörün açıklanan toplam varyansı 19.65 olup, dört maddeden oluşmaktadır ve faktör yükleri .799 - .584 arasında değişmektedir. Bu faktör "karşı tarafı zayıflatma davranışları" olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü ve son faktörün açıklanan toplam varyansı ise 19.18'dir, dört maddeden oluşmaktadır ve faktör yükleri .789-.615 arasındadır. Bu faktör ise "karşı tarafı kasıtlı olarak yanlış bilgilendirme" olarak isimlendirilmiştir.

Ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88'dir. Alt faktörlere yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda birinci faktörün Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82, ikinci faktörün .76 ve üçüncü faktörün ise .75 olarak tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik ve açıklayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir.

Müzakere Sürecindeki Davranışların ve Eğilimlerin Ölçülmesi: Katılımcıların müzakere sürecindeki davranışları üç aşamada ölçülmeye çalışılmıştır. İlk iki aşamadaki örnek olaylar Lewicki vd. (2006)'nin kitabında yer alan örnek olaylar temel alınarak hazırlanmıştır. İlk aşamada, katılımcıların müzakerenin başlangıcındaki davranışlarına ilişkin eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla, beş farklı durumu tanımlayan kısa örnek olaylara ilişkin düşünceleri sorulmuş ve bu durumlara (yeni müşteri, eski müşteri, sabahın ilk saatlerinde, akşam üzeri ve karşı teklif) bağlı olarak karşı tarafa verecekleri ilk teklifler (para birimi olarak) alınmıştır. Bu aşamada kullanılan iki adet örnek olaya aşağıda yer verilmektedir:

Bazı antika eserler satıyorsunuz. Uzun süredir müşteriniz olan bir kişi, satmak istediğiniz bir antika parçayı satın almak istemektedir. (Antikaya biçilen değer 100 TL'dir.) İlk teklifiniz ne olur? (Lütfen değeri TL olarak belirtin): _____

Bazı antika eserleri satmak için bir pazardan sadece bir günlüğüne yer kiraladınız. Pazar, sabah saat 9:00 ile akşam 17:00 arasında açıktır. Şimdi saat öğleden sonra 16:45'tir. Muhtemel bir müşteri, satmak istediğiniz antikayı satın almak istemektedir. (Antikaya biçilen değer 100 TL'dir.) İlk teklifiniz ne olur? (Lütfen değeri TL olarak belirtin): _____

İkinci aşamada katılımcılara müzakere sürecinde karşılaşacakları üç farklı duruma ilişkin örnek olaylar verilmiş ve gösterecekleri davranışlar sorulmuştur. İlk durumda bilgi paylaşma ve bilgi saklama, ikinci durumda duygusal davranma ve rasyonel davranma, üçüncü ve son durumda ise karşılaştıkları sorunlar karşısında doğrudan ve dolaylı olarak yüzleşme konularıyla ilgili sorular

bulunmaktadır. Katılımcılardan her örnek olaydaki iki soruyu da cevaplamaları istenmiştir. Bu bölümdeki soruların derecelendirilmesinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Hiç uygun değil, 5=Çok Uygun). Bu aşamaya ilişkin bir örnek olay ve örnek olaya ilişkin sorular aşağıdadır:

1. Başka bir şirketle ortaklık yaparak işinizi genişletme fırsatı elde ettiniz ve bu konu ile ilgi müzakereler yapıyorsunuz. Onların ihtiyaçları ve öncelikleri hakkında bilgi almaya gereksinimiz var. Ne yaparsınız? (Lütfen aşağıdaki her iki soruya da cevap veriniz.)

1A. Onlara öncelikleri hakkında sorular sorup, kendi öncelikleriniz hakkında çok az bilgi verirsiniz.

1B. Hemen soru sormak yerine, onlara bir teklifte bulunur ve tepkilerini beklersiniz.

Üçüncü ve son aşamada ise katılımcıların müzakere sonundaki anlaşma sürecine ilişkin eğilimlerinin ölçülmesi amacıyla bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçekte toplam dört madde bulunmaktadır (*Örnek 1: Görüşülen bir müzakerenin şartlarını yansıtan anlaşmanın her iki tarafça imzalanmış olması önemlidir. Örnek 2: Eğer karşı taraf şartlara uymazsa, anlaşma şartlarını yerine getirmesi için yasal yaptırımları kullanırım*). Maddelerin derecelendirilmesinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu aşamada elde edilen yüksek puan ortalamaları, katılımcıların müzakere sonunda anlaşma yapma ve bu anlaşmaya bağlı kalma eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Dört sorunun toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .71’dir.

IV. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SSPS 15 paket programında analiz yapılmıştır. Bu kapsamda ilk aşamada katılımcıların müzakere etiği algılama düzeylerine, müzakere başlangıcındaki ilk teklif verme eğilimlerine (müzakerenin başlangıcındaki davranışlar), müzakere sürecinde çeşitli durumlar karşısındaki davranışlarına (müzakere sürecindeki davranışlar) ve müzakere sonundaki anlaşma sürecine yönelik eğilimlerine (müzakere sonundaki davranışlar) ilişkin elde edilen verilerin ortalamalarına, standart sapmalarına ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bu bulgular Tablo 2’de verilmektedir.

Katılımcıların müzakere etiği algılama düzeyleri incelendiğinde en çok kabul gören davranışların karşı tarafı zayıflatma davranışları (ort. 3.68) olduğu, en az kabul gören davranışların ise yanlış bilgilendirmeye (ort.2.72) ilgili olduğu görülmektedir.

Müzakerenin başlangıcındaki çeşitli durumlara yönelik yapılan analizler sonucunda, çeşitli durumlar karşısında farklı davranışlar içerisinde oldukları görülmektedir. Örneğin, örnek olaydaki satıcı rolündeki katılımcıların müzakerelerin başlangıcında daha önceden tanıdıkları (eski) bir müşteriye ilk teklifi daha düşük verirken (ort:120,67 TL), hiç tanımadıkları bir müşteriye (yeni)

daha yüksek ilk teklif (ort:137.97) verdikleri belirlenmiştir. Bunun yanında sabah ve akşam saatlerindeki şartların da katılımcıların ilk tekliflerini etkilediği, sabah saatlerindeki müzakerelerde müşterilere daha yüksek teklif (ort:133.62) verdikleri görülürken, akşam saatlerinde daha düşük teklifle (ort:118.74) müzakereye başladıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların müzakerelerde karşılaştıkları çeşitli durumlara ilişkin davranışları incelendiğinde ise, müzakere sürecinde bilgi saklama eğilimlerinin daha yüksek olduğu (ort:3.51), olaylar karşısında duygusal davranmak (ort:3.14) yerine rasyonel davranmayı tercih ettikleri (ort:4.18), süreç içerisinde karşılaştıkları sorunları dolaylı yollardan (ort:2.89) değil, doğrudan çözmeyi (ort:4.17) hedefledikleri belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, bilgi saklama eğilimi ile etik dışı davranış eğilimleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Etik dışı davranış eğilimleri ile rasyonel davranış arasında negatif, duygusal davranış arasında ise pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tablo-2: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Duygusal Yönlendirme	3.38	1.20	1														
2.Karşı tarafı zayıflatma	3.68	1.25	.56**	1													
3.Yanlıştırma	2.72	1.18	.57**	.49**	1												
4.İlk teklif (yeni müşteri)***	137.97	49.67	.10	.11*	.04	1											
5.İlk teklif (eski müşteri)***	120.67	59.20	.01	-.06	-.02	.24**	1										
6.İlk teklif (sabah)***	133.62	43.45	.10	.11*	.02	.68**	.37**	1									
7.İlk teklif (akşam)***	118.74	63.30	.05	-.01	.00	.22**	.13*	.34**	1								
8.Karşı teklif***	128.27	21.45	-.04	.02	-.11	.00	.04	-.01	.01	1							
9.Bilgi saklama	3.51	1.14	.24**	.15**	.12*	-.03	.01	.06	.05	.02	1						
10.Bilgi paylaşma	2.97	1.32	.04	.09	.09	.03	.03	.03	-.01	-.07	-.15**	1					
11.Duygusal hareket	3.14	1.29	.12*	.02	.13*	-.05	.04	-.03	-.05	-.17**	.14*	.02	1				
12.Rasyonel Davranma	4.18	.89	-.15**	-.08	-.17**	.05	.02	.03	.01	.10	-.03	-.01	-.35**	1			
13.Doğrudan görüşme	4.17	.96	-.03	-.01	-.05	-.05	.00	-.03	-.12*	-.03	.12*	-.08	.18**	.07	1		
14.Dolaylı görüşme	2.89	1.38	.13*	.05	.18**	-.03	.06	-.02	.09	-.01	.12*	.20**	.09	-.13*	-.38**	1	
15.Anlaşma	4.58	.48	-.13*	-.02	-.28**	.01	-.01	.01	.00	.07	.06	-.05	-.07	.19**	.20**	-.12*	1

* p<.05, ** p<.01, *** Ortalamalar TL cinsinden alınmıştır. Ürünün gerçek fiyatı 100 TL'dir.

Katılımcıların demografik özellikleriyle müzakere etiği algılamaları arasında ilişkileri incelemek amacıyla t-testi ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

T-testi sonuçlarına göre cinsiyet açısından sadece “duygusal yönlendirme” ($t = -2.69$, $p < .01$) faktörü ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkekler kadınlara göre “duygusal yönlendirme” davranışlarını daha çok tercih etmektedir. Özel ve kamu sektörü arasındaki farklılıkları incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarında ise her üç faktöre ilişkin anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir (Duygusal yönlendirme faktörü: $t = -.22$, karşı tarafı zayıflatma faktörü: $t = 1.32$; yanlış bilgilendirme faktörü: $t = .57$). Katılımcıların iş tecrübesi ve yaş değişkeni ile müzakere etiği algılamaları arasındaki ilişkiler korelasyon analizleri ile incelenmiştir. Sadece “karşı tarafı zayıflatma” faktörü ile iş tecrübesi ($r = -13$, $p < .01$) ve yaş ($r = -18$, $p < .05$) arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Yaşı büyük ve tecrübeli çalışanlar karşı tarafı zayıflatma davranışlarını daha az tercih etmektedirler.

Analizin ikinci aşamasında hiyerarşik regresyon analizi yapılarak, katılımcıların müzakere etiği algılama düzeylerinin müzakere çeşitli safhalarındaki davranışlarına olan etkileri incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında yaş, cinsiyet ve iş tecrübesi kontrol değişkenleri, ikinci aşamasında müzakere etiği algılama düzeyleri bağımsız değişkenler, müzakere başlangıcındaki, süreç içerisindeki ve sonundaki çeşitli davranışları ise bağımlı değişkenler olarak analize dahil edilmiştir.

Katılımcıların müzakere etiği algılamalarının müzakere başlangıcındaki davranışlarına etkilerini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo-3’de verilmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, sadece “karşı tarafı kasıtlı olarak yanlış bilgilendirme” faktörü ile karşı teklif arasında anlamlı ve pozitif ($\beta = .14$, $> .05$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile karşı tarafı kasıtlı olarak yanlış bilgilendirme eğiliminde olan bireyler, karşı teklif karşısında daha yüksek teklif vermektedirler.

Tablo 3. Müzakere başlangıcındaki davranışlara ilişkin hiyerarşik regresyon analizleri sonuçları

Bağımlı Değişken	Model değerleri			β Değerleri					
	R2 (Düz.)	F (Değişim)	Yaş	Cinsiyet	İş tecrübesi	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	
İlk teklif (yeni müşteri)	1. aşama	.01	2.174	-.29	-.13**	.31			
	2. aşama	.02*	2.139	-.22	-.15**	.25	.09	.09	-.05
İlk teklif (eski müşteri)	1. aşama	.01	1.992	-.01	-.01	.11			
	2. aşama	.02	.367	-.01	-.01	.11	.05	.07	-.01
İlk teklif (sabah)	1. aşama	.01	2.201	-.15	-.14*	.16			
	2. aşama	.03*	2.553*	-.08	-.16**	.10	.12	.10	-.09
İlk teklif (akşam)	1. aşama	.00	.465	-.04	-.02	-.10			
	2. aşama	.01	.588	-.02	-.01	-.10	.10	-.07	-.03
Karşı teklif	1. aşama	.07***	8.721***	-.08	.24***	-.25			
	2. aşama	.08***	2.427	-.07	.25***	-.24	-.05	.08	.14*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Bu aşamada yapılan analizler sonucunda özellikle cinsiyetin daha etkili bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Yeni müşteri ($\beta = -.15, >.01$) ve sabah verilen teklif ($\beta = -.16, >.01$) ile cinsiyet arasında negatif, karşı teklif ($\beta = .25, >.001$) ile cinsiyet arasında ise pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile kadınlar hiç tanımadıkları bir müşteri ile sabahın ilk saatlerinde karşılaştıkları müşteriye daha yüksek teklif verme eğiliminde iken, erkekler pazarlık sürecinde karşı teklifler karşısında daha yüksek teklif vermektedirler.

Araştırmanın ikinci aşamasında, katılımcıların müzakere etiği algılama düzeylerinin müzakere sürecindeki çeşitli durumlara olan etkileri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4’de verilmektedir. Bu kapsamda “duygusal yönlendirme davranışları” faktörü ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif ($\beta = .25, >.001$), “karşı tarafı kasıtlı olarak yanlış bilgilendirme” faktörü ile duygusal davranış arasında pozitif ($\beta = .13, >.05$), rasyonel veya akılcı davranış arasında ise negatif ve anlamlı ($\beta = -.14, >.05$) ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca sorunlarla dolaylı yüzleşme ile “karşı tarafı kasıtlı olarak yanlış bilgilendirme” faktörü arasında da pozitif ve anlamlı ($\beta = .19, >.01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre “duygusal yönlendirme davranışları” eğiliminde olan katılımcılar, müzakerelerde bilgi saklama eğilimindedir. Öte yandan “karşı tarafı kasıtlı olarak yanlış bilgilendirme” davranışlarının kabul edilebilir olduğunu düşünen katılımcılar, müzakerelerde duygusal davranış içerisinde iken, sorunlarla dolaylı olarak yüzleşmeye tercih etmektedirler. “Karşı tarafı kasıtlı olarak yanlış bilgilendirme” davranışlarını kabul etme düzeyleri düşük olan katılımcılar ise daha rasyonel hareket etmektedirler.

Tablo 4. Müzakere Sürecindeki Davranışlara İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizleri Sonuçları

Bağımlı Değişken	Model değerleri	β Değerleri							
		R2 (Düz.)	F (değişim)	Yaş	Cinsiyet	İş tecrübesi	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Bilgi saklama	1.aşama	.01	1.319	-.40	.01	.42			
	2.aşama	.07***	3.989***	-.31	-.02	.34	.25***	.01	-.03
Bilgi paylaşma	1.aşama	.02	1.724	-.01	-.05	.13			
	2.aşama	.03	1.897	.06	-.05	.08	-.05	-.10	.09
Duygusal davranış	1.aşama	.06***	8.459***	-.09	-.05	.36			
	2.aşama	.09***	3.517**	-.06	-.07	.34	.10	-.07	.13*
Rasyonel davranış	1.aşama	.00	.497	.07	.06	-.12			
	2.aşama	.03*	4.233**	.02	.07	-.08	-.10	.03	-.14*
Doğrudan görüşme	1.aşama	.01	1.617	.03	-.03	.09			
	2.aşama	.00	.278	.04	-.03	.09	-.02	.04	-.05
Dolaylı görüşme	1.aşama	.00	.604	-.23	-.05	.25			
	2.aşama	.03**	4.608**	-.21	-.06	.24	.07	-.08	.19**

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Üçüncü ve son aşamada yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, katılımcıların müzakeredeki etik davranışları algılama düzeyleri ile müzakere anlaşma yapma ve anlaşmaya bağlı kalma eğilimleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 5’dedir. Yapılan analiz sonucunda “karşı tarafı kasıtlı olarak yanlış bilgilendirme” faktörü ile anlaşma yapma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = -35, >.001$). Yanlış bilgilendirme eğiliminde olan katılımcıların, anlaşma yapmak ve bağlı kalmak eğilimlerinin de düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 5. Müzakere Sonundaki Davranışlara İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizleri Sonuçları

Bağımlı Değişken	Model değerleri				β Değerleri			
	R2 (Düz.)	F (Değişim)	Yaş	Cinsiyet	İş tecrübesi	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Anlaşma	1.aşama	.00	1.057	.04	.10	-.07		
	2.aşama	.11***	12.082***	-.01	.10	-.06	-.02	.14* -35***

* p< .05, ** p< .01, ***p< .001

V. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada çalışanların müzakere etiği algılama düzeyleri incelenirken, algılama düzeylerinin müzakere sürecindeki çeşitli davranışlara olan etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda müzakere etiğine ilişkin elde edilen verilere faktör analizi uygulanmış, katılımcıların müzakere etiği algılamalarının üç faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Üç faktör, kabul edilebilir etik davranışlardan kabul edilemez davranışlara doğru sıralandığında; yanlış bilgilendirmeye yönelik davranışların en aldattıcı davranışlar olarak algılandığı, karşı tarafı zayıflatma davranışlarının ise nispeten daha kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Katılımcılar yanlış bilgilendirmeye yönelik davranışları daha fazla etik dışı bulmaktadırlar.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, diğer kültürler üzerinde yapılan bazı araştırmalarla uyumluluk göstermektedir. Örneğin kabul edilebilir olarak algılanan “karşı tarafı zayıflatma davranışları” içerisinde yer alan yüksek açılış talebi ve zaman baskısı taktiklerinin geleneksel rekabetçi davranışlarla ilgili olduğu, dolayısıyla diğer kültürler üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda da kabul edilebilir olarak değerlendirildiği görülmüştür (Volkema ve Fleury, 2002: 388-392; Elehae vd., 2002: 812; Volkema, 2004: 74). Karşı tarafa yanlış vaatlerde bulunmak, yanlış bilgi vermek, yanlış son tarih koymak, doğruluğu bilinen bazı bilgileri inkar etmek gibi etik dışı olarak görülen bazı taktiklerin ise katılımcılar tarafından daha düşük düzeyde kabul edilebilir olarak algılandığı araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Bu bulgular Lewicki ve Robinson (1998: 676-678) ile Volkema (2004: 74) tarafından yapılmış araştırma sonuçlarıyla uyumludur.

Demografik değişkenler açısından yapılan analizler sonucunda katılımcıların müzakere etiği algılama düzeyleri arasında bazı farklıklar tespit

edilmiştir. Kadın katılımcılar müzakerelerde “duygusal yönlendirme” davranışlarını daha az tercih etmektedirler. Diğer faktörlerde ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalar da kadınların müzakerelerde etik dışı davranma eğilimlerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu göstermektedir (Lewicki ve Robinson, 1998: 679; Robinson, 2000: 656; Perry ve Nixon, 2005: 33; Perry vd., 2005: 18). Volkema (2004: 75) tarafından farklı kültürel özelliklerden gelen dokuz ülkede yapılan araştırmada da kadınların müzakerelerde etik dışı davranışları erkeklere göre daha az tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçları da kadınların erkeklere göre etik dışı davranma eğilimlerinin kısmen düşük olduğunu göstermektedir. Kadınların müzakerelerde etik davranma eğilimlerinin daha yüksek oldukları söylenebilir.

Yaş ve iş tecrübesi ile müzakere etiği algılamaları arasındaki yapılan analizler sonucunda ise, yaşı büyük olan ve iş tecrübesi fazla katılımcıların kısmen de olsa etik dışı davranma eğilimlerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, Robinson vd. (2000:658) ve Volkema (2004:75) tarafından yapılan araştırmalardaki bazı bulgularla örtüşmektedir. Gençlerin yaşlılara göre rekabetçi, aceleci, tecrübesiz oldukları ve çabuk sonuca ulaşma beklentilerinin yüksek olduğu düşünüldüğünde etik dışı davranma eğilimlerinin daha yüksek olması beklenebilir.

Kamu veya özel sektör çalışanları arasındaki karşılaştırma sonucunda ise müzakere etiği algılama düzeylerine ilişkin üç faktörde de anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu kapsamda müzakere etiğine yönelik olarak kamu ve özel sektör farklılaşmasına ilişkin Türkiye’de ve Türkiye dışında yapılmış bir araştırmaya da rastlanılmamıştır. Genel olarak etik alanında yapılmış araştırmalarda ise, örneğin Wittmer ve Coursey (1996: 559) özel sektör yöneticilerinin etik uygulamalara kamu sektöründeki yöneticilerden daha fazla önem verdiklerini tespit ederken, Khuntia ve Suar (2004:13) da özel sektör yöneticilerinin kamu sektörü yöneticilerine göre çalışanları tarafından daha fazla etik algılandıklarını belirlemiştir. Svenson vd. (2004:182) de özel sektörün kamu sektörüne göre etik uygulamalara daha fazla önem verdiklerini bulmuştur. Bu sonuçlar, özel sektörün etik uygulamalara daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Kuşkusuz müzakerelerdeki etik davranışların, hem kamu hem de özel sektör çalışanları açısından kritik bir konu olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Nitekim Kılavuz (2002:264), kamu örgütlerindeki etik konusundaki uygulamaların, kamu sektörünün saygınlığı ve yasallığı açısından daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ancak bu araştırmada herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Ay (2005: 51), etik algılamalar arasındaki farklılıkların cinsiyet, yaş ve çalışanların görev yaptıkları departmanlarla ilişkili olduğunu belirtirken, kültürün de önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmektedir. Bu nedenle, müzakere etiği konusunda kamu ve özel sektör farklılaşmasının kültürel faktörlerle birlikte düşünülmesi ve ele alınması gerektiği söylenebilir.

Katılımcıların müzakere etiği algılamalarına yönelik daha açıklayıcı sonuçlar elde etmek amacıyla faktörlerin puan ortalamaları incelenmiştir. İnceleme sonucunda faktör ortalamalarının nispeten yüksek olduğu, örneğin karşı

tarafı yanlış bilgilendirme davranışları faktörüne ilişkin elde edilen ortalamanın (2.72) çok da düşük olmadığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle yanlış bilgilendirme davranışı faktörü içerisindeki bazı taktiklerin nispeten kullanılabileceği izlenimi edinilmiştir. Etik dışı davranışlara ilişkin faktörlerin yüksek puan ortalamalarının bir nedeni de kültürel bağlamda toplulukçuluk özellikleriyle ilgisi olabilir. Hofstede'nin (1980) araştırmasına göre Türk kültürü toplulukçu özelliklere sahiptir. Triandis vd. (2001:76) de toplulukçu özelliklere sahip toplumların, bireyci özelliklere sahip toplumlara göre kendileri dışındaki bireyleri grup dışı gördükleri, bu nedenle etik dışı davranışları kullanmaktan çekinmeyeceklerini belirtmektedir. Yapılan bazı araştırmalar da toplulukçu kültüre ait bireylerin, müzakerelerde etik dışı taktikleri kullanma eğilimlerinin daha fazla olduğunu göstermektedir (Volkema, 1998: 227-229; Elahee vd., 2002: 813-814, Triandis vd., 2001: 81-83).

Bunun yanında ekonomik şartlar da müzakerelerde etik dışı davranışlarla ilişkilidir. Yapılan bazı araştırmalarda etik olmayan taktiklerin kullanılmasında ülkenin içinde bulunduğu ekonomik şartların etkili olabileceğine ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir (Volkema, 1997: 346-347; Volkema, 1998: 227-228). Bu nedenle ülkemizde uzun süredir devam eden ekonomik şartlar göz önünde bulundurulduğunda, bu durum katılımcıların müzakere etiği konusundaki eğilimlerini etkileyen faktörlerden birisi olabilir.

Katılımcıların müzakere etiği algılamalarına ilişkin elde edilen bulgular, bazı davranışların daha kabul edilebilir olarak algılandığını, bazılarının ise kabul edilmediğini göstermektedir. Bireylerin müzakerelerde farklı etik dışı davranışlarda bulunma nedenlerinden birisinin de kültür olduğu daha önce belirtilmişti. Nitekim Türk kültürü üzerinde yapılan mevcut araştırma sonuçları, diğer kültürler üzerinde yapılmış bazı araştırmalarla farklılıklar içermektedir. Örneğin, yanlış bilgilendirme davranışları katılımcılar tarafından diğer kültürlere göre daha kullanılabilir olarak algılanmaktadır. Ancak Türk kültüründe yapılan bu araştırma sonuçları, müzakere etiğinin algılanmasına ilişkin önemli ip uçları vermiş olsa da, mevcut bulgularla genel bir değerlendirme yapmak uygun değildir. Farklı kültürel boyutlarla derinlemesine yapılacak incelemeler yanında, diğer kültürlerle yapılacak karşılaştırmalı araştırmalarla Türk kültürüne ilişkin daha genelleyci sonuçlara ulaşılabilir.

İkinci aşamada katılımcıların müzakere etiği algılama düzeylerinin, müzakere sürecindeki çeşitli davranışlara olan etkileri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların müzakere etiği algılama düzeyleri ile müzakerenin başlangıcındaki davranışları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Sadece müzakerede karşılıklı olarak ilk tekliflerin verilmesinden sonra, karşı teklif verilmesi süreci ile yanlış bilgilendirme davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yanlış bilgilendirme davranışlarına eğilimleri olan katılımcıların, karşı tarafla yaşadıkları pazarlık sürecinde daha yüksek karşı teklif verdikleri anlaşılmıştır.

Müzakerenin başlangıcındaki davranışlarla ilgili diğer bir sonuç da kontrol değişkeni olarak analize dahil edilen cinsiyetle ilgilidir. Bu kapsamda

kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre tanımadıkları (yeni) müşteri ile sabahın ilk saatlerinde gelen müşteriye daha yüksek ilk teklif verdikleri tespit edilmiştir. Genel olarak bireyler, tanımadıkları kişilere ve yabancılara karşı daha rekabetçi olduklarından etik olmayan taktikleri kullanma eğilimleri daha yüksek olabilir. Bu nedenle müzakereye daha yüksek ilk teklifle başlayabilirler. Araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir (Elahee, vd., 2002: 813-814; Elahee ve Brooks, 2004: 402). Ancak araştırma sonucunda elde edilen bulgular cinsiyet değişkeni kapsamında daha önce yapılmış araştırmalarla benzer değildir. Örneğin, ilk teklifin yüksek verilmesi geleneksel rekabetçi davranışlarla ilgilidir ve yapılan araştırmalarda geleneksel rekabet davranışların cinsiyet açısından bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Lewicki ve Robinson, 1998: 674; Robinson vd., 2000: 656; Volkema, 2004: 74). İlk teklifle ilgili diğer bir konu da zamanla ilgilidir. Bireyler müzakere sürecinde zaman kısıtı olmadan daha rahat hareket ederler, ödün verme eğilimleri daha düşüktür ve rekabetçidirler. Mosterd ve Rutte (2000: 241) tarafından yapılan araştırma sonuçları da bu düşüncüyü desteklemektedir. Bunun yanında kadınların erkeklerle göre müzakerelerde daha işbirlikçi yaklaşım içerisinde oldukları ve karşı tarafla beklentilerine daha çok önem verdikleri görülmüştür (Halpern ve Parks, 1996: 63; Walters vd., 1998: 1; Calhoun ve Smith, 1999: 213-217). Dolayısıyla zaman kısıtı olmaması rekabetçiliği ön plana çıkardığı için, müzakerenin başlangıcındaki yüksek ilk teklifin öncelikle rekabetçi olarak bilinen erkeklerden gelmesi beklenmektedir. Nitekim Calhoun ve Smith (1999: 215), erkeklerin müzakerelerde kendi beklentilerini ön planda tuttuklarına ve daha yüksek ilk teklif verdiklerine ilişkin önemli bulgular elde etmiştir. Bu sonuçlar, kadınların müzakere başlangıcında da daha işbirlikçi hareket edeceklerine ve dolayısıyla erkeklerle göre daha düşük ilk teklifle vereceklerine ilişkin beklenti yaratmaktadır. Bu nedenle kadınların rekabetçi bir yaklaşımla erkeklerden daha yüksek ilk teklif vermeleri ilgi çekici bir sonuçtur. Bu sonucun bir nedeni güvenle ilgili olabilir. Kadınların tanımadıkları kişilere karşı güven sorunlarının olabileceği, müzakerelerde yüksek tekliflerle başlayarak öncelikle elde etmek istedikleri sonucu hedefledikleri ve kendilerini garanti altına almaya çalıştıkları söylenebilir. Başka bir ifadeyle belirsizlikten kaçınıyor olabilirler. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bir toplum olduğumuz düşünüldüğünde, elde edilen bu sonuçlar kültürel faktörlerle ilişkili gözükmektedir. Karşı teklif sürecinde ise erkeklerin, kadınlara göre daha yüksek teklif vermeleri rekabet karşısındaki yaklaşımları ile açıklanabilir. Calhoun ve Smith (1999: 215)'in araştırmasındaki bulgular da bu sonuçla uyumludur.

Katılımcıların müzakere etiği algılama düzeylerinin müzakere başlangıcındaki ilk tekliflerine, süreç içerisindeki davranışlarına ve müzakere sonucundaki anlaşma eğilimlerine olan etkilerini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; duygusal yönlendirme davranışlarına eğilimi yüksek olan katılımcıların bilgi saklama eğiliminde oldukları, karşı tarafı kasıtlı olarak yanlış bilgilendirme davranışlarına eğilimleri yüksek olan katılımcıların ise müzakere sürecinde daha duygusal davrandıkları ve sorunlarla dolaylı yüzleşmeyi tercih

ettikleri belirlenmiştir. Etik dışı taktikleri kabul etme ve onaylama eğilimleri yüksek olan katılımcıların, müzakere sürecinde bilgi saklama eğiliminde olmaları beklenen bir sonuçtur. Müzakerelerde etik dışı davranışların kısa vadeli sonuçlara hizmet etmesi yanında ilişkileri zedelediği düşünüldüğünde, bu davranışlar içerisinde olan bireylerin duygusal davranmaları ve sorunlarla yüzleşmekten kaçınmayı tercih etmeleri de beklenebilir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, yanlış bilgilendirme davranış eğilimi düşük olan katılımcıların, sorunlar karşısında rasyonel davranış içinde olmaları ve yapılan anlaşmaya bağlı kalma eğilimlerinin yüksek olması, bu görüşü destekleyen bir bulgu olarak dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların müzakere etiği algılamalarının, müzakere sürecindeki davranışlarını yakından ilgilendirdiği ve etkilediği, dolayısıyla önemli bir faktör olarak dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, özellikle etik olmayan davranışları gösterme eğilimleri düşük olan katılımcıların, sorunlar karşısında rasyonel davrandıkları ve anlaşmalara bağlı oldukları dikkat çekmektedir. Bu katılımcılar, etik olmayan davranışların müzakere sürecini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünüyor olabilirler. Etik dışı davranışlara yatkınlık düzeyleri nispeten yüksek olan katılımcıların ise müzakere sürecinde karşılaştıkları sorunlar karşısında duygusal hareket etmelerinin ve sorunlarla yüzleşmekten kaçınmalarının müzakerelerde başarısız olma korkusu ile ilişkisi olabilir. Nitekim, bireylerin etik olmayan davranışlara yönelmelerinin başarısız olma korkusu ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Öte yandan cinsiyetin de özellikle müzakerenin başlangıcındaki davranışları etkileyen bir değişken olarak ele alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Araştırma doğrultusunda bazı katkı sağlayıcı sonuçlar elde edildiği düşünülmektedir. İlk araştırma sorusu kapsamında çalışanların müzakere etiği algılama düzeyleri değerlendirilmiştir. Öncelikle müzakere etiği konusunda yurt dışında kültürel farklılıklar kapsamında yapılan araştırmaların nitelik ve nicelik açısından belirli bir seviye geldiği, buna paralel olarak ülkemizde müzakere etiği alanında yapılan araştırmaların yok denecek kadar az olduğu düşünüldüğünde, bu çalışmasının öncü ve boşluğu dolduran bir niteliği olduğu söylenebilir.

İkinci araştırma sorusu kapsamında ise çalışanların müzakere etiği algılamalarının, müzakere sürecine olan etkileri araştırılmıştır. Müzakere etiği kapsamında yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların önemli bir kısmının, müzakere etiğine yönelik davranışların belirlenmesine veya kültürel farklılıkların incelenmesine yönelik olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların müzakere etiği algılamalarının müzakere sürecindeki davranışlarına ve süreç içerisindeki çeşitli durumlara yönelik etkilerine ilişkin elde edilen bulgular, çalışma açısından diğer önemli katkı sağlayıcı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak katılımcıların belirlenmesinde keşfedici bir çalışma olması nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntem bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra, gerek kamu gerekse özel sektör çalışanları araştırmaya dahil edilmiş ve örneklem sayısı yeterli düzeyde olsa bile, farklı örneklemlerde

yapılacak araştırmalarla genelleyci sonuçlar elde edilmesi mümkün olabilir. Bu nedenle, mevcut araştırma sonuçlarına göre genelleme yapmak uygun değildir. Üçüncü ve son olarak, araştırmada katılımcıların müzakere etiği algılama düzeyleri, müzakerelerdeki çeşitli taktikleri benimseyip benimsemediklerine ilişkin değerlendirmeleri sonucunda belirlenmeye çalışılmıştır. Bu eğilimler, gerçek hayatta yapılacak müzakerelerdeki davranışlarla farklılıklar gösterebilir. Bu açıdan gerçek hayattaki müzakerelerden elde edilecek verilerle araştırmalar yapılarak daha açıklayıcı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- ADLER, Nancy J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, (2nd ed.), Belmont, California: Wadsworth Publishing.
- AL-KHATIB, Jamal, RAWWAS, Mohammed Y.A., SWAIDAN, Ziad ve REXEISEN, Richard J. (2005), "The Ethical Challenges of Global Business-To-Business Negotiations: An Empirical Investigation of Developing Countries Marketing Managers", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13, 4, 46.
- ANTON, Ronald J. (1990), "Drawing The Line: An Exploratory Test of Ethical Behavior in Negotiation", *The International Journal of Conflict Management*, 1, 265-280.
- AQUINO, Karl (1998), "The Effects of Ethical Climate and the Availability of Alternatives on the Use of Deception During Negotiation", *International Journal of Conflict Management*, 9, 3, 195.
- AY, Canan (2005), "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.12, S.2, 31-52.
- BOLES, Terry L., CROSON, Rachel ve MURNIGHAN, J.Keith (2000), "Deception and Retribution in Repeated Ultimatum Bargaining", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 235-259.
- CALHOUN, Patrick S. ve SMITH, William P. (1999), "Integrative Bargaining: Does Gender Make a Difference?" *International Journal of Conflict Management*, 10, 3, 203-224.
- CRAMTON, Peter C. ve DEES, J.Gregory (1993), "Promoting Honesty in Negotiation: An Exercise in Practical Ethics", *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 359-394.
- CURHAN, Jared R., ELFENBEIN, Hillary A. ve XU, Heng (2006), "What Do People Value When They Negotiate? Mapping The Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 493-512.
- EKİN, M.G.Serap ve TEZÖLMEZ, S.Hande, "Business Ethics in Turkey: An Empirical Investigation with Special Emphasis on Gender", *Journal of Business Ethics*, 18(1), 17-34.
- ELAHEE, Mohammad N., KIRBY, Susan L. ve NASIF, Ercan (2002), "National Culture, Trust, and Perceptions About Ethical Behavior in Intra- and Cross-Cultural Negotiations: An Analysis of NAFTA Countries", *Thunderbird International Business Review*, 44, 6, 799-818.
- ELAHEE, Mohammad N. ve BROOKS Charles M. (2004), "Trust and Negotiation Tactics: Perceptions About Business-To-Business Negotiation", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(6), 397
- ERKUŞ, Ahmet ve TABAK, Akif (2008), "İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 397-418.
- FARRELL, Brain J, COBBIN, Deirdre M. ve FARRELL, Helen M. (2002), "Codes of Ethics: Their Evolution, Development and Other Controversies", *Journal of Management Development*, 22(2), 152-163.
- FRENCH, Warren, HASSLEIN, Christian ve VAN ES, Robert (2002), "Constructivist Negotiation Ethics", *Journal of Business Ethics*, 39, (½), 83.

- HALPERN, Jennifer J. ve PARKS, Judi McLean (1996), "Vive la difference: Differences Between Males and Females in Process and Outcomes in a Low-conflict Negotiation", *International Journal of Conflict Management*, 7, 1, 45-70.
- HARWOOD, Tracy (2002), "Business Negotiations in The Context of Strategic Relationship Development", *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 336.
- HOFSTEDE, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, California: Sage Publication.
- HITT, William D. (1990), *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. Columbus OH: Batelle Press.
- KHUNTIA, Rooplekha ve SUAR, Damodar (2004), "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers", *Journal of Business Ethics*, 49: 13-26, 2004.
- KILAVUZ, Raci (2002), "Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri" *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 26 No:2, 255-266.
- LEWICKI, Roy J. (1983), "Lying and Deception: A Behavioral Model with Applications to Negotiations", M.H. Bazerman ve R.J.Lewicki (der.), *Negotiating in Organizations* içinde, (68-90), Beverly Hills, CA: Sage.
- LEWICKI, Roy J. ve ROBINSON, Robert J. (1998), "Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study", *Journal of Business Ethics*, 17, 665-682,
- LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. ve MINTON, John W. (2001), *Essentials of Negotiation* (2th ed.), Boston: McGraw Hill, Irwin.
- LEWICKI, Roy J., BARY, Bruce ve SAUNDERS, David M. (2006), *Negotiation: Readings, Exercises, Cases*. (5th ed.), Boston: McGraw Hill, Irwin.
- LIN, Xiaohua ve MILLER, Stephen J. (2003), "Negotiation Approaches: Direct and Indirect Effect of National Culture", *International Marketing Review*, 20, 286-303.
- MA, Zhenzhong (2007), "Conflict Management Styles as Indicators of Behavioral Pattern in Business Negotiation: The Impact of Contextualism in Two Countries", *International Journal of Conflict Management*, 3, 3, 260-279.
- MINTU-WIMSATT, Alma ve CALANTONE, Roger J. (1996), "Exploring Factors that Affect Negotiators Problem-Solving Orientation", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11, 61-73.
- MINTU-WIMSATT, Alma ve CALANTONE, Roger J. (2000), "Crossing The Border: Testing A Negotiation Model Among Canadian Exporters", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(5), 340-353.
- MOSTERD Igor, ve RUTTE, C.G. (2000), "Effects of Time Pressure and Accountability to Constituents on Negotiation", *International Journal of Conflict Management*, 11, 3, 227-247.
- NELSON, Julianne (1994), "Business Ethics in a Competitive Market", *Journal of Business Ethics*, 13(9), 663-666.
- O'CONNOR, Kathleen M. ve CARNEVALE, Peter J. (1997), "A Nasty But Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue", *Personality & Social Psychology Bulletin*, 23(5), 504-515.
- PERRY, Gregory M. ve NIXON, Clair J. (2005), "The Influence of Role Models on Negotiation Ethics of College Students", *Journal of Business Ethics*, 62, 25-40.
- PERRY, Gregory M., DUFFY, Patricia A., NIXON, Clair J. ve ROBISON, Lindon J. (2005), "An Exploration of Factors Influencing Ethical and Unethical Behavior in Negotiations", *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 37,1, 1-20.
- REITZ, H. Joseph, WALL, James A. ve LOVE, Mary S. (1998), "Ethics in Negotiation: Oil And Water or Good Lubrication?", *Business Horizons*, May-June, 5-14.
- RIVERS, Cherly ve LYTTLE, Anne L. (2007), "Lying, Cheating Foreigners!! Negotiation Ethics across Cultures", *International Negotiation*, 12(1), 1-28.
- ROBINSON, Robert J., LEWICKI, Roy J. ve DONAHUE, Eileen M. (2000), "Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: Introducing the SINS Scale", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 649-664.

- ROTH, Alvin E. ve MURNIGHAN, J. Keith (1982), "The Role of Information in Bargaining: An Experimental Study", *Econometrica*, 50, 1123-1142.
- SCHROTH, Holly A. (2008), "Helping You Is Helping Me: Improving Students' Ethical Behaviors in a Negotiation by Appealing to Ethical Egoism and the Reputation Effect", *Negotiation and Conflict Management Research*, 1(4), 389-407.
- SCHWEITZER, Maurice E. ve CROSON, Rachel T.A. (1999), "Curtailing Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions", *The International Journal of Conflict Management*, 10, 225 - 248.
- SCHWEITZER, Maurice. E., DECHURCH, Leslie. A. ve GIBSON, Donald. E. (2005), "Conflict Frames and The Use of Deception: Are Competitive Negotiators Less Ethical?" *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2123-2149.
- ŞENCAN, Hüner (2005), *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- STUHLMACHER, Alice F., GILLESPIE, Treena L. ve CHAMPAGNE, Matthew V. (1998), "The Impact of Time Pressure in Negotiation: A meta-analysis", *The International Journal of Conflict Management*, 9, 97-116.
- SVENSSON Göran, WOOD, Greg ve CALLAGHANN Michael (2004) "A Comparison Between Corporate and Public Sector Business Ethics in Sweden", *Business Ethics: A European Review*, 13 (2/3), 166-184.
- THOMSON, Leigh (2001), *The Mind and Heart of the Negotiator*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- TENBRUNSEL, Ann E. (1998), "Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The Role of Incentives and Temptation", *Academy of Management Journal*, 41, 330-339.
- TRIANDIS, Harry C., CARNEVALE, Peter, GELFAND, Michelle J. ve diğerleri (2001), "Culture and Deception in Negotiation: A Multilevel Analysis" *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1, 73-90.
- WALTERS, Amy E., STUHLMACHER, Alice F. ve MEYER, Lia L. (1998), "Gender and Negotiation Competitiveness: A meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1, 1-29.
- WEEKS, William A., MOORE, Carlos W., MCKINNEY, Joseph A. ve LONGENECKER, Justin G. (1999), "The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgment", *Journal of Business Ethics*, 20, 301-313.
- WITTMER, Dennis ve COURSEY, David (1996), "Ethical Work Climates: Comparing Top Managers in Public and Private Organizations", *Journal of Public Administration Research & Theory*, 6: 559-572.
- VOLKEMA, Roger J. (1997), "Perceptual Differences in Appropriateness and Likelihood of Use of Negotiation Behaviors: A Cross-Cultural Analysis", *The International Executive*, 39 (3), 335-350.
- VOLKEMA, Roger J. (1998), "A Comparison of Perceptions of Ethical Negotiation Behavior in Mexico and the United States", *The International Journal of Conflict Management*, 9, 3, 218-233.
- VOLKEMA, Roger J. ve FLEURY, Maria T.L. (2002), "Alternative Negotiating Conditions and The Choice of Negotiation Tactics: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Ethic*, 36, 4, 381-398.
- VOLKEMA, Roger J., FLECK, Denise ve HOFMEISTER-TOTH, Agnes (2004), "Ethicality in Negotiation: An Analysis of Attitudes, Intentions, and Outcomes", *International Negotiation*, 9(2), 315-339.
- VOLKEMA, Roger J. (2004), "Demographic, Cultural, And Economic Predictors of Perceived Ethicality of Negotiation Behavior: A Nine-Country Analysis", *Journal of Business Research*, 57, 69-78.