



Etik Dışı Müzakere Taktikleri ve Kültür: İki Ülke Karşılaştırması

Ünsal Sığırı*
Başkent Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihi:

Başvuru
25.09.2018

Revizyon

Kabul

31.12.2018

Anahtar Kelimeler:
Müzakere, Kültür,
Müzakere Taktikleri, Etik
Dışı Müzakere Taktikleri,
Yatay ve Dikey Bireycilik-
Toplulukçuluk

ÖZ

Amaç: Bu çalışma, "sahte davranma, aldatma, yalan söyleme" şeklindeki üç tür "etik dışı müzakere taktiğini" ortak bir araştırma modeli altında toplamayı ve bu etik dışı taktikler üzerinde yatay ve dikey bireyciliğin - toplulukçuluğun kültürel etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Tasarım/Yöntem: Bu çalışma Türkiye ve Bosna-Hersek'te farklı sektörlerde çalışan toplam 412 kişinin (Türkiye 170, Bosna-Hersek 242) 2013 yılında toplanan anket cevapları kapsamında yapılmıştır.

Sonuçlar: Etik dışı müzakere taktiklerinin yaygın kullanılan üçlü sınıflandırması –aldatma, sahte davranma, yalan söyleme- başlıkları altında bu çalışmada teyit edilmiştir. Dikey bireyciliğin pozitif, yatay toplulukçuluğun ise negatif yönde üç etik dışı müzakere taktiği ile ilişkisi ortaya konmuştur. Çalışanların etik dışı taktikleri kullanmayı onaylama düzeyleri Türkiye'deki çalışanların, Bosna-Hersek'teki çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olarak bulunmuştur.

Özgün Değer: Literatürde, "etik dışı - katı müzakere taktikleri" olarak adlandırılabilen, "etik olarak sorunlu-şüpheli görülebilen" müzakere taktikleri ile ilgili farklı sınıflandırmaların ve bu taktiklerin etkileri konusunda farklı görüşlerin yeni bir bağlamda incelenmesidir.

Unethical Negotiation Tactics and Culture: A Comparison of Two Countries

Ünsal Sığırı*
Başkent University

ARTICLE INFO

Article History:

Received
25.09.2018

Revised

Accepted
31.12.2018

Keywords:
Negotiation, Culture,
Negotiation Tactics, Non-
Ethical Negotiation Tactics,
Horizontal and Vertical
Individualism-Collectivism

ABSTRACT

Objectives: This work involves gathering three types of tactics of unethical negotiation such as "pretending, deceiving, lying" in a common model of research, and also aims to reveal the effects of horizontal and vertical individualism – collectivism on those three unethical negotiation tactics.

Methods: In this study, in the total of 412 people working in different sectors in Turkey and Bosnia-Herzegovina (170 Turkey, Bosnia and Herzegovina 242) has been covered by the survey responses collected in 2013.

Results: The widely used triple classification of unethical negotiation tactics has been confirmed in this study under the titles of "pretending, deceiving, lying". The relationship between vertical individualism and three negotiation tactics were positive, and between horizontal collectivism and three unethical negotiation tactics were negative. The use of unethical tactics approval in Bosnia has been found significantly higher as compared to those working in Turkey.

Originality: In this study, different classifications of ethically problematic negotiation tactics and the effects of these tactics has been examined in a new context.

*Corresponding Author: E-mail: usigri@baskent.edu.tr ORCID: 0000-0002-8870-7398

1. Giriş

İş dünyasında uluslararası işbirliği ve entegrasyon arttıkça, müzakere ve etik dışı müzakere taktikleri konuları akademi ve uygulamacıların dikkatini daha fazla çekmiştir. Etik olmayan müzakere davranışının bireysel bileşenleri konusunda yapılan çalışmalarda; kültür (Triandis, Carnevale, Gelfand, Robert, Wasti ve Probst, 2001; Volkema, 2004), Kişisel ve demografik özellikler (Kronzon ve Darley, 1999; Lewicki ve Robinson 1998; Ma 2005; Volkema, 2004), kişilik (Ma, 2005), duygusal zekâ (Foo, Elfenbein, Tan ve Aik, 2004), problem çözme yaklaşımları (Mintu-Wimsatt, Garcia ve Calantone, 2005) gibi faktörler ilgili araştırmalarda ön plana çıkmıştır. Literatürde, “etik dışı - katı müzakere taktikleri” olarak adlandırılabilen, “etik olarak sorunlu-şüpheli görülebilen” müzakere taktikleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte, yaygın olarak kabul edilen etik açıdan sorgulanabilir üç temel müzakere taktiği olarak -sahte davranma, aldatma, yalan söyleme- ele alınmaktadır (Triandis ve ark., 2001).

Son yıllarda akademide, farklı ülkelerdeki etik dışı müzakere taktiklerinin kullanımı konusunda çalışmalar - ağırlıklı olarak ABD’de (Triandis ve diğerleri, 2001; Volkema, 1998, 2004; Volkema ve Fleury 2002; Zarkada-Fraser ve Fraser, 2001)- yapılmakla birlikte, daha fazla uluslararası çalışmaya ihtiyaç duyulduğu da görülmektedir. Bu kapsamda çalışma, kültürün, güvenin ve etiğin etik dışı taktiklerin kullanımındaki onaylamayı etkileyen bazı özellikler taşıyıp-taşımadığı ortaya konmaktadır. Böylelikle etik müzakere stratejileri yapısının bu çalışmada Türkiye ve Bosna-Hersek’te iki farklı ülke bağlamında test edilmesi de sağlanacaktır. Çalışmada Türkiye ve Bosna ve Hersek örneklemelerinin seçilmesinin üç temel nedeni; 1) yazarın anılan sürelerde Bosna ve Hersek’te bulunmasından dolayı “kolayda örneklem” olarak seçilmiş olması, 2) Türkiye ve Bosna-Hersek coğrafi ve kültürel olarak benzeşimlerle birlikte, aynı zamanda Avrupa ile Asya-Avrupa etkileşimindeki iki farklı ülke olarak farklı iki iş anlayışının etkili olduğu iki farklı ülkeler olması ve 3) anılan her iki ülkenin etik dışı müzakere taktikleri açısından literatürde henüz yeterli olarak incelenememiş olmalarıdır.

2. Kavramsal Çerçeve

Volkema (1998)’nın ABD-Meksika çalışmasında 17 farklı etik dışı müzakere taktiğine vurgu yapılmıştır. Etik dışı müzakere taktikleri, kısa vadeli olası getirilerine karşılık (Curhan, Elfenbein ve Xu, 2006), uzun vadede örgütlere bazı olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Bu olumsuz etkiler; örgütte olumsuz iklime sebep olması ve örgüt içindeki güvensizliği körüklemesi (Tenbrunsel, 1998), gelecekteki uzun vadeli müzakereleri göz ardı ettiği ve hâlihazırdaki iş ilişkilerini tehlikeye attığı (Reitz, Wall ve Love, 1998), örgütün imajına zarar verdiği ve kurumsal halkla ilişkiler faaliyetlerini olumsuz etkilediği (Cramton ve Dees, 1993), gelecekteki olası iş anlaşmalarına zarar vererek finansal kayıplara yol açtığı (Schroth 2008) önceki çalışmalarda ortaya konmuştur. Yine çalışmalarda, müzakeredeki karşı tarafın etik dışı müzakere taktikleri kullanımının arttığı durumlarda, aynı taraf ile gelecekteki müzakerelere daha gönülsüz oldukları ve etik dışı müzakere taktiklerini kullananlarla birlikte tekrar müzakereye girmede oldukça yüksek düzeyde tereddüt yaşadıkları tespit edilmiştir (Boles, Croson ve Murnighan, 2000). Lewicki ve Robinson (1998) ile Robinson ve arkadaşları (2000)’nin çalışmalarında etik kapsamında sıra dışı müzakere taktikleri; geleneksel rekabetçi müzakereler, karşı tarafın çevresine saldırı, sahte vaatler, yanlış yorumlama ve uygunsuz bilgi toplama olarak beş farklı kategori altında sınıflandırılmıştır. Al-Khatib ve arkadaşları (2005)’nin çalışmasında da, geleneksel rekabetçi yaklaşımlar ihmal edilmekle birlikte diğer dört yaklaşımda mutabık kalınmıştır. Bu çalışmada “geleneksel rekabetçi pazarlık” taktikleri, Erkus ve Banai (2011) ile Stefanidis ve arkadaşları (2013)’nin çalışmalarından esinlenerek “sahte davranma” olarak adlandırılmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında bu çalışmada etik olmayan müzakere taktikleri üçlü sınıflandırma ile sahte davranma, aldatma ve yalan söyleme olarak çalışılmıştır (Erkus ve Banai, 2011).

Çalışmanın bağımsız değişkenleri incelendiğinde; yatay ve dikey bireycilik-toplulukçuluk çalışmalarının Hofstede (1980)’nin bireycilik-toplulukçuluk ve House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta (2004)’nin grup içi toplulukçuluk boyutlarıyla ele alındığı ve etik olarak sorgulanan müzakere taktiklerini açıkladığı görülmektedir. Triandis (2001)’in dikey-yatay bireycilik-toplulukçuluk kültür boyutlarının çatışma yönetimi tarzları ile ilişkileri de sınırlı olarak çalışılmıştır (Komarraju, Dollinger ve Lovell, 2008). Bu çalışmada, Türkiye ve Bosna-Hersek’te

kullanılan etik olarak şüpheli bakılan müzakere taktiklerini, dikey ve yatay bireycilik-toplulukçuluk kültürel boyutlarının ne ölçüde açıkladığı üzerinde çalışılmıştır.

Mevcut literatür, birey bazında “yatay bireycilik”, “dikey bireycilik”, “yatay toplulukçuluk”, “dikey toplulukçuluk” boyutlarının (Probst, Carnevale ve Triandis, 1999; Triandis, 1995; Triandis ve diğerleri, 2001) müzakere etik davranışlarla ilgisi konusunda akademide kesin bir uzlaşma bulunmamaktadır (Elahee, Kirby ve Nasif, 2002; Rivers ve Lyle 2007; Triandis ve diğerleri, 2001; Volkema 1998, 2004). Her iki ülkenin toplumsal kültürleri konusunda yeterli çalışma olmamakla birlikte, iki ülke kültürünün farklı yapı sergilediği görülmektedir. Türkiye Hofstede (1980)'in ve House ve arkadaşları (2004)'nın uluslararası araştırma projelerine dâhil olmakla birlikte, bu husus Bosna-Hersek için geçerli değildir. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler aşağıdadır: Yatay bireyciler hiyerarşik olarak farklılaşmaya fazla vurgu yapmamakta, bağımsızlığa ve biricikliğe vurgu yapmaktadırlar (Triandis ve Gelfand, 1998). Yatay bireyciliği yüksek olan kültürlerde rüşvet gibi bozulmalar daha az görülmekte (Triandis ve diğerleri, 2001), bunun nedeni olarak yatay bireyci kültürlerin etik olarak şüpheli müzakere taktiklerini kullanmayı çok tercih etmedikleri belirtilmektedir (Volkema, 2004). Genel olarak yatay bireyciliği yüksek olanların aldatma davranışını da pek kullanmadığı görülmektedir (Triandis ve diğerleri, 2001). Bu kapsamda aşağıdaki hipotez test edilecektir.

Hipotez 1: Türkiye ve Bosna-Hersek'teki çalışanlardan yatay bireyciliği yüksek olanlar, yatay bireyciliği düşük olanlara göre etik olarak şüpheli müzakere taktiklerini kullanmaya daha fazla eğilimlidirler.

Dikey bireyciler farklılığa, statüye önem vermekte ve diğerlerinden farklı olmaya gayret göstermektedirler (Triandis ve Gelfand, 1998), rekabetçidirler ve hiyerarşide en yükseğe tırmanmayı ve “en iyi” olmayı isterler (Triandis ve Suh, 2002). Dikey bireyciler, rekabetçi ve baskın müzakere taktiklerini kullanmada ve aldatıcı davranışlar sergileyerek etik olmayan müzakere taktiklerini kullanmaya eğilimlidirler (Kaushal ve Kwantes, 2006; Komarraju ve diğerleri, 2008). Türkiye’de yapılan önceki çalışmada dikey bireyci çalışanların etik olarak şüpheli müzakere davranışlarını göstermedeki yüksek eğilimleri ortaya konmuştur (Erkus ve Banai, 2011; Stefanidis ve diğerleri, 2013). Bu kapsamda aşağıdaki hipotez test edilecektir.

Hipotez 2: Türkiye ve Bosna-Hersek'teki çalışanlardan dikey bireyciliği yüksek olanlar, dikey bireyciliği düşük olanlara göre etik olarak şüpheli müzakere taktiklerini kullanmaya daha fazla eğilimlidirler.

Yatay toplulukçuluk; empati, sosyallik, işbirliği kavramlarını desteklemekte (Triandis ve diğerleri, 2001) ve gruptaki üyelerle uyumlu davranmaya özen göstermektedirler (Triandis ve Gelfand, 1998). Çatışma ile ilgili konularda, işbirlikçi, uyumlaştırıcı ve uzlaştırmacı çatışma yönetimi tarzlarını tercih etmektedirler (Komarraju ve diğerleri, 2008). Yatay toplulukçular, etik olarak şüpheli müzakere taktiklerini kullanmaya mesafeli bakmaktadırlar (Erkus ve Banai, 2011; Stefanidis ve diğerleri, 2013). Bu kapsamda aşağıdaki hipotez test edilecektir.

Hipotez 3: Türkiye ve Bosna-Hersek'teki çalışanlardan yatay toplulukçuluğu yüksek olanlar, yatay toplulukçuluğu düşük olanlara göre etik olarak şüpheli müzakere taktiklerini kullanmaya daha fazla eğilimlidirler.

Dikey toplulukçular, otoriteye itaatkârdır ve grup içinde bazı üyelerin diğerlerine göre daha önemli olduğuna inanırlar (Triandis ve Gelfand, 1998; Triandis ve Suh, 2002). İş yaşamındaki var olan yapıya saygı duyma davranışı, bu çalışanlardan daha alt düzeydekilerin etik olmayan davranışlarla uyum sağlaması olasıdır (Robertson ve diğerleri, 2008). Dikey toplulukçular kaçınmacı ve rekabetçi çatışma yönetimi tarzlarını tercih eder (Kaushal ve Kwantes, 2006; Komarraju ve diğerleri, 2008) ve yüksek düzeyde aldatma davranışı sergilerler (Triandis ve diğerleri, 2001). Türkiye’de yapılan çalışmada, dikey toplulukçu çalışanların etik olmayan davranışları nispeten daha fazla onayladıkları görülmektedir (Erkus ve Banai 2011; Stefanidis ve diğerleri, 2013). Bu kapsamda aşağıdaki hipotez test edilecektir.

Hipotez 4: Türkiye ve Bosna-Hersek'teki çalışanlardan dikey toplulukçuluğu yüksek olanlar, dikey toplulukçuluğu düşük olanlara göre etik olarak şüpheli müzakere taktiklerini kullanmaya daha fazla eğilimlidirler.

3. Yöntem

Ölçüm Aracı:

Mevcut literatüre uyumlu olarak düzenlenen anket ile veri toplanmıştır. Ölçek İngilizce'den Türkçe'ye ve Boşnakça'ya çevrilmiş, iki dilli bir uzmanın yardımıyla tekrar geri çevrilmiştir. Yapı geçerliliği, her iki ülkeden onar kişilik test grubuyla yapılmıştır. Cevaplayıcıların yorumları doğrultusunda ölçekler revize edilmiştir.

Örneklem:

Türkiye'den katılımcılar farklı üretim sektörlerinden kamu ve özel sektör çalışanları iken, Bosna Hersek'te anket uygulananlar sivil toplum örgütleri aracılığıyla ulaşılan ve yoğunlukla halihazırda kamuda çalışan kişiler olmuştur. Ulaşılan örneklemde kullanılabilir olan sağlıklı veriler 412 adet (Türkiye 170, Bosna-Hersek 242) ile cevaplanma oranı %56.8 olarak gerçekleşmiştir. Cevaplayıcıların sosyo-ekonomik statüleri, eğitim altyapıları ve iş yaşamındaki unvan-pozisyonları farklılık göstermiştir. Türkiye örneğinde; ortalama yaş 38, erkek oranı %75, lisans eğitimi olanlar %24 olarak gerçekleşirken; Bosna-Hersek örneğinde ortalama yaş 31, erkek oranı %64, lisans eğitimi olanlar % 31, örnekte Müslüman Boşnakların oranı %96 olarak gerçekleşmiştir. Toplanan veriler; çalışılan ölçeklerin analizi için faktör analizine tabi tutulmuş (Johnson ve Wichern, 2007), ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Varyans analizi, korelasyon ve hiyerarşik regresyon kullanılarak araştırma hipotezleri test edilmiştir (Hair, ve diğerleri, 1998).

İşlem ve Veri Analizi:

Tutarlılığı görmeyi hedefleyen pilot ölçeğin ön test uygulamasının yanı sıra, Cronbach Alfa katsayısı ile iç güvenirlik ölçülmüş (Churchill, 1979) ve tüm tutarlılık katsayıları makul düzeyde bulunmuş (Nunnally, 1967) ve önceki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmüştür (Erkus ve Banai, 2011; Forsyth 1980; Mayer ve Davis, 1999; Singelis ve diğerleri, 1995; Stefanidis ve diğerleri, 2013). Tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir metodoloji ile ölçüldüğü (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin benzer olması gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir (Malhotra ve diğerleri, 2006). Bu kapsamda, ortak yöntem varyansı sorununun olup olmadığını belirleyebilmek için Harman'ın Tek Faktör Testi (Podsakoff ve Organ, 1986) uygulanmış, kullanılan verilerde ortak yöntem yanlılığı saptanmamıştır. Geçerlik kapsamında, Ortak yöntem varyansını önlemek için alınan tedbirlerin; - cevapların anonim olacağı, doğru-yanlış cevabın olmadığı, samimi cevapların önemli olduğunun vurgulanmasının- (Podsakoff ve diğerleri, 2003) işe yarayacağı düşünülmektedir. Toplanan verilerin geçerliğine dair bulgu, önceki literatürle uyumlu sonuçların bulunmasıyla birlikte teyit edilmiştir.

Bu araştırmanın bağımlı değişkenleri etik olarak şüpheli görülen müzakere taktiklerine ait üç takım soru; bağımsız değişkenler olan yatay ve dikey bireycilik-toplulukçuluk ölçümüne ait sorulardır. Etikliği Şüpheli Müzakere Taktiklerini ölçmek için, Lewicki ve arkadaşları (2006)'nın 17 soruluk "müzakere taktikleri sınıflandırması" soruları kullanılmıştır. Bu kapsamda cevaplayıcılara, kendileri ve işleri için çok önemli olan bir müzakere durumunu hatırlamaları ve bu kapsamdaki uygulamalarını sorulardaki etik uygunluk düzeyine göre yedili Likert ölçeğinde 1= hiç uygun düşmemekte ve 7= çok uygun düşmekte şeklinde eşleştirmeleri istenmiştir. Örneğin; "diğer taraftan alınan tavizler kapsamında, uymayacağın bazı taviz vaatlerinde bulunurum" veya "anlaşmayı istediğimden çok daha agresif bir ilk açılış teklifi yaparım" gibi maddeler sorulara örnek oluşturmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için etik olarak şüpheli taktikleri ölçen 17 madde, faktör analizine tabi tutulmuş, (Johnson ve Wichern, 2007). Bu çalışmada da kullanılan üç faktörlü yapı tüm varyansın %55,5'ini açıklayarak (sahte davranma= % 18,1-aldatma=16,41-yalan söyleme=20,99) en iyi uyumu göstermiştir. Bu ölçeğin yapının iç güvenilirliği; ,75-,69-,63 Cronbach Alfa katsayılarıyla uygun bulunmuştur.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yatay ve dikey bireycilik-toplulukçuluk değişkenleri, Singelis vd (1995)'nin 32 maddeli yapısıyla ölçülmüştür. Katılımcılara, 9'lu Likert yapısı ile verilen ifadeler katılıp-katılmadıkları (1 =şiddetli şekilde katılmam, 9 = şiddetli şekilde katılırim) sorulmuştur. Örneğin; "eğer bir iş arkadaşım ödül alırsa, bununla gurur duyarım" veya "başka bir kişi benden daha iyi iş çıkarırsa, gerilirim" gibi ifadeler ölçekte kullanılan ifadeler örnek oluşturmaktadır. 32 maddenin faktör analizine tabi tutulmasıyla (Johnson ve Wichern, 2007), dört faktörlü yapı toplam varyansın % 51,30'unu kapsayarak kullanılması uygun bulunmuş (Chiou, 2001); -yatay bireycilik=13,1-dikey bireycilik 10,65-yatay toplulukçuluk=,13,45-dikey toplulukçuluk=14,1 ve bu sonuçlar Bireycilik-Toplulukçuluk literatürüyle uyum göstermiştir (Triandis ve Gelfand, 1998). Bu ölçeğin-yapının iç güvenilirliği; ,73- ,71- ,68-,71 Cronbach Alfa katsayılarıyla uygun bulunmuştur. Araştırmada kontrol değişkenleri olarak, cinsiyet, yaş, unvan-pozisyon ve eğitim durumu kullanılmıştır.

4. Bulgular

Aşağıdaki Tablo 1'de, araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon değerleri görülmektedir.

Tablo 1.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Matrisi

Değişken	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Sahte davranma	4,26	1,11	1											
2 Aldatma	3,61	1,20	,4**3	1										
3 Yalan Söyleme	2,83	1,19	,34**	,48**	1									
4 Yatay Bireycilik	6,88	1,2	,07**	,13**	,15**	1								
5 Dikey Bireycilik	6	1,81	,2**	,25**	,19**	,3**	1							
6 Yatay Toplulukçuluk	7,21	1,25	-,11**	-,20**	,27**	,12**	-,09**	1						
7 Dikey Toplulukçuluk	6,01	1,69	,07*	,20**	,19**	,29**	,18**	,23**	1					
8 Cinsiyet (0=erkek- 1=kadın)	,51	,43	,03	,04	,05	,05	,15**	-,04	,13**	1				
9 Yaş	34,56	,11,81	-,27**	-,28**	,20**	-,13**	-,22**	,2	,01	,19	1			
10 Unvan (1=en düşük- 10=en yüksek)	5,01	2,66	-,2**	-,2,1**	,16**	,04	-,18**	,18	,04	,13**	,59**	1		
11 Eğitim	14	2,16	-,8**	-,2**	,23**	-,09*	-,07	,09	-,13**	,14**	,30**	,27**	1	
12 Ülke (0_Türkiye- 1=Bosna- Hersek)	,42	,44	,14**	,40**	,50**	,26**	,16**	-,17	,54**	-,03**	-,21**	-,101**	-,29**	1

N=412 *korelasyon ,05 seviyesinde anlamlı; **korelasyon ,01 seviyesinde anlamlı

Tablo 1'e göre "sahte davranma" taktikleri en yüksek skoru (Ort=4,26, SS=1,11) alırken; "aldatma" taktikleri (Ort=3,61, SS=1,20) ortada yer aldı ve "yalan söyleme" taktikleri (Ort=2,83, SS=1,19) en düşük skoru almıştır. Korelasyon Analizi etik olarak şüpheli bazı taktiklerle bağımsız değişkenler arasında bazı ilişkilere işaret etmiştir. Hipotezler hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. İlk adımda, kontrol değişkenleri olan cinsiyet, yaş, unvan, eğitim girildi; ikinci adımda bağımsız değişkenler de ilave edilmiş ve son olarak üçüncü adımda ülke bilgisi girilmiştir. "Sahte davranma, aldatma, yalan söyleme" bağımlı değişkenlerinin hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre; ilk adımda "sahte davranma" taktikleri istatistiksel olarak anlamlı bir model sunmuştur (F=16,67, p B,001). Yaş ve unvan, "sahte davranma" taktiklerinin sergilenmesinde toplam varyansın %12'sini açıkladı. İkinci adımda türetilen model de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=12,01, p B,001). Çalışanların yaşı, dikey

bireycilik, yatay toplulukçuluk ve dikey toplulukçuluk toplam varyansın %14'ünü; çalışanların yaşı, dikey bireycilik, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ve ülke değişkenleri ise toplu olarak toplam varyansın %16'sını açıklamıştır.

Dikey bireycilik ($b = .16$, $p < .001$), dikey toplulukçuluk ($b = .08$, $p < .10$) ve ülke ($b = .10$, $p < .10$) değişkenlerinin katsayıları pozitif iken; yaş ($b = -.19$, $p < .001$), unvan ($b = -.08$, $p < .10$), yatay toplulukçuluk ($b = -.08$, $p < .10$) değişkenlerinin katsayıları negatif çıkmıştır. Bu bulgular; dikey bireycilerin ve dikey toplulukçuların "sahte davranma" müzakere taktiğini daha çok kullandığını işaret etmiş, yaşlı çalışanların, yüksek unvanlı çalışanların ve yatay toplulukçuların "sahte davranma" müzakere taktiğini daha az sergilediği ortaya çıkmıştır. Yine Bosna-Hersek katılımcılarının "sahte davranma" müzakere taktiğini, Türkiye katılımcılarına göre daha çok sergiledikleri gözlenmiştir.

"Aldatma" müzakere taktiğinin bulgularına bakıldığında; regresyon analizinin ilk safhası anlamlı ($F = 20.02$, $p < .001$) olduğu veya ve eğitimin toplam varyansın 510'unu açıkladığı görüldü. Regresyon analizinin ikinci adımı da istatistiksel olarak anlamlı bir model sunmuş ($F = 20.93$, $p < .001$) ve bağımsız değişkenler ile kontrol değişkenlerini toplam varyansın %27'sini açıkladığı görüldü. Üçüncü adımda model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 22.48$, $p < .001$) ve bağımsız değişkenler ile kontrol değişkenleri toplam varyansın %30'unu açıklamıştır. Kadın, daha yaşlı, ve yatay toplulukçu katılımcıların aldatma taktiğini daha az sergilediği; dikey bireyci ve dikey toplulukçu katılımcıların ise "aldatma" müzakere taktiğini daha sıklıkla sergilediği bulgulanmıştır. Yine Bosna-Hersek katılımcılarının "aldatma" müzakere taktiğini, Türkiye katılımcılarına göre daha çok sergiledikleri gözlenmiştir.

"Yalan Söyleme" taktiğinin ilk adım hiyerarşik regresyonu istatistiksel anlamlı çıkmış ($F = 16.50$, $p < .001$) ve bu safhada yaş ve eğitim toplam varyansın %8'ini açıklamıştır. Hiyerarşik regresyonun ikinci adımı istatistiksel anlamlı çıkmış ($F = 28.69$, $p < .001$) ve bu safhada bağımsız ve kontrol değişkenleri toplam varyansın %30'unu açıklamıştır. Hiyerarşik regresyonun üçüncü adımı istatistiksel olarak anlamlı model sunmuş ($F = 34.55$, $p < .001$) ve eğitim, dikey bireycilik, yatay toplulukçuluk ve ülke değişkenleri toplam varyansın %33'ünü açıklamıştır. Bu bulgular ışığında; dikey bireycilerin "yalan söyleme" müzakere taktiğini daha çok sergiledikleri; yatay toplulukçu ve daha fazla eğitilmiş çalışanların "yalan söyleme" taktiğini daha az kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bosna-Hersek'li katılımcıların "yalan söyleme" müzakere taktiğini Türkiye katılımcılarına göre daha sıklıkla kullandıkları bulgulanmıştır.

Bulgulara göre; yatay bireycilik ve etik dışı taktiklerin kullanımı kapsamındaki ilişki Hipotez 1 ile doğrulanmış; yine dikey bireycilik, etik dışı taktiklerin tümünü açıkladığından, Hipotez 2 kuvvetli düzeyde doğrulanmıştır. Yatay toplulukçuluk ile etik dışı taktiklerin kullanımına atıfta bulunan Hipotez 3 verilerle desteklenerek kabul edilmiş; yine dikey toplulukçuluk ile etik dışı taktiklerin kullanımına atıfta bulunan Hipotez 4 ise, zayıf ilişkide kalarak doğrulanmamıştır. Yine; Bosna-Hersek katılımcılarının "sahte davranma-aldatma-yalan söyleme" müzakere taktiklerini, Türkiye katılımcılarına göre daha çok sergiledikleri gözlenmiştir.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Müzakerelerin etik açıdan yönetimi konusu son dönemlerde akademide ve uygulamada artan bir ilgi görmektedir. Bu araştırmanın, müzakere ve kültür alanında iki önemli kuramı incelemekte ve etik dışı müzakere taktiklerinin kullanımını açısından çok araştırılmamış iki ülke örneklemini incelemiş olduğundan bilimsel alana katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu araştırma, daha önceki bazı çalışmalardaki "etik dışı müzakere taktiklerinin yaygın kabul gören üçlü sınıflandırmasını ve sıralandığı üzere birbiri ardına şiddeti artan durumda olduğu" konusundaki çalışmaları teyit eder şekilde görüldü (Erkus, ve Banai, 2011; Stefanidis, Banai ve Richter, 2013).

Bu araştırmada, bazı araştırmacıların müzakerelerde etik davranışları etkileyen faktörlerin arasında, kişisel-demografik özelliklerin ve ekonomik koşulların yanı sıra kültürel unsurların olduğunu belirttikleri bulgular ile benzer sonuçlar elde edilmiştir (O'Connor ve Carnevale, 1997; Lin, X. ve Miller, S. J., 2003; Rivers, C. ve Lytle, A.L., 2007; Triandis, H.C., Carnevale, P., Gelfand, M., 2001) Kişisel/demografik faktörler açısından bireylerin müzakere sürecindeki etik davranışlarını etkileyen değişkenler arasında cinsiyet, yaş, bireylerin işbirlikçi veya rekabetçi kişilik özellikleri sayılabilir. Kültürel farklılıklar da müzakerecilerin etik ve etik olmayan davranışları arasında farklılıklar yaratabilmektedir (Lewicki, Saunders, David ve Minton, 2001). Bazı araştırmacılar, uluslararası müzakerelerde anılan kişisel değişkenler yanında kültürün de önemli bir değişken olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Kültürel farklılıkların müzakerelerdeki etik davranışları etkilediği yapılan araştırmalarda da belirlenmiştir. Örneğin, bireylerin farklı ülkelerden gelen müzakerecilerle karşı etik dışı davranışları kullanma eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Kültürler arası bağlamda yapılan araştırmalar sonucunda geleneksel rekabetçi pazarlık davranışlarının etik açıdan daha fazla kabul edilebilir olduğuna ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir. Bu konuda Elahee ve Brooks (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, bireylerin farklı kültürden gelen müzakerecilerle karşı daha katı müzakere yaptıkları ve etik dışı davranışlara daha fazla yöneldikleri bulunmuştur. Kuskusuz 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 müzakereye bireylerin etik olmayan davranışları kullanma eğilimleri daha fazla iken, işbirlikçi müzakereye bu davranışlar azalabilir.

Bireylerin etik davranış algılamaları da müzakerelerdeki 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 Sonuç olarak, çalışanların müzakere etiği algılamaları, müzakere sürecindeki davranışlarını yakından ilgilendirir. İnsanları etik dışı davranışlara iten etmenler arasında kişisel menfaatler, kısa vadede fayda sağlama düşüncesi, yaşanan zamanda bir artı getirirse de uzun vadede birçok sorunu da beraberinde getirecektir. 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 olduğu görülmektedir. Özellikle etik olmayan davranışları gösterme eğilimleri düşük olan insanların, sorunlar karşısında rasyonel davrandıkları ve anlaşmalara bağlı oldukları görülür. Sonuç itibarıyla bireylerin etik olmayan davranışlara yönelmelerinin başarısız olma korkusu ile yakından ilişkisi bulunmaktadır.

Buna ilaveten, daha önce sıklıkla tekli ülkede uygulanan değişkenlere ait yapıların yine bir kültürler arası çalışmada çalışmakta olduğu ortaya konulmuştur. Sonuçta genele bakıldığında; aldatma (sahte zaman baskısı verme vb.) ve yalan söyleme (tutulmayacak sahte vaatlerde bulunma vb.) taktiklerinin, "sahte davranma" taktiğine göre daha az onaylandığı da değerlendirilmiştir. Yine sonuç olarak, bireycilik ve toplulukçuluk kültürel boyutlarının dikey ve yatay sınıflandırılma boyutlarındaki yüksekliğinin, Türkiye ve Bosna-Hersek'li müzakerecilerin etik dışı taktikleri kullanmalarında anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların etik dışı taktikleri kullanmayı onaylama düzeylerinin, Bosna-Hersek'teki çalışanlarda, Türkiye katılımcılarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olarak bulunmuştur.

6. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma bulgularının, incelenen her iki ülkedeki homojen olmayan örneklemelerden elde edilmiş olması bu araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

KAYNAKLAR

- Al-Khatib, J., Rawwas, M. Y. A., Swaidan, Z., & Rexeisen, R. 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), 46–60.
- Boles, T. L., Croson, R., & Murnighan, J. K. (2000). Deception and retribution in repeated ultimatum bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(2), 235–259.
- Chiou, J.-S. (2001). Horizontal and vertical individualism and collectivism among college students in the United States, Taiwan, and Argentina. *Journal of Social Psychology*, 141(5), 667–678.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Cramton, P. C., & Dees, J. G. (1993). Promoting honesty in negotiation: An exercise in practical ethics. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 359–394.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493–512.
- Elahee, M. N., Kirby, S. L., & Nasif, E. (2002). National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra- and crosscultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 799–818.
- Elahee, M., & Brooks, C.M. (2004). Trust and negotiation tactics: perceptions about business-to-business negotiations in Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(6), 397–404.
- Erkus, A., & Banai, M. (2011). Attitudes towards questionable negotiation tactics in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 239–263.
- Foo, M. D., Elfenbein, H. A., Tan, H. H., & Aik, V. C. (2004). Emotional Intelligence and negotiation: The tension between creating and creating value. *International Journal of Conflict Management*, 5(4), 411–429.
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), 175–184.
- Fulmer, I. S., Barry, B., & Long, D. A. (2009). Lying and smiling: Informational and emotional deception in negotiation. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 691–709.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organization: The Globe Study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2007). *Applied multivariate statistical analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5), 579–603.
- Komaraju, M., Dollinger, S. J., & Lovell, J. L. (2008). Individualism– collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 20–35.
- Kronzon, S., & Darley, J. (1999). Is this tactic ethical? Biased judgments of ethics in negotiation. *Basic and Applied Social Psychology*, 21(1), 49–60.
- Lewicki, R. J., & Robinson, R. J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17(16), 665–682.
- Lewicki, R., Saunders, J., David, M., & Minton, J. W. (2001). *Essentials of negotiation*, (2th Ed.), Boston: Mcgraw Hill, Irwin.
- Lin, X. & Miller, S. J. (2003). Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture. *International Marketing Review*, 20(1), 286–303.
- Ma, Z. (2005). Exploring the relationships between the Big Five personality factors, conflict styles, and bargaining behaviors. In *International Association for Conflict Management 18th Annual Conference*, Seville, Spain.
- Malhotra, N.K., Kim, S.S. & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research”, *Management Science*, 52(12),1865-1883.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasiexperiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
- Mintu-Wimsatt, A., Garcia, R., & Calantone, R. (2005). Risk, trust and the problem solving approach: A cross-cultural negotiation study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(1), 52–61.
- O'Connor, K. M., & Carnevale, P. J. (1997). A nasty but effective negotiation strategy: Misrepresentation of a common-value issue. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 23(5), 504–515.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 521–544.
- Probst, T. M., Carnevale, P. J., & Triandis, H. C. (1999). Cultural values in inter-group and single-group social dilemmas. *Organizational and Human Decision Processes*, 77(3), 171–192.
- Reitz, H. J., Wall, J. A., & Love, M. S. (1998). Ethics in negotiation: Oil and water or good lubrication? *Business Horizons*, 41(3), 5–14.
- Rivers, C., & Lyle, A. L. (2007). Lying, cheating foreigners! Negotiation ethics across cultures. *International Negotiation*, 12(1), 1–28.
- Robertson, C. J., Olson, B. J., Gilley, K. M., & Bao, Y. (2008). A cross-cultural comparison of ethical orientations and willingness to sacrifice ethical standards: China versus Peru. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 413–425.
- Robinson, R. J., Lewicki, R. J., & Donahue, E. M. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 649–664.
- Schroth, H. 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.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and

collectivism: A theoretical and measurement refinement. Cross- Cultural Research. *The Journal of Comparative Social Science*, 29(3), 240–275.

Stefanidis, A., Banai, M., & Richter, U. H. (2013). Employee attitudes toward questionable negotiation tactics: Empirical evidence from Peru. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 826–852.

Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, 41(3), 330–339.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. New York: Simon ve Schuster.

Triandis, H. C., Carnevale, P., Gelfand, M., Robert, C., Wasti, S. A., & Probst, T. (2001). Culture and deception in business negotiations: A multilevel analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 73–90.

Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118–128.

Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review in Psychology*, 53(1), 133–160.

Triandis, H.C., Carnevale, P., & Gelfand, M.J. (2001). Culture and deception in negotiation: A multilevel analysis. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1(1), 73-90.

Volkema, R. J. (1998). A Comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United States. *International Journal of Conflict Management*, 9(3), 218–233.

Volkema, R. J. (2004). Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis. *Journal of Business Research*, 57(1), 69–78.

Volkema, R. J., & Fleury, M. T. L. (2002). Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 381–398.

Zarkada-Fraser, A., & Fraser, C. (2001). Moral decision making in international sales negotiations. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(4), 274–293.

How to Cite This Article:

Sıgır Ü., (2018). Etik Dışı Müzakere Taktikleri ve Kültür: İki Ülke Karşılaştırması. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 3(2), 100-108.