

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**DEĞER YÖNELİMLERİNİN MÜZAKERE TARZLARINA  
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**MEHMET SERDAR ERCAN**

**ANKARA- 2020**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**DEĞER YÖNELİMLERİNİN MÜZAKERE TARZLARINA  
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**MEHMET SERDAR ERCAN**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF.DR. ABDÜLKADİR VAROĞLU**

**ANKARA - 2020**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Mehmet Serdar ERCAN tarafından hazırlanan “Değer Yönelimlerinin Müzakere Tarzlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 27/01/2020

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Abdülkadir VAROĞLU, Başkent Üniversitesi

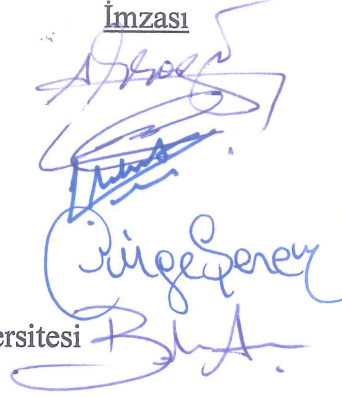
Jüri Üyesi: Prof.Dr. Hulusi Cenk SÖZEN, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Mehmet ÇAKAR, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç.Dr. İrge ŞENER, Çankaya Üniversitesi

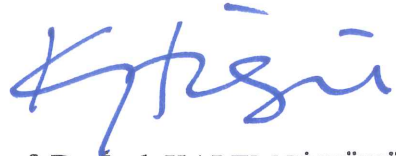
Jüri Üyesi: Dr.Öğretim Üyesi Hatice Bahar AŞÇI, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

İmzası



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

26/01/2020



Prof. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN

Enstitü Müdürü



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 17/ 01 / 2020

Öğrencinin Adı, Soyadı: Mehmet Serdar ERCAN

Öğrencinin Numarası: 21320084

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU

Tez Başlığı: Değer Yönelimlerinin Müzakere Tarzlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 204 sayfalık kısmına ilişkin, 17 /01 / 2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4'tür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 17 / 01/ 2020

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza

Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU

## TEŞEKKÜR

Tez çalışması sürecinde, bilgisi ve engin tecrübesiyle her zaman yol gösterici olan kıymetli hocam Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLUNA, tez izleme aşamalarında ve tezin şekillenmesinde yapıcı katkıları bulunan Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN, Doç.Dr. Mehmet ÇAKAR, Doç.Dr. İrge ŞENER ve Dr. Öğretim Üyesi Hatice Bahar AŞÇI'ya, bu yolculukta desteklerini esirgemeyen Durmuş CANLI ile isimlerini ayrı ayrı zikredemediğim tüm dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, zaman zaman enerji ve motivasyonumun azaldığı bu yorucu süreçte varlıklarını hissettiğim, emeklerinin ve fedakârlıklarının karşılığını ödeyemeyeceğim muhterem anneme ve babama, başından sonuna kadar göstermiş oldukları koşulsuz anlayış ve sabırdan ötürü sevgili eşime ve çocuklarıma minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

## ÖZET

Modernleşme ve kapitalizmin etkisiyle artan tüketim anlayışı, insanların sahip oldukları arzular, istekler ve beklentiler açısından dönüştürücü bir etki yaratmıştır. Buna bağlı olarak, yeni meslek gruplarının doğduğu, iş yapma biçimlerinin ve hayat tarzlarının değiştiği, kısacası toplumun daha karmaşık bir yapıya büründüğü ve ortaya çıkan anlaşmazlıklarda benimsenen iletişim, karar ve davranışsal yaklaşımlar açısından değer farklılıklarının ayırt edici bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Ne var ki değerler, insanları bir arada tutan, davranışlara yön veren ve insanı kâinatla birleştiren özellikler olarak nitelendirilmesine karşın subjektif faktörler olarak görüldüğünden müzakere tarzlarına yönelik çalışmalarda yeterince ele alınmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, değer yönelimlerinin müzakere tarzları ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, katılımcıların müzakere tarzlarının hangi motivasyonel değer yönelimlerine göre şekillendiği, değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerinde ne gibi bir etkisinin bulunduğu ve müzakere tarzlarına ne ölçüde yansıtıldığı, demografik değişkenlere göre değer yönelimleri ve müzakere tarzları arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı gibi sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır. Buna göre, subjektif faktörlerin müzakere tarzlarındaki rolünün anlaşılması, bireylerin hangi motivasyonlarla eylemde bulduklarının belirlenmesi, anlaşmazlık durumunda başvurulmuş iletişim ve davranış kalıplarının anlaşılmasının yanısıra kültürel farklılıkların yönetimine yönelik yapılacak çalışmalara temel oluşturması bakımından çalışmanın katkı sağlaması beklenmektedir. Uygulanan anket çalışması kapsamında, toplam 445 katılımcıdan tam olarak geri bildirim alınarak elde edilen veriler istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre, değer yönelimlerinin müzakere tarzları ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca, değer yönelimlerine ilişkin en yüksek ortalamanın muhafazakarlık, müzakere tarzları açısından ise en düşük ortalamanın rekabetçilik olduğu tespit edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde, aralarındaki en güçlü ilişkinin muhafazakarlık boyutuyla olduğu görülmüştür. Altboyutlar arasındaki korelasyon ilişkisi bakımından, değişime açıklık değer boyutu ile işbirlikçi müzakere tarzı, kendini geliştirmek ile rekabetçilik, muhafazakarlık ile işbirlikçilik arasında en yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, kendini aşmışlık ile rekabetçilik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Basit regresyon analizi bulguları açısından, muhafazakarlığın kaçınmacı, kendini geliştirmenin rekabetçi, kendini aşmışlığın uzlaşmacı ve işbirlikçi, değişime açıklığın ise uyuşmacı müzakere tarzı üzerinde en fazla etkiye sahip değişkenler olduğu anlaşılmıştır. Kendini aşmışlığın işbirlikçi müzakere yaklaşımı üzerindeki etkisinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin % 23'lük kısmını açıkladığı görülmüştür. Bunun yanısıra, değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisini açıklayan demografik değişkenler açısından daha çok cinsiyet değişkeninin belirleyici bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Değerler, Müzakere Tarzları, Subjektif Faktörler

## ABSTRACT

The increasing sense of consumption due to the effect of modernization and capitalism has created transforming effect in terms of the desires, requests and the expectations of the people. Correspondingly, new job fields has emerged, working patterns and life style has changed. In short, the communication adopted by the society in a more complex structure and in disputes arising, value differences emerged as a distinctive role in terms of decision and behavioral approaches. Even though values have been described as merging people with universe, holding them together and guiding behaviours they have not been adequately taken into consideration in negotiation studies. Therefore, it is emphasized the relationships between value trends and negotiation styles in this study. In this context, it is also aimed to seek answers for which type of value trends shaping the participants' negotiation styles, what effect have the value trends on negotiation styles as well as whether there are significant differences between value trends and negotiation styles according to demographic variables. Accordingly, in the context of understanding the role of subjective factors in negotiation approaches, determining with which motivation individuals act, in addition to understanding the communication and behavioral patterns applied in case of disagreement, the study is expected to contribute in terms of providing a basis for the studies to be conducted for the management of cultural differences. The data obtained by receiving feedback from a total of 445 participants were subjected to statistical analysis within the scope of the conducted survey studies. In the scope of the research, it is determined that value trends have a significant and positive relationship with the negotiation styles. Also, conservatism is the highest average for value trends, in terms of negotiation styles the lowest average was found to be competitiveness. Looking at the correlation between dependent and independent variables, the strongest relationship between them is the conservatism value orientation. Furthermore, In terms of correlation among sub-dimensions, the highest level of relationship was found to be between openness to change and collaboration, self development and competitiveness including conservatism and collaboration. On the other hand, it was determined that there was a significant and negative relationship between self-transcendence and competitiveness. Based on simple regression analysis findings, conservatism value orientation on the avoidance negotiation style, self-development on competitiveness, self-transcendence on the compromising and collaboration, openness to change on the accommodation have the most impact variables. It was seen that the effect of self-transcendence on the collaborative negotiation approach explained that the independent variable explained 23% of the change in the dependent variable. In addition, it was understood that the gender variable had a decisive role in the effect of value trends on negotiation styles.

**Keywords:** Values, Negotiation Styles, Subjective Factors

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I .....	5
1. DEĞERLER KAVRAMI VE KURAMSAL TEMELLERİ.....	5
1.1. Değerlerin Tanımı ve Kapsamı .....	5
1.2. Değerlerin Kaynağı ve Özellikleri .....	7
1.3. Değerler ve Kültür İlişkisi .....	11
1.4. Değerler ve Davranışlar Arasındaki İlişki .....	13
1.5. Değer Çeşitleri ve Sınıflandırması.....	14
1.6. Değer Kuramları .....	16
1.6.1. Rokeach Değer Kuramı .....	16
1.6.2. Inglehart Değer Kuramı .....	17
1.6.3. Schwartz Değer Kuramı .....	17
1.6.3.1. Değişime Açıklık.....	18
1.6.3.2. Muhafazakârlık.....	19
1.6.3.3. Kendini Aşmışlık.....	20
1.6.3.4. Kendini Geliştirmek .....	20
1.6.4. Hofstede Kültürel Değer Farklılıkları Boyutları .....	22
1.6.4.1. Güç Mesafesi .....	23
1.6.4.2. Bireyci-Toplulukçu.....	23
1.6.4.3. Belirsizlikten Kaçınma .....	26
1.6.4.4. Erillik –Dişillik.....	26
1.6.5. England Kişisel Değerler Modeli.....	27
1.6.5.1. Menfaatçilik Değer Eğilimi .....	27
1.6.5.2. Etik Değer Eğilimi.....	28
1.6.5.3. Duygusal Değer Eğilimi .....	28



1.6.5.4. Karışık Değer Eğilimi.....	28
1.6.6. Trompenaars Kültürel Değer Farklılıkları Modeli .....	28
1.6.6.1. Evrensellik / Öznellik .....	29
1.6.6.2. Bireycilik / Toplulukçuluk .....	30
1.6.6.3. Nötr / Duygusallık .....	31
1.6.6.4. Özgüllük / Yayılma .....	31
1.6.6.5. Başarı / Atfetme.....	32
1.6.6.6. Ardışık Zamanlı / Eş Zamanlı .....	32
1.6.6.7. İç Yönelimli / Dış Yönelimli .....	33
1.6.7. Lewis Kültürel Değer Farklılıkları ve Davranışsal Sınıflandırma Modeli.....	34
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>37</b>
<b>2. MÜZAKERE TANIMI VE KAPSAMI.....</b>	<b>37</b>
2.1. Müzakere Kavramı .....	37
2.2. Müzakerenin Kaynağı ve Özellikleri .....	39
2.3. Müzakere Süreci ve Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki .....	41
2.4. Müzakere Tarzları ve Davranışsal Yaklaşımlar.....	44
2.5. Müzakere Tarzları .....	47
2.5.1. Rekabetçi / Hükmedici Müzakere Tarzı.....	49
2.5.2. Uyuşmacı Müzakere Tarzı .....	50
2.5.3. Kaçınmacı Müzakere Tarzı .....	50
2.5.4. Uzlaşmacı Müzakere Tarzı.....	51
2.5.5. İşbirlikçi Müzakere Tarzı .....	52
2.6. Subjektif Faktörler ile Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki.....	53
2.7. Kültür ve Müzakere Tarzları Arasındaki İlişkisi .....	56
2.8. Değerler ve Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki .....	59
2.9. Kültürel Değer Farklılıkları Bağlamında Müzakere Tarzları .....	66
2.9.1. Bireysellik-Kolektivizm ve Müzakere İlişkisi .....	66
2.9.2. Belirsizlikten Kaçınma ve Müzakere İlişkisi .....	71
2.9.3. Güç Mesafesi ve Müzakere İlişkisi .....	72
2.9.4. Eril-Dışıl Özellikler ve Müzakere İlişkisi .....	72
2.10. Hall'unYüksek ve Düşük Bağlamlı İletişim Kuramı.....	73
2.10.1. Düşük Bağlamlı İletişim.....	73
2.10.2. Yüksek Bağlamlı İletişim.....	74

2.11. Yüksek - Düşük Bağlı İletişim, Değerler ve Müzakere Tarzları İlişkisi .....	75
2.12. Sosyo- Demografik Değişkenler Açısından Değerler ve Müzakere Tarzları İlişkisi .....	77
2.12.1. Kuşaklararası Değer Farklılıkları .....	77
2.12.2. Cinsiyet, Değerler ve Müzakere .....	80
2.12.3. Yaş, Değerler ve Müzakere .....	85
2.12.4. Eğitim, Değerler ve Müzakere .....	86
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>87</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN ALANI VE YÖNTEMİ .....</b>	<b>87</b>
3.1. Araştırmanın Konusu .....	87
3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları .....	90
3.3. Araştırmanın Önemi .....	91
3.4. Araştırmanın Kısıtları .....	92
3.5. Araştırma Yöntemi .....	92
3.5.1. Araştırma Tasarımı .....	93
3.5.2. Evren ve Örneklem .....	94
3.5.3. Veri Toplama Araçları .....	94
3.5.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	94
3.5.3.2. Değerler Ölçeği .....	95
3.5.3.3. Müzakere Tarzı Ölçeği .....	96
3.5.4. Ölçeklerin Türkçeye Uyarlanması Süreci .....	96
3.5.5. Ölçeklerin Güvenirliği .....	97
3.5.6. Veri Analizi .....	98
3.5.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	99
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>102</b>
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>102</b>
4.1. Güvenilirlik Katsayısı .....	103
4.2. Normallik Testi .....	104
4.3. Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler .....	105
4.4. Değerler Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler .....	107
4.5. Müzakere Tarzı Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler .....	112
4.6. Değerler ve Müzakere Tarzı Ölçekleri Alt Boyutlarına İlişkin Veriler .....	119
4.7. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	120

4.7.1. Değişkenler Arası İlişkiler .....	120
4.7.2 Regresyon Analizi Bulguları .....	124
4.8. Değer Yönelimlerinin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Demografik .....	135
Değişkenler Açısından Analizi .....	135
4.8.1. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet Açısından Analizi .....	135
4.8.2. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Analizi .....	143
4.8.3. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaşa Göre Analizi .....	150
4.8.4. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre Analizi .....	160
4.8.5. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre Analizi .....	166
4.8.6. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektör Açısından Analizi .....	174
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>181</b>
<b>4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>181</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>204</b>
<b>EK 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER</b>	
<b>EK 2: ANKET FORMU</b>	
<b>EK 3: ANKET FORMU</b>	

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Değer Tanımları .....	6
Tablo 2 Schwartz Motivasyonel Değer Yönelimleri .....	21
Tablo 3 Hofstede Kültürel Değer Farklılıkları Boyutları .....	27
Tablo 4 Trompenaars Kültürel Değer Farklılıkları Modeli .....	29
Tablo 5 Kültürel Değer Farklılıklarına İlişkin Davranışsal Kategorizasyon.....	36
Tablo 6 Müzakere Tarzları Boyutları .....	48
Tablo 7 Kuşaklararası Değer Farklılıkları .....	78
Tablo 8 Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları.....	103
Tablo 9 Normallik Sonuçları .....	104
Tablo 10 . Cinsiyet Dağılımları .....	105
Tablo 11 Medeni Durum Dağılımları .....	105
Tablo 12 Yaş Dönemi Dağılımları .....	105
Tablo 13 Eğitim Düzeyi Dağılımları .....	106
Tablo 14 Gelir Dağılımları .....	106
Tablo 15 Mesleki Alan Dağılımları.....	106
Tablo 16 Değerler Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler .....	107
Tablo 17 Müzakere Tarzları Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	112
Tablo 18 Değerler Ölçeği ve Müzakere Tarzı Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İstatistiki Değerler .....	119
Tablo 19 Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....	121
Tablo 20 Değer Yönelimleri Alt Boyutları İle Müzakere Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 21 Değer Yönelimlerinin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 22 Değişime Açıklığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 23 Kendini Geliştirmenin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 24 Kendini Aşmışlığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	126
Tablo 25 Muhafazakarlığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	126
Tablo 26 Değişime Açıklığın Kaçınmacı Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 27 Kendini Geliştirmenin Kaçınmacı Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	127
Tablo 28 Kendini Aşmışlığın Kaçınmacı Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 29 Muhafazakarlığın Kaçınmacı Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 30 Muhafazakarlığın Kaçınmacı Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 31. Kendini Geliştirmenin Rekabetçi Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	128

Tablo 32. Kendini Aşmışlığın Rekabetçi Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 33. Muhafazakarlığın Rekabetçi Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 34. Değişime Açıklığın Uzlaşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 35. Kendini Geliştirmenin Uzlaşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 36. Kendini Aşmışlığın Uzlaşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 37. Muhafazakarlığın Uzlaşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 38. Değişime Açıklığın Uyuşmacı Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 39. Kendini Geliştirmenin Uyuşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 40. Kendini Aşmışlığın Uyuşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 41. Muhafazakarlığın Uyuşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 42. Değişime Açıklığın İşbirlikçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 43. Kendini Geliştirmenin İşbirlikçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 44. Kendini Aşmışlığın İşbirlikçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 45. Muhafazakarlığın İşbirlikçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 46. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	134
Tablo 47. Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	135
Tablo 48. Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	136
Tablo 49. Hazcılığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	137
Tablo 50. Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	138
Tablo 51. Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	138
Tablo 52. Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	139
Tablo 53. Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	140
Tablo 54. Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	141
Tablo 55. Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	141

Tablo 56. Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları.....	142
Tablo 57. Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	143
Tablo 58. Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	144
Tablo 59. Hazcılığın Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	144
Tablo 60. Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	145
Tablo 61. Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	146
Tablo 62. Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	147
Tablo 63. Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	147
Tablo 64. Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	148
Tablo 65. Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	148
Tablo 66. Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları.....	149
Tablo 67. Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	150
Tablo 68. Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	151
Tablo 69. Yaş Dönemlerine Göre Yenilikçiliğin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	151
Tablo 70. Hazcılığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	152
Tablo 71. Yaş Dönemlerine Göre Hazcılığın Karşılaştırılması.....	153
Tablo 72. Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	153
Tablo 73. Yaş Dönemlerine Göre Başarının Karşılaştırılması.....	154
Tablo 74. Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	154
Tablo 75. Yaş Dönemlerine Göre Gücün Karşılaştırılması.....	155
Tablo 76. Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	155
Tablo 77. Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	156
Tablo 78. Yaş Dönemlerine Göre Evrenselliğin Karşılaştırılması.....	157
Tablo 79. Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	157
Tablo 80. Yaş Dönemlerine Göre Güvenliğin Karşılaştırılması.....	158
Tablo 81. Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	158
Tablo 82. Yaş Dönemlerine Göre Uyumluluğun Karşılaştırılması.....	159
Tablo 83. Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	159

Tablo 84. Yaş Dönemlerine Göre Gelenekselliğin Karşılaştırılması–Tukey Testi Sonuçları.....	160
Tablo 85. Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	160
Tablo 86. Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	161
Tablo 87. Eğitim Düzeyine Göre Yenilikçiliğin Karşılaştırılması.....	162
Tablo 88. Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	162
Tablo 89. Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	163
Tablo 90. Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	163
Tablo 91. Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	164
Tablo 92. Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	164
Tablo 93. Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	165
Tablo 94. Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Dönemine Göre MANOVA Sonuçları.....	165
Tablo 95. Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	166
Tablo 96. Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	167
Tablo 97. Gelir Düzeyine Göre Yenilikçiliğin Karşılaştırılması.....	167
Tablo 98. Hazcılığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	168
Tablo 99. Gelir Düzeyine Göre Hazcılığın Karşılaştırılması.....	169
Tablo 100. Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	169
Tablo 101. Gelir Düzeyine Göre Başarının Karşılaştırılması.....	170
Tablo 102. Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	170
Tablo 103. Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	171
Tablo 104. Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	171
Tablo 105. Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	172
Tablo 106. Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	172
Tablo 107. Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları.....	173
Tablo 108. Gelir Düzeyine Göre Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları.....	173
Tablo 109. Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	174

Tablo 110. Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	174
Tablo 111. Sektöre Göre Yenilikçiliğin Karşılaştırılması.....	175
Tablo 112. Hazcılığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	175
Tablo 113. Sektöre Göre Hazcılığın Karşılaştırılması.....	176
Tablo 114. Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	177
Tablo 115. Sektöre Göre Başarının Karşılaştırılması.....	177
Tablo 116. Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	178
Tablo 117. Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	178
Tablo 118. Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	179
Tablo 119. Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	179
Tablo 120. Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	180
Tablo 121. Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Sektöre Göre MANOVA Sonuçları.....	180



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Değer Merkezli Bütünleşik Kültür Modeli .....	12
Şekil 2 Kültür, Tutum, Değer ve Davranış İlişkisi .....	13
Şekil 3 Schwartz Motivasyonel Değer Yönelimleri .....	18
Şekil 4 Lewis Kültürel Farklılıkların Kategorizasyonu Modeli .....	34
Şekil 5 Müzakere Tarzları Boyutları .....	47
Şekil 6 Değer Yönelimleri İçerisinde Yer alan Boyutlar .....	99
Şekil 7 Müzakere Tarzları İçerisinde Yer alan Boyutlar .....	100
Şekil 8 Araştırma Kapsamında Oluşturuluan Model.....	100

## GİRİŞ

Değerleri Rokeach (1973), davranışlara yön veren standartlar ve benliğin dışı vurumunu içeren unsurlar olarak tanımlamaktadır. Zira, hiyerarşik önem derecesine göre yapılandırılmış ve zaman içerisinde değişme özelliğine sahip değerler, insanlara yeni roller ve sorumluluklar yüklemekte, buna bağlı olarak, değişen koşullar ve olaylar karşısında, neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda davranış biçimlerine rehberlik etmektedir. Sosyal bilimlerde, bireylerin ve toplumların değer öncelikleri üzerine yapılan çalışmalar, zaman içerisinde değerlerin, tutum ve davranışların belirlenmesindeki rolü üzerinde yoğunlaşmıştır. Çünkü değer farklılıkları, insanlar arasındaki mesafenin önemine işaret etmektedir. Nitekim, herhangi bir konuda veya anlaşmazlık durumunda, hangi açıdan taviz verileceği hususunun yanıtı birey, topluluk veya kurumun değerlerinde gizlidir (Nelson ve Gardent,2011). Bu bağlamda, birey, topluluk ya da örgüt düzeyinde kültürün etkisine yönelik odaklanma aynı zamanda kültürün özünü ve temelini oluşturan değerleri, bu yöndeki çalışmalarda önemli bir konuma oturtmaktadır.

Bu çalışmanın bir parçası olan ve merkezinde iletişim olgusu bulunan müzakere tarzları konusu ise değerlerle ilişkisi bakımından bu eksende ele alınmaktadır. Zira, müzakere tarzları, anlaşmazlık konusunda bireylerin müzakereye nasıl yaklaşacaklarını ortaya koyan iletişim, davranış ve karar süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Esasen, literatürde müzakere tarzları kavramı üzerinde ortak bir görüşün olmadığı görülmektedir. Buna göre, müzakere tarzlarının, sabit ve değişmez nitelikteki kişilik özellikleri temelli mi, stratejik bir davranış tercihi mi, yoksa farklı durum ve olaylar karşısında bireysel farklılıklar ve durumsal faktörlerden mi kaynaklandığı konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Zaman içerisinde, müzakere tarzları nispeten sabit ve değişmez nitelikteki kişilik ve karakteristik özelliklerden bağımsız, geliştirmeye ve düzeltmeye açık öğrenilmiş davranış özellikleri olarak tanımlanırken, bazen de anlaşmazlık durumunun ele alınmasına ilişkin yaklaşım biçimlerini karakterize etmek için kullanılan, değişmez nitelikte ve gözlenebilir davranış özelliği olarak algılanmıştır (Blake ve Mouton, 1964; Ogilvie ve Kidder, 2008; Thomas, 1976). Bu bağlamda, çalışma kapsamında, hangi tür müzakere tarzının etkili sonuç doğuracağından ziyade, müzakere tarzını etkileyen nedenler üzerinde durulmakta ve bu çerçevede değerler konusuna odaklanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, müzakere tarzları çalışma kapsamında, gönüllü tercih edilen davranış kalıpları olarak ele alınmaktadır.

İnsanları bir araya getiren, aralarındaki bağı güçlendiren ve ortak paydada buluşturan değerleri önemli kılan husus, bireyin eylemlerine yansımaları gerektiğidir. Aksi takdirde, bilgi

olarak kalmış değerin pek bir önemi olmadığı görüşü hâkimdir. Bununla birlikte, bireyin sahip olduğu değerler ile eylem ve kararları arasında bir uyum olmaması durumunda ise, karşılıklı güven duygusunun zedeleneceği, dolayısıyla, insanlar arasında güven tesis edilmesinin yolunun, sahip olunan ve arzulanan değerlerle yaşatılan değerler arasındaki uyumun sağlanması ile mümkün olacağı dile getirilmektedir (Demirutku ve Sümer, 2010, Barrett, 2014). Bu ise, dürüstlük, doğruluk, ahlak ve tutarlılığı karakterize eden olumlu değerlerin kullanılmasını, diğer bir ifadeyle, kişisel çıkarların dışında ve kişisel olmanın ötesinde geneli kapsayan ve insanlık düzeyinin kazanımlarını oluşturan unsurlar olarak tanımlanan yüksek değerlerin kabul görmesini zaruri hale getirmektedir. “Adalet iyidir ama kim bilir bundan kimler yararlanıyor” diye düşünölemeyeceği, “adaletin herkesin arzuladığı yüksek bir değer” olduğu vurgusu yapılmaktadır (Aydın, 2011). Dolayısıyla, düşünce, iletişim, davranış ve iş yapma biçimleri üzerindeki etkisinin ölçölebilir olması, bir iletişim ve karar süreci olarak tanımlanan müzakere tarzları ile ilişkisinin incelenmesinde, değerleri önemli kılmaktadır. Zira, değerler boyutunda geręekleřtirilen ve kültürlerarası değer farklılıklarını ortaya koyan çalışmalarda, değer yargılarındaki farklılaşmanın insanlar arasında etkileşimi olumsuz etkilediği ve olayların doğru bir biçimde yorumlanmasına engel teşkil ettiği saptanmıştır. Bu bakımdan, insanlarla sağlıklı bir iletişim kurmanın, talep ve beklentilerini karşılamanın yolunun, onların değer öncelikleri hakkında farkındalık sahibi olunmasından geçtiği ifade edilmektedir.

Kültürel değer yargıları hakkında bilgi ve farkındalık eksikliğinin, müzakere tarzları açasından olumsuz etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Wertheim, 2010, Medynska, 2016). Bununla birlikte, Türk toplumsal yapısı bağlamında, sosyal yaşamı düzenleme özelliğine sahip değerlerdeki farklılaşmalar, Mardin (1992), Gökalp (1976), İnalçık (1998) gibi araştırmacılara göre, siyasal alandaki bütünleşme sorunu ile modernleşme sürecine uyum konusundaki zorlukların bir sonucu olarak görölmektedir (aktaran Morsümböl, 2014). Ne var ki, günümüze kadar objektif faktörlerin müzakere üzerindeki etkisine yönelik çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen müzakere ile ilişkisinde subjektif faktörlerin ele alındığı yeterli sayıda çalışmanın ve ilginin olmadığı eleştirisini araştırmacılar tarafından dile getirilmektedir (Thompson, 1990, Curhan, Elfenbein ve Xu, 2006). Bu durum, müzakere tarzlarının belli başlı normlara dayalı, rasyonel karar süreçlerinin işletildiği, belli davranış kalıpları ile sınırlı ve subjektif etken olarak görölen özelliklerden bağımsız değerlendirilmesi gereken bir olgu olarak görölmeye ile açıklanmaktadır. Değerler konusu da bu kapsamda tutulmaktadır. Zira, Triandis (1977), hiç kimsenin tam manasıyla bilinçli ve aynı zamanda makine düzeninde bir

yapıya sahip olmadığı gerçeğine vurgu yapmakta, dolayısıyla, iletişim, karar ve davranış süreçlerinin altında, duygusal dürtüler ve bilişsel sınırlamalar ile etkisi ılımlaştırılmış, ahlaki değerlerin bulunduğu ifade etmektedir. Bu yönüyle, müzakerenin sosyal, algısal ve duygusal sonuçları olarak tanımlanan değerlerin, müzakere sürecinden ziyade, müzakerecinin süreç hakkındaki hislerini yansıttığı savunulmaktadır (Thompson ve Hastie,1990). Buna göre, her zaman için subjektif faktörlerle açıktan bir ilişkisi olmasa da davranışların durumsal gerçeklikten ziyade kişinin algıları, düşünceleri ve tutumlarından etkilendiği kaydedilmekte, dolayısıyla, müzakere sürecinde karşı tarafın değerlerine hitap edilmesinin, dostane tutumların açığa çıkmasına ve ileride gerçekleşebilecek müzakereler için motivasyon oluşmasına imkân sağlayacağı vurgulanmaktadır (Croson ve Glick,2001). Bu nedenle, subjektif faktörler, müzakere çalışmalarında, objektif faktörlerin yanında değerlendirilmesi gereken hayati öneme sahip sistematik bir araç olarak görülmektedir (Curhan, Elfenbein ve Xu, 2006). Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesini ve değerlerin müzakere tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının araştırılmasını içermektedir. Nitekim, paylaşılan değerler seti olarak kültürü inceleyen müzakere çalışmaları, birçok değere eş zamanlı odaklanarak farklı kültürleri ve ülkeleri kıyaslamıştır. Ancak, mevcut çalışmalarda kültürel değer farklılıklarının müzakere tarzlarını nasıl etkilediği konusuna yeterince değinilmemiştir. (Saas ve Troth, 2015). Nitekim, konuyla doğrudan ilişkili ve kapsamlı görgül bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın, bu yönde bir eksikliğin giderilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, insanların hangi öncelik ve motivasyonlarla eylemde bulduklarının belirlenmesinin yanısıra, anlaşmazlık durumunda başvuru iletişim ve karar süreçlerine yönelik davranış kalıplarının anlaşılması ve kültürel farklılıkların yönetimine yönelik yapılacak çalışmalara temel oluşturması bakımından çalışmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bu çerçevede, literatüre ait bulgulardan oluşan çalışmanın ilk iki bölümünde değer yönelimlerini ve müzakere tarzlarını açıklayan kavramlar ile kuramsal yaklaşımlara değinilmiştir. Üçüncü bölüm, araştırmanın sorunsalı ve çalışmanın nasıl ele alındığına ilişkin yöntemle ilgili bilgiler içermektedir. Çalışmanın dördüncü kısmında, değişkenlere ait betimleyici istatistikler, değer yönelimleri ile müzakere tarzları alt boyutları arasındaki korelasyonlar ve ilişkinin yönünün yanısıra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeylerinin anlaşılmasına yönelik istatistiksel analizlerden oluşan bulgular

üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise, çalışmadan elde edilen bulgulara dayanılarak ulaşılan yargılar ile çalışmanın diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

## BÖLÜM I

### 1. DEĞERLER KAVRAMI VE KURAMSAL TEMELLERİ

Bu bölümde, değerlere ilişkin kuramsal yaklaşımlara ve ilgili literatürdeki bulgulara yer verilmiştir. Böylelikle, anket çalışmasında ele alınan değerler ve müzakere tarzları kavramlarını açıklayan değişkenlerin altlarının doldurulması ve araştırma bulguları ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 1.1. Değerlerin Tanımı ve Kapsamı

Değerler, bir grubun veya topluluğun devamlılığının sağlanması amacıyla, çoğunluk tarafından yapılması doğru ve gerekli olduğu kabul edilen ortak düşünce, fikir, amaç ve inançlar bütünüdür (Güney, 2002). Değerleri birbirinden ayıran en önemli özellik ifade ettiği amacın türü ve motivasyonudur. Bu bağlamda, her bir değeri harekete geçiren ve her bir değerini temeline oluşturan farklı motivasyonel değerler bulunmaktadır. Kişiyeye göre farklılık gösteren ve hiyerarşik bir önem sırası oluşturan bu değerler, davranış ve karar süreçlerini etkilemektedir.

Esasen, farklı kültürlerden insanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu ortaya çıkan karar, tutum ve davranışlar sahip olunan değer yargıları üzerinden gerçekleşmektedir. Bu nedenle, kararlar, değerlerin ve inançların bir yansıması olarak görülmektedir (Schwartz, 2006). Diğer bir ifadeyle, insanların yaşamı boyunca ortaya koyduklarını belirlemesi ve yönlendirmesi bakımından değerlerin, davranışlardan bağımsız değerlendirilemeyeceği vurgulanmaktadır. Bu yönüyle değerler, sadece insana özgü eşsiz bir özelliktir. Kısacası, insanın varlık şartlarından birisi, değerler dünyasına sahip olması ile açıklanmaktadır (Uysal,2003).

Tablo1’de özetlenen değerleri Williams (1968); bir seçim kriteri ve tercihte bulunmayı etkileyen arzular, Allport, Vernon, Lindsey (1960); insanları ortak paydada buluşturan olgular, Hofstede (1980); bir durumun veya davranışın kişisel veya sosyal olarak karşıtına tercih edilmesi, Schwartz (2012); bireyin bir amacı gerçekleştirme için hareke geçmesini tetikleyen açık veya gizli arzuların formülasyonu, Rokeach (1973); sosyalleşme süreci ile kazanılan, birey veya topluluk özelinde önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş aynı zamanda davranış ve tutumların belirleyicisi olan nispeten kalıcı unsurlar ile bireylerin, toplumların ve kurumların davranışlarına yön veren kökleşmiş yerleşik prensipler, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961); toplum bütünlüğünü sağlayan karar, tutum ve davranışlar için bir ölçüt aynı zamanda insanlar tarafından nesne ve olaylara atfedilen önemin derecesi

ve niteliğiyle alakalı unsurlar, (Cavalli-Sforza (1993); bireyin güçlü bir adanmışlık duygusuna sahip olmasını sağlayan olgular, (Smith, Bruner, ve White,1956),toplumsallaşma sürecinin aile, eğitim, din ve devlet vasıtasıyla bireyin kişiliğine yansıtılması durumu, Weiss, vd. (1967);bireyin davranış ve tutumlarının etkileyen ve bireyin psikolojik yapısı ve kişiliğinin ayrılmaz bir parçası, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), insanın dünyada kendini konumlandırmasıyla alakalı temel varsayımları ile yaşam tarzlarını şekillendiren tercihler, Rokeach (1968) kişisel olmayan ve grupça benimsenen objektif isteklerden oluşan ve bir inanca dayalı olması sebebiyle din ile irtibatlı beşeri bir olgu, aynı zamanda bir grubun güçlü duygusal bağlarıyla meydana gelmiş soyut, genelleştirilmiş davranış kalıpları olarak tanımlar (Fichter,1996).

**Tablo 1. Değer Tanımları**

<b>Değerlerle ilgili Yaklaşımlar</b>	<b>Değer Tanımları</b>
Kluckhohn (1951)	Bir amaca ulaşmayı sağlayan araçların, eylemlerin seçimini etkileyen arzular
Durkheim (1960)	İnsanların birarada olmaları ve etkileşimlerinin bir ürünü olarak ortaya çıkan, sosyal hayatı biçimlendirme özelliğine sahip toplum üstü özellikler
Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)	Karmaşık fakat hiyerarşik kalıplarla bezenmiş prensipler, insanın dünyada kendini konumlandırması ile alakalı temel varsayımları,
Smith, Bruner ve White, (1965)	Toplumsallaşma sürecinin aile, eğitim, din ve devlet vasıtasıyla bireyin kişiliğine yansıtılması durumu,
Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967)	Bireyin davranış ve tutumlarını etkileyen, bireyin psikolojik yapısı ile kişiliğinin ayrılmaz bir parçası
Rokeach (1968)	Kişisel olmayan, grupça benimsenen objektif isteklerden oluşan ve aynı zamanda bir inanca dayalı olması sebebiyle din ile irtibatlı beşerî bir olgu, bir davranış şeklinin kişisel ve sosyal olarak karşıt olana tercih edilmesi
Rokeach (1973)	Sosyalleşme süreci ile kazanılan, birey veya topluluk özelinde önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş aynı zamanda davranış ve tutumların belirleyicisi olan nispeten kalıcı unsurlar, insanların yaptıklarını rasyonelleştirme ve içselleştirme imkânı veren olgular

Feather (1975)	İnanç ve tutumlarla ilişkili soyut yapılar
Williams (1979)	Bir seçim kriteri ve tercihte bulunmayı etkileyen arzular
Hofstede (1980)	Belli ilişki durumlarını diğerlerine tercih etmedeki genel eğilimler, insanları ortak paydada buluşturan olgular
Schwartz (1987)	Önem derecesine göre düzenlenmiş davranışların ve olayların yorumlanmasına kılavuzluk eden olgular
Schwartz (1992)	Kişinin kendisini, başkalarını, olayları ve eylemleri değerlendirmesi ve gerekçelendirmesi için kullanılan bir kriter
Cavalli ve Sforza (1993)	Bireyin güçlü bir adanmışlık duygusuna sahip olmasını sağlayan olgular
Robert ve Robin (2000)	Kişiliğe ait motivasyonel sisteminin bir parçası
Verplanken ve Holland (2002)	Amaçları ortaya çıkaran ve eylemlere yön veren bilişler

Kaynak: Morsümbül, Ş. (2014). Değerlerin kuşaklararası değişimi: Ankara örneği, Hacettepe Üniversitesi, Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 15-137.

## 1.2. Değerlerin Kaynağı ve Özellikleri

Değerlerin temelinde, kişisel bilinç düzeyinin bir yansıması olarak görülen istekler ve ihtiyaçların yattığı, bu bağlamda, değerlerin değişkenlik göstermesinin söz konusu ihtiyaçların ve isteklerin farklılaşmasının bir sonucu olarak ortaya çıktığı kaydedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, değerlerin kaynağının açığa çıkan yeni bir ihtiyaç olduğu görüşü hakimdir (Barrett, 2017). Bununla birlikte, siyaset, sanat, tarih, ekonomi vb. her bir alanın kendine özgü değerleri mevcut olmakla birlikte, insanların değer sisteminde müstesna bir yeri olan değerler, ahlaki değerler olarak tanımlanmaktadır.

Esasen değerlerin, birey ile aile, kurum ve topluluk arasındaki bağın temelini oluşturan ve söz konusu yapıları ayakta tutan eşsiz bir özelliği bulunmaktadır. Zira değerler, insanların davranışlarına yön veren, toplulukların ve kurumların yapısını ve işleyişini yansıtan bir katalizör vazifesi görmektedir. Birçok farklı nedeni olmakla birlikte, değerlerin şekillenmesinde etkisi olan bilinç düzeyi ihtiyaçları önemli bir rol oynar. Yani, birtakım değerlerin açığa çıkmasının ve bu değerlere gereksinim duyulmasının temelinde bireye ait bilinç düzeyi ihtiyaçları yatmaktadır. Nitekim her bir değer, hayatta kalmak, sosyal ilişkiler, özsaygı, dönüşüm, kendini gerçekleştirmek ve hizmet kavramlarından oluşan bilinç düzeyi ihtiyaçlarına binaen açığa çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireye ait bilinç düzeyi ihtiyaçlarının temelinde bireyi yaşam amaçlarıyla uyumlu hale getiren birtakım



motivasyonel değer özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle, birey buna göre bir yaklaşım tarzı benimsemektedir. Bununla birlikte, Maslow'a göre (1954), bireyin ihtiyacına dönük önceliklerini içeren hiyerarşik değer sistemi, insanların değer önceliklerini ve bunların altında yatan motivasyonların neler olduğunu ortaya koyan ve en alt düzeyde fizyolojik gereksinimlerden başlayarak en üst noktada kendini gerçekleştirme değerine kadar uzanan beş düzeyden ibarettir. Buna göre, birey üzerinde oluşturacağı pozitif etki bakımından, belli ihtiyaçlar karşılanmadan önce bir sonraki değer arayışı aşamasına geçilmesinin mümkün olamayacağı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte; atfedilen önem derecesine göre hiyerarşik bir düzen içerisinde kümelenen değerler, zaman içerisinde yeni ihtiyaçlar ve önceliklerin ortaya çıkmasına bağlı olarak değişim gösterebilir. Bu durum; insanlar tarafından farklı roller ve davranış kalıplarının benimsenebileceği anlamına gelmektedir. Örneğin, hayatta kalmak ve yokluk ihtiyacını karşılamak amacıyla madencilik ve makine işçiliği gibi ağır işlerde çalışanlar için geçinmek, sosyal yardım, takdir ve saygı görmek gibi motivasyonlar önem arz ederken, kişinin kendisini tanımasıyla özdeş dönüşüm ihtiyacına bağlı olarak ise özerklik, yenilik arayışı gibi motivasyonlar öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, ruhun ihtiyaçlarına odaklı olarak insanın bu dünyada fark yaratmak, iz bırakmak ve hizmet etmek arzusunun kaynağını ise işbirliği, bütünleşmek, diğergamlık, adanmışlık gibi katkısız içerikli motivasyonel değerler oluşturmaktadır. Kısacası, insanların değer yönelimlerinin bilinç düzeyi ihtiyaçları ile örtüştüğü ölçüde başarı, uyum ve performanstan söz edilmektedir. Zira, sahip olunan değerlerin düşünce, iletişim ve davranış tarzlarına yansımış olması gereklidir. Bu sağlanamadığı takdirde, uyumdan ve birlikte hareket edebilme kabiliyetinden söz etmek güçtür. Bu durum, bir şeye inanılıyorsa ve başka bir şey yapılıyorsa o ortamda güven kalmaz ve bütünleşme sağlanmaz görüşünü destekler niteliktedir (Barrett, 2017).

İnsanları birbirinden ayırma özelliğine sahip değerler; aynı zamanda, yeme, içme, uyuma gibi herkes için gereksinim arz eden doğuştan gelen yaşamsal ihtiyaçlardan farklı olarak sonradan edinilen, öğrenilebilen ve öğretilen bir olgudur (Kara, 2011). Diğer taraftan, çocukluk döneminde bilinçaltına yerleştikten, görece kalıcı bir özelliğe sahiptir. Genç ve yeni kuşaklar arasındaki düşünce ve davranış farklılıkları bunun bir sonucu olarak görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2003).

Karar, tutum ve davranış süreçleri üzerinde etkisi olan değerlerin oluşumunda, içsel ve dışsal iki kaynağın varlığından söz edilmektedir. Örneğin, iyi bir aileden geliniyor olunması veya servetinden dolayı kişiye önem atfedilmesi, değerlerin dışsal kaynaklı özelliğidir. Bu bağlamda, kişilik özellikleri ve sosyal kimlik dikkate alınmamaktadır. Diğer

tarafından, değerlere ilişkin kişinin davranışları özelinde değerlendirilmesi olarak tanımlanan içsel kaynak özelliği ise, insanların yaşam içerisinde sahip oldukları farklı rollere ait değerler doğrultusunda sergiledikleri davranışların önem derecesinin kişiye göre farklılaşması bağlamında değerlendirilmesidir. Örneğin bir öğrenci için bir seminere katılmanın kafeteryadaki söyleşiye katılmaktan daha yüksek bir değer içerebileceği, dolayısıyla, arzulanan hedefin gerçekleştirilmesinde, kişinin sahip olduğu role uygun değer önceliklerini bilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Fichter, 1990).

Durkheim'e (1960) göre, değerlerin önemli bir özelliği, bir kurumun veya topluluğun değerlerinin etkileşimin bir ürünü olarak yaşayarak ve tecrübe edilerek zamanla oluşmasıdır. Örneğin, eğitim sürecinin sonunda eğitime dayalı değerler ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle, kendine özgü her bir sosyal olgu veya kurum o alana ait değerleri somutlaştırarak açığa çıkarır. Örneğin, ödenmeyen bir borca ilişkin hukuk; söz verme, hakkaniyet gibi değerlerin yerini doldurmaktadır. Bununla birlikte, değerlerin; bireysel deneyimler ve değişen yaşam koşullarına bağlı olarak farklılaşabildiği, bir toplumdaki diğerine değişkenlik arz ettiği ve en önemlisi toplumdan destek bulduğu sürece devamlılık sağladığı vurgulanmaktadır. Bu konuda, tarihi geçmiş, demografi, coğrafi konum, sanat, felsefe, edebiyat vb. değişken faktörler etkili olmaktadır (aktaran Sargut, 1994). Kısacası değerler, insanların, herhangi bir zaman diliminde önem atfettikleri öncelikleri kapsamaktadır (Nelson ve Gardent, 2011). Ancak bu durum, bütün değerler için geçerli değildir. Zira, 'aşkın değerler' olarak nitelendirilen ve toplumsal boyutu aşan birtakım değerler mevcuttur ki bunların birey ve topluluklar üzerindeki vicdani yaptırım gücü ve etkisi daha fazladır. Değişmez nitelikteki bu değerler, değişen toplumsal şartlar ve koşullar içerisinde hayatı yeniden tanzim etme, şekillendirme ve toplumların seviyesini belirleme özelliğine sahiptir (Aydın,2011). Barret'e göre (2014), söz konusu değerler, değerler hiyerarşisinde müstesna bir yeri olan ahlak, dürüstlük, adalet, yardımseverlik gibi evrensel nitelik taşıyan, tüm insanlar için aynı öneme sahip, değişmeyen ve nispeten yerleşik ve kökleşmiş prensipler olarak nitelendirilmektedir.

Diğer taraftan, bazı değerler yaşam boyu süreklilik arz ederken bazı değerlerin değişken olmasında; aile, eğitim, çevre, sosyo-ekonomik kalkınma ve demokratikleşme gibi faktörlerin etkisinin yadsınamaz olduğu ifade edilmektedir (Barrett,2017). Örneğin, geleneksel değerler olarak kabul edilen kanaatkârlık, yardımseverlik, itaatkârlık vb. kavramların yerini günümüzde özellikle küreselleşme ve kapitalizmin yaygınlaşması neticesinde girişimcilik, tüketim odaklılık, hazcılık, otoriteye direnme gibi kavramların aldığı, aynı zamanda serbest düşünme ve evrensellik gibi değerlerin demokrasinin

gelişmesiyle paralellik arz eden değerler olarak ortaya çıktığı kaydedilmektedir (Çetin ve Basım,2013).

Değerlerin önem derecesi her insan için farklıdır ve bireye ait değer yargıları hiyerarşik bir değer sistemine göre düzenlenmiştir. Bu nedenle, kişiye ve toplumlara özgü bu özelliğinden ötürü, kültürel yorumlara sebep olabilir (Nelson ve Gardent,2011). Örneğin, bir toplumda önem atfedilen rollerin birbirinden üstün tutulmasına bağlı olarak annelik rolü eş rolünden farklı değerlendirilebilir veya bir din adamı rolünü diğerlerinin üzerinde görebilir. Bireylere ait roller, esasen toplumun veya çevrenin değer yargılarına göre biçimlenmekte ve davranışlar buna göre şekillenmektedir. Bu bağlamda, bireyin sahip olduğu değerler ile yaşadığı toplumun değerleri iç içe olduğundan, içinde bulunduğu toplumun değer sistemi ile kuşatılan birey için yaşam içerisinde bir denge kurabilmek zaruri hale gelmektedir.

Değerlerin, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, anlaşmazlıkların çözümü ve aynı zamanda doğru bir kanaatte bulunulmasında katkısının olduğu görüşü hakimdir (Dönmezer, 1982). Ayrıca, eylem ve davranışları rasyonelleştirme ve meşru kılma özelliğine sahip olması bakımından, insanlara kendilerini sosyal alanda konumlandırma, tercihte bulunma ve başkalarıyla karşılaştırma olanağı sunmaktadır. Bununla birlikte, bayrak, asker ocağı, milli takım gibi kişisel bağlılık göstergesi ve duygu yüklü özellikler içermesi bakımından değerler, toplumdaki bireylerin karşılıklı olarak stres ve gerilimi yönetmelerine katkı sağlamaktadır (Kara,2011). Ayrıca, değerleri din ve ahlakla buluşturan ve irtibatlı hale getiren aynı zamanda bireyin iç dünyasına ait doğru ve yanlışlığı sorgulanmayan kabuller olarak tanımlanan inançlarla ilişkisi önemli bir yer tutmaktadır (Rokeach,1973). Bu yönüyle, değerlerin olduğu bir yerde kabullenme ve benimseme durumu söz konusu olduğu ifade edilmektedir (Aydın, 2011). Ancak, koşulsuz bir şekilde toplumsal grup normlarına ve değerlere bağlılığın, bağımlı bir kişilik özelliği aksi durumda ise kendi yoluna giden bağımsız bir kişilik tipolojisi ortaya çıkaracağı savunulmaktadır.

Bunun yanısıra değerler, ortaya konması beklenen davranışın ön eğilimi olan ve söz konusu davranışın sergilenmesi konusunda hazır olma durumunu ifade eden tutumları etkilemektedir. Bunun yanısıra, kesinlik ifade eden, neyin nasıl yapılması gerekli olduğunu kurullarla ve somut bir biçimde ortaya koyma özelliğine sahip normlardan ayrılır. Zira değerler, hedefe ulaştıran normlar olarak görüldüğünden, ulaşılacak istenenin kendisi değil, ulaşılacak isteneni önemli kılan yargılar olarak değerlendirilmektedir (Kolasa, 1979). Bu açıdan, değerlere aykırı davranışta bulunulması, suçluluk, utanma gibi sosyolojik açıdan

zorlayıcı birtakım yaptırımlar içerirken, normlar açısından bu durum ödül veya ceza şeklinde açığa çıkmaktadır.

### **1.3. Değerler ve Kültür İlişkisi**

Değerleri önemli kılan husus, insanların birarada etkileşimlerinin ve paylaşımlarının sonucuna bağlı olarak toplumsal bir ürün olarak ortaya çıkmış olması ve toplum üstü bir nitelik taşımasıdır. Dolayısıyla değerlerin toplumsal bir boyut kazanması halinde bir işlevi yerine getirmesi beklenir. Esasen değerler, insanların bir arada bulunma arzusunu pekiştiren, davranış ve bakış açılarını yönlendiren bir kültür ögesidir (Sığırı, Tabak ve Ercan,2009). Buna göre, kişisel olmayan, grupça benimsenen ve kabul gören olgulardan ibaret olması, diğer bir ifadeyle, kişiler üstü geçerliliğe sahip olması bakımından değerler; ortak tutum, davranış ve bilinç oluşturulmasının temelini oluşturmaktadır.

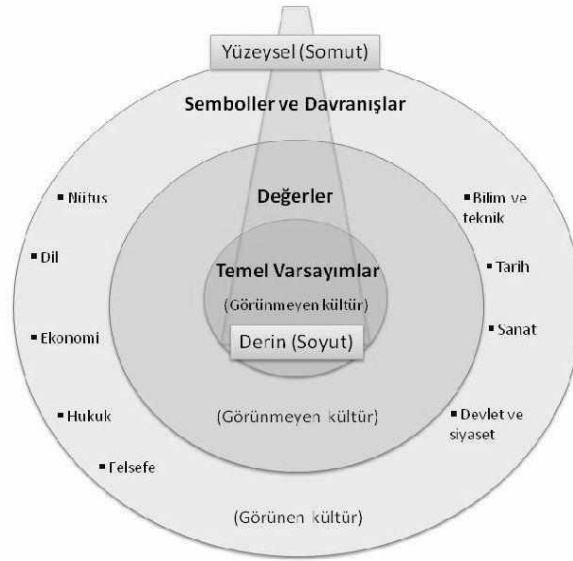
İnsanların dünyayı algılama ve yaşam biçimlerini yansıtan kültür ise, birarada bulunmanın sonucunda edinilen alışkanlıkların gelecek kuşaklara aktarılması olarak tanımlanır. Buna göre kültür, değer anlayışının şekillenmesinde önemli bir etkidir ve insanlar içinde buldukları toplumun değerlerini yansıtmaktadırlar (Inglehart ve Baker, 2000). Zira, değerler ortak kabul gören ve arzu edilen davranışlara işaret etmektedir (Triandis, 1972). Bu yönüyle, değerler kültürün özünü, diğer bir ifadeyle neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemektedir.

Kroeber ve Kluckhohn'a (1952) göre kültür, birey veya topluluğun yaşam tarzı, karar ve davranışlarını biçimlendiren ortak kurallar veya değerler manzumesi olarak tanımlanmaktadır. Değerler ise, yazılı kurallar, anlaşmalar ve disiplin kurallarının yaptırım gücünün ötesinde bir anlam yüklüdür. Bu bakımdan değerler, ilişki, karar ve davranışlar bağlamında, bir sosyal denetim aracı olarak görülür. Dolayısıyla, değer uzlaşımına dayalı güçlü bir iletişim ve güven duygusunun bulunduğu bir ortamda yazılı kurallara, anlaşmalara ve disiplin uygulamalarına gerek olmadığı görüşü hakimdir (Fichter, 1996). Bu konudaki çalışmaları ile öne çıkan ve daha çok yönetici ve çalışanlar düzeyinde araştırmalar yapan Hofstede (1984) Schwartz (1992) Trompenaars'a (1997) göre insanların ortaya koydukları değerlerin bağlı oldukları kültürü yansıttıkları ortaya çıkmıştır.

Değerler ve kültür ilişkisi bağlamında üzerinde durulan önemli noktalardan bir tanesi, bir toplulukta değerler üzerinde birlik olmamasına bağlı olarak değer uzlaşımının düşük kalması neticesinde bütünleşik bir kültürden bahsedilemeyeceğidir. Örneğin, bireylerin başkalarına karşı tutumunda etkili rol oynayan güç, sevgi, çıkar, bağlılık gibi

değerler üzerinde birlik olmaması durumunda çatışma ve gerilimin kaçınılmaz olacağı ifade edilmektedir (Kılavuz, 2003). Nitekim, insanlar tarafından kolektif olarak kabul edilmedikçe, değerlerin kültürün bir parçası olarak görülemeyeceği ve ancak paylaşılmış ve benimsenmiş değerlerin bir topluluğun veya bir kurumun kültürünü oluşturacağı savunulmaktadır.

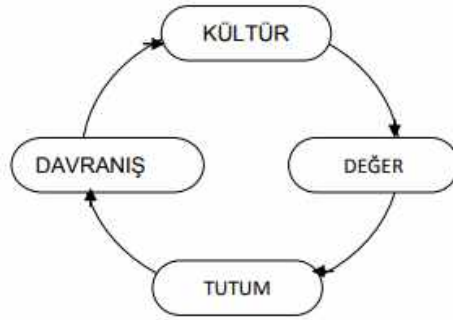
**Şekil 1.** Değer Merkezli Bütünleşik Kültür Modeli



Kaynak: Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing in 1997.

Bireysel, kurumsal, toplumsal ve iş yaşamı gibi farklı seviyelerde incelenen değerlerin Şekil 1’de belirtildiği üzere maddi ve manevi öğelerden ibaret olan kültürün, soyut yönünü oluşturan önemli bir bileşeni olduğu ve kültürden bağımsız değerlendirilemeyeceği ifade edilmektedir. Zira, kültür alanında değerden bağımsız bir nesnenin mevcut olmadığı ve kültürün değerlere yüklenen araçlar yoluyla anlaşılabilen bir olgu olduğu vurgulanmaktadır (Özlem, 2001). Bu varsayım, kültürün katmanlar halinde olduğu ve temelinde ölçülebilen değerler bulunduğu anlayışına dayanmaktadır (Erkenekli,2009). Diğer taraftan, soyut ve öznel bir yanı olması bakımından değer temelli çalışmalar kısıtlayıcı olarak nitelendirilmektedir. Ancak, gündelik yaşamda tutumlar, davranışlar ve olayları değerlendirme biçimlerine olan etkisinin ve yansımasının görülebilir olması bu yönde yapılacak araştırmalar için değerleri işlevsel kılmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1997).

**Şekil 2.** Kültür, Tutum, Değer ve Davranış İlişkisi



*Kaynak:* Adler N.J. (1991). International dimensions of organizational behavior, Boston, MA: PWS-Kent.

Bununla birlikte, Şekil 2’de yer alan aynı zamanda kültür, tutum, değer ve davranış ilişkisini açıklayan döngüsel yapı içerisinde davranışlar, görünen kültürün dışa yansıyan unsuru olarak kabul edilmektedir. Görünen kültürün en dış katmanı içerisinde yer alan öğeler ile bir alt tabakadaki davranışların somut özellik taşımasından ötürü kolay fark edilebildiği ancak yanıltıcı unsurlar içerdiği kaydedilmektedir. Buna göre, söz konusu öğeler ve davranışların kültürle ilişkisinin ancak yorumlamalarla tespit edilebildiği ve bu sebeple araştırmacılar arasında farklı değerlendirilmelere yol açtığı vurgulanmaktadır. Bu durum, kültür içerikli çalışmalarda derinlerdeki kabuller olarak adlandırılan ve kendi içerisinde tutarlılık arz eden değerlere odaklanılmasının önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Özen, 1996; Hofstede, 1984; ve Schwartz, 2006).

#### **1.4. Değerler ve Davranışlar Arasındaki İlişki**

İnsanların, değerlere göre davranış sergilemesinin ardındaki olası sebep, insanların inançları ile eylemleri arasında tutarlılık olması ihtiyacından doğmaktadır. Zira, karar, tutum ve davranışlar üzerinde etkisi olan değerlerle uyumluluk, birey açısından istenilenin gerçekleştirilmesi için yardımcı bir eylem olarak kabul edilmektedir. Aslında, insanlar bilinçli bir şekilde değerler üzerinde durmasalar dahi, sahip oldukları değerlere göre hareket etmektedir. Örneğin, güvenlik değerini önemseyen birisinin kendi güvenliğini sağlayacak aksiyonlarda bulunması beklenir. Diğer taraftan, gerçekte sahip oldukları değerler hakkında farkındalıkları olmayan bireyler ise, neyin önemli olduğu konusunda kendi gözlemledikleri davranışlara güvenme eğilimi gösterebilmektedir (Saas ve Troth, 2015). Bununla birlikte, maceradan hoşlandığı için yürüyüşe giden birisinin aynı zamanda bu eylemi doğayı ve arkadaşlarının beklentilerini karşılamak için de yapmış olabileceği gerçeği bulunmaktadır. Dolayısıyla, birçok davranış birden fazla değere atıfta bulunabilmektedir. Kısacası, zihinsel

hafızada muhafaza edilen değerler yeri geldiğinde farkındalık dışı kullanılabilir. Diğer taraftan, bazı davranışlar ise, sadece tek bir değer ekseninde gerçekleşmektedir. Örneğin hükmetme davranışı, güç değeri ile özdeşleşmektedir. (Feather, 1971; Rokeach, 1973; Schwartz, 1997).

Birçok ampirik çalışma değerler ile davranışlar arasında bir bağ olduğunu ortaya koysa da değerlerin genel olarak davranışlarla mı yoksa belli birtakım değerlerin mi bazı davranışlarla ilişkisinin olduğu konusu pek açık değildir. Bununla birlikte, davranışlar ile değerler arasında açık bir bağ olmaması durumunda, günlük yaşam içerisinde eğitim, medya, sağlık gibi birçok konuda davranışları etkileyen değerlerin değiştirilmesinin güç olacağı savunulmaktadır. Bu bağlamda, davranış ve değer arasındaki ilişkinin gücünün belirlenmesinin gerçek davranışın ölçülmesini gerekli kıldığı ileri sürülmektedir (Rokeach, 1973; Schwartz 1997; Schwartz ve Bilsky, 1987). Bununla birlikte, kültürel değer farklılıkları bağlamında, aynı kültürden beslenen bireylerin her zaman için benzer değer yargılarına, normlara sahip olmaları ve aynı davranışsal yaklaşımı benimsemelerinin beklenemeyeceği, bunun, toplumların katı veya esnek yapılanmasına göre farklılaşabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin, esnek yapıdaki toplumlarda davranışsal çeşitlilik ve doğaçlama gözlemlenirken, katı yapıdaki toplumlarda, davranışsal farklılıklar azalmaktadır. Bundan dolayı, katı yapıdaki toplumlarda bireyler, kültürlerarası sosyal etkileşim ve uyum yönünden zorluk çekebilmektedir (Ang vd.,2007).

### **1.5. Değer Çeşitleri ve Sınıflandırması**

Davranışların ve iletişim biçimlerinin hangi yönde geliştiğinin anlaşılması bakımından değer çeşitlerinin incelenmesi önemlidir.

Birey, topluluk veya örgüt gibi farklı düzeylerde incelenebilen değerler; temelde olumlu ve olumsuz değerler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dürüstlük, ahlak, tutarlılık gibi değerleri içeren olumlu değerler, insanların birbiriyle iletişim kurmasına, uyum içerisinde bulunmasına, birlikte hareket edebilmesine kısacası güven duygusunun ve uyumun yüksek olduğu bir ortama işaret etmektedir. Olumsuz değerler ise, bireyin yaşamsal faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli gördüğü ihtiyaçlardan yoksun olması veya söz konusu ihtiyaçları temin edememe kaygısına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, kişinin hayatta kalmak veya güvenlikle ilgili korkularına bağlı olarak aşırı denetim, kontrol, güç sahibi olmak değerleri öne çıkabilir. Aynı zamanda, kişinin kendisine olan özsaygı düzeyinin düşük olmasına, çevresi tarafından takdir ve itibar görmemesine bağlı olarak, prestij ve statü gibi

sınırlayıcı değerlerin açığa çıkması beklenebilir. Ayrıca, sosyal ilişkiler bağlamında kabul edilmek, sevgi ve ilgi görmek konusunda bireyin sahip olduğu olumsuz deneyimler ve duyguların açığa çıkardığı, başkalarını suçlama, rekabet ve keyfiyet gibi değerler bulunmaktadır ki bunlar, güven duygusunun zayıf olduğu bir ortamda şüpheli duyguların hâkim olmasından ötürü bireyin her şeyi kendi kontrolü altında tutmak isteğinin artmasına sebebiyet vermektedir (Kara, 2011).

Bununla birlikte, çevresel faktörlerle ve birtakım somut eğilimlerle şekillenen ekonomik değerler, sosyal değerler, bireysel değerler, etik değerler olarak adlandırılan dört çeşit değerden söz edilmektedir. Ekonomik değerler; insanlar arasındaki tüketim tarzları, ekonomik güç ve refah düzeyine olan ilgi üzerinde dururken, sosyal değerler, insanın toplumla bütünleşmesini sağlayan unsurlar olarak tarif edilmektedir. Zira, insanlar farklı değerlere sahip olsalar da kendi yetiştikleri dönemin sosyal değerlerini yansıtmaktadırlar. Aynı zamanda, psikolojik özellikler, dönemin şartları, ekonomik ve siyasi gelişmelerden etkilenmesi, sosyal değerlerin dış etkenler ile iç içe geçtiğini ve dış faktörlere bağlı olarak gelişim gösterdiğini, biçimlendiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, insanın içinde bulunduğu toplumun bir üyesi olarak, paylaşımda bulunduğu değer örüntüsü içerisinde bir tercihte bulunarak kendi karakterini, kendine özgü özelliklerini ortaya koyması, bireysel değerler olarak tanımlanmaktadır. Etik değerler ise, bireyler veya toplumlar nezdinde farklılaşabilen aynı zamanda insanlara neyin doğru ve neyin yanlış olduğu konusunda yol gösterici değerler olarak nitelendirilmektedir (Kara, 2011).

Değer çeşitleri konusunda yapılan ilginç bir çalışma Allport tarafından ortaya konmuştur. Allport'a (1960) göre, toplum ve örgüt düzeyinde geçerli olan ve aynı zamanda teorik, ekonomik, estetik, sosyal, siyasal ve dini olarak adlandırılan altı tip değer çeşidi bulunmaktadır (aktaran Özkalp ve Kirel, 2003). Teorik değerler; akılcılığı öne alan ve sorunların çözümünde rasyonel bir tutum izlenmesine odaklanan, ekonomik değerler; pratik ve yararlı olmaya önem veren, estetik değerler; biçim, düzen ve uyum üzerinde duran, sosyal değerler; başkalarıyla etkileşim halinde olmayı önemseyen, siyasal değerler; gücün elde edilmesi ve başkalarını etkileme anlayışı üzerinde duran, dini değerler ise, bütünlük ve insanların birarada olması anlayışını destekleyen değerler olarak tanımlanmaktadır. Allport (1960), farklı meslek gruplarından oluşan bireyler üzerinde yaptığı bir araştırmada, söz konusu değer çeşitlerinin bireyler açısından taşıdığı önem derecesine göre bir değer sıralaması oluşturmuştur. Buna göre, dini değerler din adamları için değer sıralamasının en üstünde yer alırken ekonomik değerler en son sırada yer almıştır. Bununla birlikte,



yöneticiler için ekonomik değerler öne çıkarken sosyal değerler en alt seviyede önem arz eden değerler olarak açığa çıkmıştır (aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Yapılan diğer önemli bir çalışmada, farklı değerlere sahip insanlar arasında, yaşam tarzlarının ve davranışların anlaşılmasına yönelik yedi çeşit bireysel değerden söz edilmektedir. Buna göre; kendisine ve çevresindekileri önemsemeyen sadece fizyolojik ihtiyaçlarına odaklanan bireyler *karşı gelici*, değişimden yana olmayan, muhafazakâr ve aynı zamanda otoriteden etkilenen bireyler *geleneksel tutucu*, kendi çıkarları için mücadele eden ve başkalarının uyarılarını dikkate almayan bireyler *benmerkezci*, farklı düşünce ve değer yargılarına sahip olan, insanları zor idare eden aynı zamanda belirsizlikten hoşlanmayan bireyler *uyumlu*, kendi çıkarları ve amaçları için başkalarını basamak olarak kullanmaktan çekinmeyen bireyler *manipülatif*, beğenilme ve saygı görme arzuları yüksek bireyler *sosyosentrik*, kültürel farklılıkları yönetebilen, uyumlu, sıkıntı ve sorunlara katlanma düzeyleri yüksek bireyler, *varoluşçu* değer özelliklerine sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1992).

## **1.6. Değer Kuramları**

Bireysel ve toplumsal düzeyde ortaya çıkan değer farklılıklarının ve bunların altında yatan motivasyonların anlaşılması bakımından mevcut kuramsal yaklaşımlar açıklayıcı niteliktedir.

### **1.6.1. Rokeach Değer Kuramı**

Rokeach (1973), değerlerle ilgili olarak, toplumun devamlılığının sağlanması için süreklilik özelliğine sahip, insanlar için önem derecesine göre hiyerarşik bir sistem içerisinde düzenlenmiş aynı zamanda bilişsel, duygusal ve davranışsal özelliklerden ibaret tanımlanmasında bulunmaktadır. Buna göre değerler, doğru veya yanlış hakkında farkındalık sahibi olunmasında bilişsel, başkalarını değerlendirirken duygusal ve motive olduğunda davranışsal unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Strader, 1993).

İnsanların değer önceliklerinin sosyal deneyimlerin etki alanı içerisinde olduğunu ve sosyal koşulların değişmesine bağlı olarak farklılaştığını vurgulayan Rokeach, insanların amaçsal ve araçsal olmak üzere iki çeşit değer yöneliminden birine sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu değerler ise barış, konforlu bir yaşam, sosyal tanınma, eşitlik, güvenlik, mutluluk gibi kişinin hayatı boyunca varmak istediği amaçlar ile bu amaçsal değerlerin gerçekleştirilmesi için ortaya konan açık fikirlilik, yaratıcılık, dürüstlük, azimlilik vb. davranışlara işaret etmektedir. Örneğin, sosyal tanınmayı amaç edinen bir birey için nezaket

uygun bir davranış olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte Rokeach'ın çalışması, amaçsal değerlerin sosyal açıdan yorumlanmasının kültürlere göre farklılık ve çeşitlilik arz ettiğini ancak her toplum için yüksek öneme sahip birtakım değerler olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Rokeach'ın araştırmasında ortaya konan değerlerin aynı meslek grubundan olan insanlar arasında yaygın olduğu saptanmıştır (aktaran Özkalp ve Kirel, 2003).

### **1.6.2. Inglehart Değer Kuramı**

Bilgi toplumunun insanların kültürel ve zihinsel yapısında bir değişim yarattığından söz eden Inglehart (2000), değerler ile kendini gerçekleştirme arasında bir ilişki olduğunu ve bunun endüstri toplumuna geçişin bir sonucu olduğunu savunur. Inglehart'a (2000) göre kendini gerçekleştirme değer yaklaşımının temelinde, bireyin biyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarından çok çevreyi koruma, sosyal ve politik yaşama katılım talepleri yatmaktadır (aktaran Dobewall ve Strack,2013).

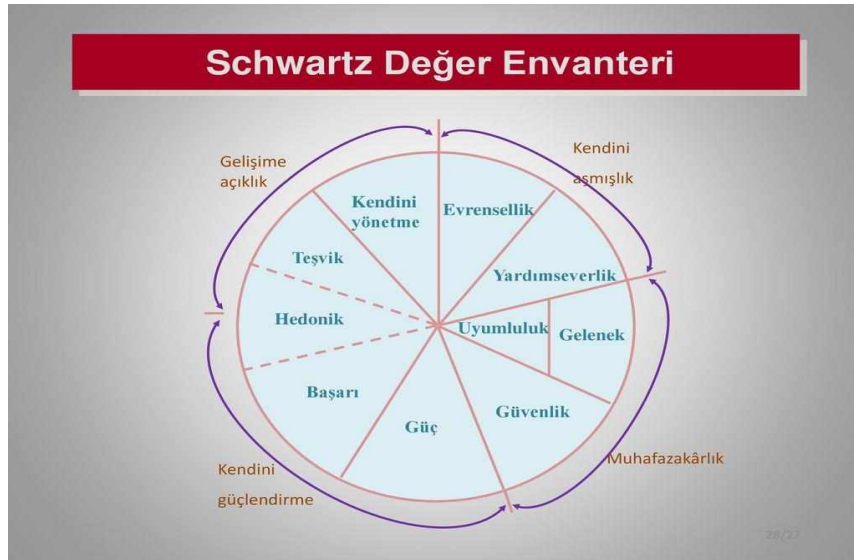
Dünya nüfusunun çoğunluğunu kapsayacak şekilde, Avrupa ve Dünya değer araştırmaları işbirliğinde değer araştırmalarına yönelik yapılan bir çalışmada, *geleneksel/seküler rasyonel* değerler ile *yaşamsal/kendini gerçekleştirme* değerlerinden ibaret olan iki temel değer boyutu olduğu ortaya konmuştur. Geleneksel değerler, milli ve manevi değerler konusunda bireyler ve topluluklar arasındaki farklılıklara bireysel ve toplumsal istikrarın korunmasına atıfta bulunurken yaşamsal/kendini gerçekleştirme değerleri başkaları ve çevre hakkında diğergamlık eksenli değerlere işaret etmektedir (Inglehart, 2008). Bununla birlikte, geleneksellikten rasyonel değerlere yönelimin sanayi toplumlarının bir özelliği olarak ortaya koyan bazı çalışmalar olmakla birlikte, Inglehart (2000), kendini gerçekleştirme değerinin, endüstriyel toplumdan bilgi toplumuna geçişin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, kendini gerçekleştirme değeri, bireyin fiziki önceliklerden tolerans, çevreye saygı, yardımseverlik, politik yaşama katılım gibi önceliklere geçiş sağlamasıyla mümkün olacaktır.

### **1.6.3. Schwartz Değer Kuramı**

Schwartz (1992; Schwartz, 2006), herkes için farklı önem derecesine sahip değerlerin, insan varlığının devamı için gerekli olduğu kabul edilen biyolojik, sosyal etkileşim ve huzur olmak üzere üç çeşit ihtiyaçtan doğduğunu, bireylerin bu gereksinimleri kendi başlarına karşılamalarının zor olacağını, bu bağlamda; bunun üstesinden gelinebilmesi için insanların anlaşılabilir ve uygun amaçlar edinmeleri ve aynı zamanda bu amaçlar

hakkında başkalarıyla etkileşim halinde olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, Schwartz (1992), değerleri ortaya çıkaran ve onların temelini oluşturan motivasyonların varlığına işaret eder. Şekil 3'e göre, evrensel değerler olarak kabul edilen on çeşit değer ifadesi bulunmakta ve söz konusu değer tipleri zıt ve uyumlu olarak tanımlanan iki kutuplu eksen üzerine oturtulmaktadır. Buna göre, bağımsız düşünme, yenilikçilik, girişimcilik davranış özelliklerini içeren değişime açıklık değer yöneliminin karşısında; toplumsal normlar, gelenekler ve istikrarın korunmasını içeren muhafazakarlık algısı konumlanmaktadır. İkinci eksen ise, kendini geliştirmek ve kendini aşmışlık değer boyutlarının çatışması üzerine kurgulanmıştır (Schwartz,2012).

**Şekil 3.** Schwartz Motivasyonel Değer Yönelimleri



Kaynak: Çetin ve Basım, (2017). Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler. Örgütsel Davranış. İstanbul Beta. S 93-135.

Bununla birlikte, Tablo 2'de gösterilen Schwartz'ın ortaya koymuş olduğu yapı, kültürel farklılıklara sahip topluluklardaki değerler arasında bir ilişki yapısına sebep oluşturması bakımından evrensel bir nitelik taşımaktadır (Morsümbül,2014). Buna göre, söz konusu değerlerin karakteristiğini ve motivasyonunu oluşturan özellikler ile davranış kalıplarından söz edilmektedir.

### 1.6.3.1. Değişime Açıklık

Daha çok bireyci toplumlara özgü olan aynı zamanda muhafazakarlık değer yöneliminin karşısında konumlanma özelliğine sahip değişime açıklık değer yönelimi, özerklik, yenilikçilik ve hazcılık değerlerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda *özerklik* değeri, kontrol ve hakimiyet kurmak ihtiyacından doğan bir değer çeşidi olarak görüldüğünden, genellikle bu tür eğilime sahip bireyler, özgürlüğüne düşkün, kendi yoluna giden, benlik saygısı olan, özel yaşama önem veren, meraklı aynı zamanda bağımsız düşünme ve karar verme eğiliminde olan kimseler olarak tarif edilmektedir. Bunun yanısıra, pozitif eylemde bulunmak için çeşitlilik arayışı ve dürtüsel ihtiyaçlardan kaynaklı değer yönelimi olarak tanımlanan *yenilikçilik*, kendi kendini yönetme değer yöneliminin temelini oluşturan değişken yaşam tarzı ve heyecan arayışı gibi ihtiyaçlarla ilişkilidir. Bireyin kendine yönelmesi durumunu ifade eden *hazcılık* ise, farklı disiplinlere ait araştırmacılar tarafından, daha çok keyif ve hayattan zevk almak arzusu taşıyan, kendi rahatına fazlasıyla düşkün konumda olan bireylere özgü değer yönelimi olarak tanımlanmaktadır. Bir bakımdan hazcılık, ihtiyaçlardan ziyade isteklere odaklanılması ve bu bağlamda zihinsel ve duygusal bütünlüğün sağlanamadığı duruma işaret etmektedir (Schwartz,1992).

### **1.6.3.2. Muhafazakârlık**

Güvenlik, uyumluluk ve geleneksellik değerlerinden oluşan ve genellikle toplulukçu kültürlerde yerleşik bir değer özelliği olarak ortaya çıkan muhafazakarlık; değişime direnç, istikrarın korunması, toplumsal düzen, formel kurallara bağlılık, geleneksel pratiklerin devamlılığını esas almaktadır. Buna göre, ulusal güvenlik, aile ve toplum güvenliği, bağlılık duygusu, düzen *güvenlik* değerinin temelini oluşturan değer öğeleri olarak tanımlanmaktadır. Zira, güvenlik değer yöneliminin bireyin veya topluluğun temel ihtiyaçlarından doğduğu, aynı zamanda bireysel veya toplumsal düzeyde ilişkilerin devamlılığının, huzur ve istikrarın sağlanmasının arzu edildiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, güvenlik değerinin bireylerin ve toplumların üstesinden gelmek zorunda oldukları evrensel nitelikte değerlerden oluştuğu ve kişisel veya daha geniş kapsamlı nitelikte kolektif çıkarlar içerebildiği kaydedilmektedir. Muhafazakarlık değer yönelimleri alt boyutlarından *geleneksellik* insanların toplum hayatında ortak yaşam deneyimlerini temsil eden unsurlara işaret etmektedir. Buna göre, kanaatkarlık, ılımlılık, alçak gönüllülük, geleneklere saygı vb. değerleri içeren geleneksellik, toplum bütünlüğüne önem vermesi bakımından dayanışma, ölçülü davranma, yazılı, sözlü kurallara ve normlara uyma gibi sosyal açıdan zorlayıcı değer öğeleri ile ilişkilidir. Bununla birlikte, geleneksel değer yönelimi, gelenek, görenek ve

inançlar gibi soyut nesnelere bağlı değerler olması bakımından uyumluluk değerinden ayrılmaktadır. Bu bağlamda, bireylere zarar verebilecek veya toplumsal düzeni, normları ve kuralları ihlal edebilecek eğilim ve isteklerin engellenmesi, *uyumluluk* değerinin motivasyonu olarak tanımlanmakta, bu bakımdan sosyal düzeni bozan davranışların engellenmesine yönelik ihtiyaçtan doğan değer yönelimi olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, uyumluluk değer yöneliminin temelinde bireyin kendisine ve başkalarına zarar verebilecek aynı zamanda toplumsal beklentilere aykırı düşebilecek eylemlerin kısıtlanması yatmaktadır. Dolayısıyla, uyumluluk değeri disiplin, kişisel sorumluluk ve denetim, itaatkârlık, nezaket, etkileşimde bulunulan insanlara ve özellikle anne, babaya ve yaşlılara hürmet göstermek gibi değer özelliklerini içermektedir (Bilsky ve Schwartz,1994, Schwartz,1996).

#### **1.6.3.3. Kendini Aşmışlık**

Başkalarının refahı ve mutluluğunun önemsenmesi üzerinde duran, diğer bir ifadeyle, özünde diğergamlık bulunan kendini aşmışlık değer yönelimi, yardımseverlik ve evrensellik boyutlarından oluşmaktadır. Buna göre yardımseverlik; affedicilik, vefa, iyilik, olgunluk, sorumluluk, dostluk ve arkadaşlığa önem vermek, anlamlı bir hayat sürmek gibi değerleri içeren ve aynı zamanda bireyin sıklıkla sosyal temasta olmasını gerekli kılan değer yönelimi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle yardımseverlik, başkalarının iyiliğini ve refahını gözetmek için gönüllü davranışlar sergilenmesi durumudur. Zira, insanlar arasında yakın ilişki kurmak ve pozitif etkileşimde bulunmak gereksinime bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, evrensellik değeri ise, fiziksel ihtiyaçların ötesine geçen bütün insanlar için geçerli ve kabul gören ilkeler, yasalar, ahlaki normlar vb. kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Schwartz,1996).

#### **1.6.3.4. Kendini Geliştirmek**

Temelde başarı ve güç değeri ile ilişkili olan kendini geliştirmek değeri açısından imaj, statü, prestij, haz arayışı, güce dayalı hiyerarşi, fırsatlara odaklanmak, rekabet vb. motivasyonlar önemli bir yer tuttuğundan, bu yönüyle, değişime açıklık değeri ile uyumluluk gösterebilmektedir. Birey, kurum veya topluluk nezdinde, yaşamsal fonksiyonların devamı ve amaçların gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakların teminine yönelik kabiliyet ve yeterlilik durumunu ifade eden *başarı* değer yönelimi açısından, yaşamda kalmak için ihtiyaç duyulan hayati kaynaklara sahip olunmasıyla sosyal etkileşimde başarıya ulaşılması

arasındaki ayrım önemlidir. Zira, toplumsal standartları temel alan ve kişisel başarı yönelimi olarak tanımlanan bu değer yaklaşımın temelinde, rekabet, hırs, özsaygı, sosyal tanınma, nüfuz sahibi olmak gibi motivasyonlar bulunmaktadır. Bunun yanısıra, Schwartz'a (1992) göre, insanlar veya kaynaklar üzerinde hâkimiyet ve otorite kurmak isteği olarak tanımlanan *güç* değerinin temelinde, zenginlik, sosyal tanınmışlık, saygınlık, başkaları tarafından benimsenmek ve onaylanmak gibi motivasyonel değerler bulunmaktadır. Esasen güç değeri, üstünlük kurmak ve denetim sahibi olmak için bireysel ihtiyaçların dönüştürülmesi olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, temelde güç ve başarı değeri birbirine yakın kavramlar olarak adlandırılrsa da sosyal sistem içerisinde sahip olunan baskın konumun muhafaza edilmesi üzerinde duran güç değeri, somut etkileşim sonucu ortaya konan başarının kanıtı üzerinde yoğunlaşan başarı değerinden bu yönüyle ayrılmaktadır (Bilsky ve Schwartz,1994).

**Tablo 2.** Schwartz Motivasyonel Değer Yönelimleri

<b><i>Değer Eğilimi</i></b>	<b><i>Açıklama</i></b>
<b><i>Değişime Açıklık</i></b>	
Özerklik	Organizmanın kontrol ve hakimiyet kurmak ihtiyacından doğan, özgürlüğüne düşkün, kendi yoluna giden, benlik saygısı olan, özel yaşama önem veren, meraklı, seçmek, ortaya koymak ve ifade etmekte bağımsız olmak eğilimi taşıyan bireylere özgü değer yönelimidir.
Yenilikçilik	Yaşamda yeni türden şeyler keşfedilmesi, farklılık ve yenilikçilik arayışından kaynaklanan değer yönelimidir. Heyecan duymak, meydan okumak, risk ve inisiyatif almak vb. motivasyonel değerlerle ilişkilidir.
Hazcılık	Rahat, keyifli, konforlu bir kişisel yaşam tarzının benimsenmesi, ihtiyaçlardan ziyade isteklere odaklanılması, hayattan zevk alınması motivasyonlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.
<b><i>Muhafazakarlık</i></b>	
Güvenlik	Birey veya topluluğun temel ihtiyaçlarından doğan güvenlik değerinin temelini; uyum, toplumsal düzen, huzur, istikrar, aile, milli güvenlik, aidiyet duygusu vb. değer özellikleri oluşturmaktadır.
Uyumluluk	Bireylere zarar veren, sosyal düzeni bozan, kural ve kaidelere aykırı davranışların engellenmesine yönelik ihtiyaçtan doğan değer yönelimidir. Disiplin, kişisel sorumluluk, nezaket, etkileşimde bulunulan insanlara saygı vb. motivasyonel değerleri içerir.
Geleneksellik	Toplum hayatında, insanların ortak yaşam deneyimlerini temsil eden pratikleri, fikirleri, inançları ve sembolleri ifade eder. Kanaatkarlık, ılımlılık, alçak gönüllülük, geleneklere saygı, vb. değerleri içeren geleneksellik; toplum bütünlüğüne önem vermesi bakımından dayanışma, ölçülü davranma, yazılı, sözlü kurallara ve normlara uyma gibi sosyal açıdan zorlayıcı değer öğeleri ile ilişkilidir.
<b><i>Kendini Aşmışlık</i></b>	

Yardımsverlik	İnsanlar arasında yakın ve pozitif ilişki kurmanın yanısıra sosyal temasta bulunmak gereksinimine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Affetmek, vefa, iyilik, olgunluk, sorumluluk, dostluk ve arkadaşlığa önem vermek yardımsverliğin temelini oluşturmaktadır.
Evensellik	Bireyin içsel uyum durumunu ve maneviyatını yansıtan ve günlük yaşamın gereksinimlerinin ötesine geçen bir anlam ifade eder. Bu bakımdan; geniş fikirlilik, anlayışlı ve hoşgörülü olmak, çevreye ve insana karşı duyarlı olmak, eşitlik, sosyal adalet, barışçıl bir dünya gibi motivasyonel değerlerle ilişkilidir.
<b><i>Kendini Geliştirme</i></b>	
Başarı	Yaşamsal fonksiyonların devamı ve amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların teminine yönelik kabiliyet ve yeterlilik durumunu ifade eder. Temelinde; rekabet, hırs, özsaygı, sosyal tanınma, nüfuz sahibi olmak gibi motivasyonlar bulunmaktadır.
Güç	Sosyal statü ve saygınlığın yanısıra insanlar ve kaynaklar üzerinde hakimiyet kurmak isteğidir. Zenginlik, sosyal tanınmışlık, prestij, başkaları tarafından benimsenmek ve onaylanmak değerleri ile ilişkilidir.

Kaynak: Schwartz, S.H. (2012). An Overview of the Schwart Theory of Basic Values. International Association for Cross Cultural Psychology. Conceptual Issues Psychology and Culture.

Bununla birlikte, Schwartz (1996), değerlerin kendi içerisinde birbiriyle uyum ve çatışma durumu ortaya çıkardığını ve bunun davranışlara yansıdığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, birden fazla değer yönelimine eş zamanlı sahip olunması, bireyler arasındaki iletişim ve anlaşmazlığın boyutunu etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Zira, her bir değer, psikolojik, sosyal ve uygulamadaki sonuçları itibariyle, birbiriyle örtüşen veya ters düşen özellikler barındırabilir. Örneğin, sosyal düzenin devamlılığında yana olan eylemlerin itaat ve uyum değeri ile irtibatlanması muhtemeldir. Ancak aynı davranışlar, özgürlüğüne düşkünlük ve kendi yolunu çizmek değerlerine yönelik davranışlarla ters düşebilir (Schwartz ve Bardi, 2001).

#### **1.6.4. Hofstede Kültürel Değer Farklılıkları Boyutları**

Hofstede'e (1984) göre, değerlerin yoğunluğu ve yönü, zıt kutuplu iki özelliğine işaret etmektedir. Örneğin, kişinin para kazanmak isteği yoğunluk, buna ne ölçüde sahip olmak istenildiği ise, değerlerin yönünü göstermektedir. Hofstede (1991), bireylerin sahip oldukları değerlerin esasen birbirinden bağımsız olmadığını, iç içe geçtiğini ve kişilik yapısı içerisinde bir değerler hiyerarşisi oluşturduğundan söz etmektedir (aktaran Kouvila, 2008). Bununla birlikte, duygularla iç içe olmasından ötürü, değerlerin öznel bir yanı olduğu ve kişiye ve kültürlere göre değer yargılarının farklılaşabildiği ifade edilmektedir. Örneğin, Amerika ve Avrupa'da rasyonellik, dengelilik ve şeffaflık en önemli nitelikler olarak kabul

edilirken Afrika'da ise duygusal ifade, spontane tutumlar, öngörülemezlik, kişisel stiller ve eylem tarzları en çok önem verilen değerlerdir (Triandis, 1989). Bu bağlamda, kültürel değer farklılıklarını belirleyici aşağıda açıklanan dört temel kavram üzerinde durulmaktadır.

#### **1.6.4.1. Güç Mesafesi**

Güç, başkalarını etkileyebilme veya karşı tarafın muhalefetine rağmen bir şeyi yaptırabilme kabiliyetidir. Güç mesafesi ise, birey veya topluluğun gücün eşit dağılmamasını ne derece kabul ettiği ve bu duruma ne denli uyum sağladığı ile alakalıdır. Zira, temelde eşitsizlik her ortamda bulunabilmekle birlikte bazı toplumlar diğerine kıyasla görece daha eşit olabilmektedir. Yüksek güç mesafesinin olduğu topluluklarda, merkeziyetçi bir yapı söz konusu olduğundan bireylerin formel kurallara bağlılık derecesi yüksektir. Dolayısıyla, böylesi toplumlarda güç, sahip olunan yasal yetkinin bir gereği olmaktan ziyade, baskı ve zorlamanın bir aracı olarak görülmektedir (Hofstede, 2001).

Bunun yanısıra güç mesafesi yüksek toplumlarda, gücü elinde tutanlar yetki alanlarını genişletmek ve güçlerini katlamak eğilimindedirler. Bu ise, sıkı denetim ve gözetim, üstlerle anlaşmazlık kaygısı, çalışma arkadaşları arasında güvensizlik vb. değer özelliklerini açığa çıkarmaktadır. Bununla birlikte, güçlü ve otorite sahibi insanların davranışları birey veya topluluk üyeleri tarafından babacan ve meşru bir yaklaşım olarak kabul edilmekte, diğer bir ifadeyle, lider ve üst yönetim tarafından belirlenmiş sınırlar içerisinde kalınarak hareket edilmesi toplum üyelerince pek yadırganan bir durum oluşturmamaktadır. Bu durum, böylesi toplumlarda itaat etmek ve başkalarına bağımlı olmak eğiliminin yaygınlaşmasına sebep teşkil etmektedir. Bunun aksine, güç mesafesi düşük toplumlarda ise, güçlü olana karşı saygınlıktan ve bilgelikten doğan tabi olma durumu söz konusu olduğu gibi aynı zamanda iletişim ve karar süreçleri iki yönlü olarak işlediğinden istişare mekanizmasına ayrı bir önem atfedilmektedir (Hofstede, 1991; Sargut, 1994). Bununla birlikte, yetki, statü ve makam gibi özellikler ikinci planda kaldığından güç mesafesi düşük toplumlarda esnek bir hiyerarşik yapılanma söz konusudur. Böylesi toplumlarda, toplumsal eşitsizliğin düşük düzeyde seyretmesi ve bireylerin karar verme sürecine katılımlarının artması beklenmektedir (Dawar, Parker ve Price 1996).

#### **1.6.4.2. Bireyci-Toplulukçu**



Kültürel değer farklılıklarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinde açıklayıcı faktörlerden biri, müzakerecinin genel karakteristiğinden doğan “kişisel özellik” yaklaşımıdır. Bireyci-toplulukçu değer yönelimi ise bu ekseninde ele alınmaktadır.

Müzakerecinin genel karakteristiğini bireycilik-toplulukçuluk değer yönelimleri açısından ele alan Triandis’in (1989) kültürel değer farklılıklarına ilişkin yaptığı araştırmada, Amerikalı ve Çinli müzakerecilerin, taviz verilmesi ve kaynakların dağıtılması konularında bireycilik-toplulukçuluk bakımından ayrıştıkları ortaya çıkmıştır. Schwartz’ın (1992) benzer nitelikteki çalışmasında ise; Amerikalıların özerklik ve muhafazakarlık yönünden Çinlilerden farklılaştığı görülmüştür. Amerikalıların yüksek özerklik değerine sahip olmaları rekabetçi eğilimli olmaları ile açıklanmaktadır. Diğer taraftan, Çinlilerin kaçınmacı yaklaşım sergilemelerinde ise, sosyal muhafazakarlık değerine sahip olmalarının etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Morris ve Fu,2001).

Dil, zaman ve yer, bir kültürün diğerinden ayrılmasında önemli etkenler olarak görülse de Triandis’e (1996) göre, kültürlerarası farklılaşmanın en belirgin özelliği bireycilik-toplulukçuluk boyutunda ortaya çıkmaktadır. Buna göre, birey veya topluluğun çıkarlarının gözetilmesindeki öncelik bakımından birbirinden ayrılmasına vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, toplulukçuluk yaklaşımı açısından grup içi uyum önemlidir ve bu uyumun bozulmaması için tartışmadan uzak durulmalıdır. Bununla birlikte, toplulukçu yapılarda, grup önceliklerine önem verilmesi, davranışların grup normlarına göre şekillenmesi, iletişim, uyum ve ilişki odaklılık, söz konusudur (Mills ve Clark,1982). Ayrıca, anlaşmazlık veya çatışma durumlarında, toplulukçu kültürlerde insanlar arasındaki ilişkinin ve etkileşimin sürdürülmesi eğilimi ağırlık kazanırken, bu konuda bireyci yapılarda rasyonel bir karar süreci işletilmesine ve buna göre adalet dağıtılmasına öncelik verilmektedir. Örneğin, insanların içinde buldukları duruma uygun davranış sergilemelerinin beklendiği Japonya gibi toplulukçu kültürlerde, bir konu hakkında görüş birliği aranması, hissiyatların veya kişisel görüşlerin öne sürülmesinden daha önemli görülmektedir. Zira, kişisel özelliklerin ve görüşlerin açığa vurulmasından sakınılmasının ardında, başkaları tarafından eleştiriye maruz kalma duygusunun yattığı ifade edilmektedir. Nitekim, toplulukçu kültürler, gözetim, denetim ve yaptırımın fazla olduğu katı bir toplum özelliği gösterirler. Bu bağlamda, toplulukçu değerlere aykırı bir tutumda bulunulması, suçluluk veya utanç verici bir yaklaşım olarak algılanabilmektedir. Bireyin grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tuttuğu ve daha çok kendisini grup ile ifade ettiği kültürlere has bir özellik olarak tanımlanan

toplulukçu anlayış Hofstede (1991) ve Triandis'e göre (2001), ortak düşünce ve değer sistemine sahip insanların birarada olmak ve bunu kolektif uygulayabilmek motivasyonundan kaynaklanan bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, insanların kendi başlarına yapamayacaklarını birarada yapabilme potansiyeli sunması, toplulukçu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, toplulukçu kültürlerde, sosyal etkileşim düzeyi yüksek olduğu kadar güven duygusu ve iletişimde duygusallık ön planda tutulmaktadır. Zira çalışma ortamında, kurumsal kültür ve hiyerarşik düzene uyum sağlamak, başkalarının yönlendirmesine ihtiyaç duymak, benimsenmek ve takdir görmek, kişilerarası ilişkilerde nesnellikten ve kişisel başarıya odaklı rekabetçi çabalardan üstün tutulmaktadır (Triandis vd.,2001). Ayrıca böylesi toplumlarda, mesleki açıdan bireysel gelişimin ön planda tutulduğu bireyci toplulukların aksine statüye önem atfedilmektedir (Kızıldaş, 2017). Dolayısıyla, bağlılık, uyum, hiyerarşi, statü, güven vb. değer yönelimleri ile irtibatlı kolektif anlayış, özerklik, rekabetçilik, yenilikçilik, girişimcilik gibi değer özelliklerini içeren bireysellikten ayrılmaktadır.

Heterojen yapı içermesi ve birden çok normatif sistemin birarada olması bakımından bireyci kültürler, insanların birbirlerine fazla bağımlı olmadıkları esnek bir toplum yapısına sahiptirler. Bu bağlamda, şehirlerin büyümesi ve nüfus yoğunluğunun artmasına bağlı olarak kentleşme ve yaşam koşullarının değişmesinin beraberinde karmaşık bir yapı oluşturduğu ve bu durumun bireyci kültürler açısından daha fazla hareket alanı sağladığı savunulmaktadır (Triandis 1994; Triandis 1995). Diğer taraftan, Hofstede'in bireycilik-toplulukçuluk boyutuna benzer yaklaşımda bulunan Triandis (1995), bireylerin aynı kolektif kültür içerisinde farklı türden davranışlar sergileyebileceğini, diğer bir ifadeyle davranışsal açıdan hâkim kültürden sapma olabileceğini, aynı zamanda bireyci ve toplulukçu kültürel özelliklerin, farklı kültürlerde aynı türden sonuçlar ortaya koymayabileceğini bu nedenle, bireyci- toplulukçu kültürlerin yatay-dikey ekseninde değerlendirildiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, eşsiz olmak ve kendi yoluna gitmek gibi değer özelliklerine sahip kültürler, "Yatay Bireyci", kendi yolunu seçen aynı zamanda en iyisi olmak isteğinde olan kültürler ise "Dikey-Bireyci" olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, kendilerini aidiyet duydukları grup ile ifade eden kültürler "Yatay Toplulukçu" grup otoritesine teslimiyetçi bir biçimde yaklaşan ve bu bakımdan fedakâr bir tutum izleyen kültürler ise "Dikey Toplulukçu kültürler olarak adlandırılmaktadır (Triandis, 1995).

### **1.6.4.3. Belirsizlikten Kaçınma**

Bu yaklaşım, kültürel değer farklılıkları açısından insanların risk alma eğilimine ne derece yatkın oldukları ve belirsizlik hakkında sorumluluk alıp almamak istedikleri üzerinde durmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, bireylerin karar ve davranışlarında değişimden yana olmayan bir tutum sergiledikleri bu nedenle değişime direncin yüksek olduğu ve aynı zamanda yasalara, kurallara ve otoriteye bağlı kalınmasına önem verildiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, birçok durumda belirsizlik, güvensiz bir ortama ve beraberinde şüpheli ve dağınık davranışlar sergilenmesine zemin hazırladığından, kaçınmacı bir yaklaşım sergilenmesinin olağan olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle, birey ve topluluk bazında şüpheliğin yüksek güven düzeyinin düşük olması muhtemeldir. Bununla birlikte, Hofstede'e (1980) göre, belirsizlikten kaçınma eğilimi farklılaşmayı teşvik etmediğinden, yenilikçilik ve özerklik gibi değer yönelimleri ile negatif yönde ilişkisi olduğu görülmüştür (aktaran Kara, 2011; aktaran Çetin ve Basım, 2013). Bunun yanı sıra, belirsizliği ortadan kaldırmanın yolunun istikrarlı bir yönetim anlayışı ve güven ortamının sağlanması ile mümkün olacağı, aynı zamanda kurallar, prosedürler, teknoloji vb. unsurların belirsizliğin olumsuz etkilerinin azaltılmasında önemli bir yer tuttuğu kaydedilmektedir. Bu tür toplumlarda, sınırları ve kaidesi belli kurallar çerçevesinde hareket edilerek yol gösterici bir liderlik anlayışı eğiliminin ortaya çıkmasının temelinde, düzen ve istikrarın yüksek seviyede tutulabilmesi ve böylelikle başarının artacağına olan psikolojik bir ihtiyaç olduğu varsayılmaktadır (Hofstede,1991, Bond ve Smith,1996).

### **1.6.4.4. Erillik –Dişillik**

Eril değerler, erkek egemen toplumlara ait bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Böylesi kültürlerde, insanlar arasında iletişim ve ilişkiler mesafelidir. Bireycilikle yakın ilişkisi bulunan eril değerler, bir olay veya durum karşısında deyim yerindeyse kestirip atmak, tolerans göstermemek, kurallara bağlılık konusunda katı bir tutum sergilemek gibi değer özelliklerini içerir. Eril değerlere sahip bireyler özellikle güç ve statüye sahip insanlara karşı sempati besleme ve özenme eğilimi gösterirler. Bu itibarla eril kültürlerde, yarışçılık, kariyer ve yükselebilmek olanakları, üstünlük kurmak ve kazanmak için başarmak duygusu ön plandadır. Dolayısıyla, eril toplumlarda, güce ve hazcılığa dişil toplumlarda ise yaşlıya saygı gibi kavramlara önem atfedilmektedir. Hofstede'e göre (1984), dişil toplumlarda insanlar işlerini yaşamlarının merkezine alan bir yaklaşım sergilerler. Ayrıca, dişil toplumlarda, cinsiyet rolleri birbirine yakın bir özellik gösterir. Çevreye saygı, yaşlıya

hürmet, merhamet duygusu, zayıf ve mağdura sempati duyma gibi değerler önemsenir. Bu nedenle, materyalist değerler, dışıl değerlere sahip topluluklarda arka plandadır (Hofstede,1991).

**Tablo 3.** Hofstede Kültürel Değer Farklılıkları Boyutları

Değer Eğilimi	Açıklama
Bireyci/Toplulukçu	Kişisel ya da grup değerlerinin ön planda tutulması
Güç Mesafesi	Gücün eşit dağılmamasının birey veya topluluk nezdinde ne derece kabul edildiği
Belirsizlikten Kaçınma	Belirsizlik ve bilinmeyen hakkında toplumun konum alma biçimi
Erillik / Dışıl	Toplumda kadına ya da erkeğe özgü değerlerin baskın tutulması
Zaman Yönelimi	Gelenekçi ya da gelecek odaklılık

Kaynak: Hofstede, G (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, Organizational Dynamics.

### 1.6.5. England Kişisel Değerler Modeli

Değerlerin davranışlarla olan bağı ve davranışlar üzerindeki etkisini araştıran England (1967) bu çerçevede dört farklı değer eğiliminden söz etmektedir.

#### 1.6.5.1. Menfaatçilik Değer Eğilimi

Materyalist duygular ve bireyciliği ön planda tutan menfaatçi değer yönelimi, bireyin sadece kendi istek ve çıkarları için çaba göstermesi ve benmerkezci bir yaklaşım sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, birey adına koşullara ve duruma uygun olarak davranışların düzenlenmesi ve esnek bir tutum izlenmesi söz konusudur. Örneğin kişi, ekonomik gücü ve bilgisinden yararlanmak istediği bireylerle iletişim kurarak onları kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilir. Diğer bir ifadeyle, bu tür değer eğilimine sahip bireylerin planlı ve tedbirli hareket etmeyi seçmelerinden ötürü, materyalist duygular ve bireyciliğin ön planda tutulduğu, dolayısıyla, etik değerlerin ve duyguların pek bir öneminin olmadığı görüşü hakimdir. Zira, kararların ve davranışların motivasyonu başarı olarak görüldüğünden, bireyin mevcut bir sorunun temelden çözümüne ihtiyaç duymadığı kaydedilmekte ve durumsal olarak sorunun bir nevi üstünün örtülmesinin yeterli görüldüğü ifade edilmektedir (Silah, 2000; Hançerlioğlu, 2001) .

### **1.6.5.2. Etik Değer Eğilimi**

Etik değer yönelimi açısından gelenek ve göreneklere bağlılık, sorumluluk ve başkalarına hizmet etmek duygusu yüksektir. Zira, etik değer eğilimine sahip bireyler için, başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tuttıkları, insanlara yararlı olma düşüncesini başarı duygusundan öncelikli gördükleri, başarıyı hak edilerek ulaşılması gereken bir olgu olarak kabul ettikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda, etik değer yönelimine sahip bireylerin hayır işleri, sosyal sorumluluk, çevre vb. konularda katkıda bulunmaları beklenmektedir (Hançerlioğlu, 1970, Kara,2011).

### **1.6.5.3. Duygusal Değer Eğilimi**

Karar, tutum ve davranışlarında duyguları ön planda tutan, başkalarıyla paylaşmayı seven, vicdani sorumluluk taşıyan ve aynı zamanda yaptığı işten heyecan duyan bireyler duygusal değer eğilimine sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bireylerin, daha çok sezgilere ve hislere güvendikleri ve buna göre hareket etmeyi tercih ettikleri vurgulanmaktadır (Kara, 2011).

### **1.6.5.4. Karışık Değer Eğilimi**

Bireylerin çevreyle iletişimlerinde ve karar alma süreçlerinde gerek çıkarıcı gerek etik gerekse duygusal değer eğilimlerinden her birini yansıtabilmesi durumu, karışık değer eğilimini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, çoğu zaman seçim ve eylemleri değişkenlik arz eden bu nedenle değer eğilimleri başkaları tarafından kestirilebilir olmaktan uzak olan karışık değer eğilimli bireyler için tutarlı ve kararlı olmadıkları ve iletişimde güven sorunu yaşadıkları belirtilmektedir.

### **1.6.6. Trompenaars Kültürel Değer Farklılıkları Modeli**

Hofstede'in (1991), daha önce yaptığı çalışmalar ekseninde kültürel değer farklılıklarını ele alan araştırmalarda bulunan Trompenars ve Turner (1997), on yılı aşkın süre ile kırk ülkede, yaklaşık kırk altı bin kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma neticesinde, Tablo 4'te gösterilen ve yedi boyuttan oluşan ilişkisel değer yönelimleri olduğunu ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.** Trompenaars Kültürel Değer Farklılıkları Modeli

Değer Yönelimi	Açıklama
Evrensellik/ Ayrıntıcılık	Her zaman için ve her ortamda geçerliliği olan ilkeler ortaya konulması ya da düşünce, davranış, iletişim ve uygulama biçimlerinin çevresel şartlara dışsal faktörlere bağlı olarak farklılaşabileceği
Toplulukçuluk/Bireycilik	Bireyin kendi kendine yeteceğine dair inanç ve düşünceye sahip olması ya da bir grup aidiyetinden kaynaklanan değer yargılarını taşıması
Eşitlik/Hiyerarşi	Bireylerin gelişimine katkı sağlayacak imkanların ve davranışların eşitlikçi bir yaklaşımla sunulması ya da onları eğiten, değerlendiren, hiyerarşik manada belli ilke ve prensiplerin uygulanması
Ulaşılmış statü/ Ulaşılmak istenen statü	İnsanların statülerinin, sahip oldukları konumların başarılarına, çaba ve gayretlerine endeksli olması ya da yaş, kıdem, karizma, cinsiyet vb. unsurlara dayanması
Bölümsel/Senkronize Zaman	Olaylara rasyonel ve doğrusal bir biçimde yaklaşmak ya da sonuca varmak için harcanan çabanın döngüsel zaman dilimi içerisinde değerlendirilerek senkronize edilmesi
İçe Yönelik/Dışa Yönelik	İnsanları içsel kararların, duyguların yönlendirmesi ya da dış dünyanın gereksinimlerinin, eğilimlerin etkili olması

Kaynak: Trompenaars, Hampden ve Turner (1997). *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey.

#### 1.6.6.1. Evrensellik / Öznellik

Evrensellik ilkesi, fikirlerin ve uygulamaların evrensel olduğunu ve herhangi bir değişiklikte bulunulmadan her durumda ve koşulda uyarlanabileceği düşüncesine dayanmaktadır (Korkmaz, 2009). Esasen, insanlar için birtakım kuralların, ilkelerin, normların, yasaların ve değerlerin yüksek önem arz etmesi ve insanlar arası etkileşimin adil ve arzu edilir bir biçimde sağlanmasında kılavuzluk etmesi evrenselliğin özelliğini oluşturmaktadır. Örneğin, süreçlerin, talimatların ve prosedürlerin açık bir biçimde ortaya konulması, verilen sözler ve taahhütlere bağlı kalınması, karar verme aşamasında objektif süreçlerin dikkate alınması, alınan bir karardan başkalarının etkilenecek olması halinde kişisel fikirlerin açıklanması, insanlara yaptıkları işlerin onların değerleri ve inançları ile nasıl bağlantı oluşturduklarını anlamaları konusunda yardımcı olunması, evrensellik boyutuna ait özellikler olarak sıralanmaktadır. Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda,

Amerika, Kanada, İngiltere, Hollanda, Almanya, Yeni Zelanda, Avustralya ve İsviçre gibi ülkelerin bu bağlamda değerlendirilen ülkeler kategorisinde yer aldığı görülmüştür (Smith, Dugan ve Trompenaars,1996).

Evrensellik değer eğiliminin aksine öznellik, kişisel duygu, düşünce ve yargıların ön planda tutulduğu ve bu değişkenlerin dışsal faktörlere bağlı olarak farklılaşabileceği olgusuna dayanmaktadır. Buna göre, kuralların ve düşüncelerin pratikte nasıl uygulanacağını, insanların içine bulunduğu koşullar ve sahip oldukları ilişkilerin tayin ettiği belirtilmektedir. Örneğin, karar verirken başkalarının ihtiyaçlarına saygı duymak, zamanı esnek tutarak karşı tarafın beklentileri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaya çalışmak, esnek bir tutum sergilemek ve insanlara inisiyatif sunmak ve başkalarının uymak zorunda oldukları önemli kuralları ve politikaları vurgulamak öznellik adına öne çıkan yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, evrenselciliğin yaygın olduğu kültürlerde, formel kurallara bağlılık derecesinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, öznellik değer eğilimi açısından ise, ilişki odaklılık ve güven duygusu, formel kurallara bağlılığın ötesinde değerler olarak görüldüğünden, bu tür özelliğe sahip Rusya ve Çin gibi ülkelerde kişisel ilişkilere ve statüye önem verilmekte, bu nedenle, örneğin maaş konusu unvan ve köken ile ilişkilendirilmektedir (Trompenaars ve Turner, 1997).

#### **1.6.6.2. Bireycilik / Toplulukçuluk**

Bireyci/toplulukçu değer eğiliminin temelinde, insanların kendilerini kişisel olarak mı yoksa grupla mı daha iyi ifade ettiklerine ilişkin inanç bulunmaktadır. Trompenaars'a (1993) göre, batı dünyasına özgü olan bireycilik değer eğiliminin karakteristiğinde, bireysel performansın methedilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanlara kendi kararlarını vermelerine ilişkin özerklik verilmesi, yaratıcı olmaları, bunun yanısıra hata ve deneyimleme yoluyla öğrenmeleri konularında fırsat tanınması bulunmaktadır. Trompenaars'ın bireycilik-toplulukçuluk yaklaşımı Hofstede'in ortaya koyduğu kavramlarla benzerlik gösterse de çalışma bulguları açısından farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Zira, Hofstede'in (1980) bireyci toplumlar olarak nitelendirdiği bazı kültürleri Trompenaars (1997) toplulukçu olarak tanımlamakta, bu durum, kültürel değerlerin değiştiği şekilde yorumlanmaktadır. Örneğin, önceleri toplulukçu özelliğe sahip olan Meksika, global ekonominin etkisiyle kültürel değer eğilimleri açısından hızlı bir değişime uğramış ve bireyciliğe doğru yönelmiştir. (Trompenaars ve Turner, 1997, Trompenaars, 1993).

### **1.6.6.3. Nötr / Duygusallık**

Nötr değer eğilimi duyguların kontrol edilmesine odaklıdır. Zira, insan davranışları üzerinde duygulardan çok sebeplerin etkisinin bulunduğu ve insanların genellikle hissettiklerini ve düşündüklerini açığa vurmak eğilimi taşımadıkları vurgulanmaktadır. Örneğin, nötr eğilime sahip Japonya ve İngiltere gibi toplumlarda duyguların kontrolü önemlidir ve toplum içinde kızmak, şakalaşmak veya yüksek sesle gülmek gibi duygusal dışavurumlar pek hoş karşılanmaz. Diğer taraftan, duygusal değer eğilimine sahip bireyler için iş yaşamı ve özel yaşam iç içe geçtiğinden, insanların çalışma yaşamı dışındaki sosyal etkileşimlerine ayrı bir önem atfedilmektedir. Dolayısıyla, duygusal kültürlerde, hislerin gizli tutulmaması bunun yanısıra konuşmak, gülmek, öfkelenmek hatta selamlamak gibi duyguların güçlü bir biçimde açığa vurulması beklenmektedir. Ayrıca, beden dilinin müspet yönde kullanılması, kişiselleştirmeden uzak durulması, çatışma ve anlaşmazlık durumlarının etkin bir biçimde yönetilmesi bu tür kültürlerle ait değer özellikleri olarak görülmektedir (Trompenaars ve Turner, 1997; Balan ve Vreja, 2013).

### **1.6.6.4. Özgüllük / Yayılma**

Özgüllük ve yayılma değerleri, bireylerin kamuya açık alan ile özel alan kullanımına ilişkin benimsedikleri tutumlar bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Zira, özgüllük değer eğilimine sahip kültürlerde, iş yaşamı ve özel hayat birbirinden ayrılmakta, bu nedenle, kişisel ilişkiler iş amaçları üzerinde çok fazla tesir etmemektedir. Buna göre, insanlar birbirleriyle geçinmek zorunluluğunda kalmadan birlikte çalışabilmeli ve işlerine odaklanabilmelidir. İnsanların dahil oldukları kamusal alanlar ile sahip oldukları özel alanların yakın arkadaşlarla ve çevredekilerle informal etkileşim yoluyla paylaşılması özgül kültürlerle ait bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür kültürlerde, bireylerin dışadönük özellik sergilemesi beklenmektedir. Diğer taraftan, yayılımacı kültürlerde ise kamusal alan ve özel alan iç içe geçtiğinden, bireyler kendi özel alanlarını korumak isteği taşımaktadır. Dolayısıyla, insanlar dolaylı ve içe dönük yaklaşım sergilemekte ve mesafeli davranmaktadırlar. Bu tür özelliğin, formelliğe atfedilen değer yüksek olduğu Arjantin, Hindistan, Rusya ve Çin gibi ülkelerde yaygın olarak görüldüğü saptanmıştır (Trompenaars, 1993).

Bununla birlikte, karşı tarafın amaçlarına odaklanmaktan ziyade, öncelikle iyi ilişkilerin tesis edilmesine odaklanılması, her iki kültürel değer özelliği arasındaki diğer bir farka işaret etmektedir. Bu bağlamda, doğrudan nokta atışı yapılarak hedefe odaklanılması,



sunulacak argümanların, prosedürlerin ve beklentilerin açık bir biçimde ortaya konulması özgüllük yaklaşımı olarak ifade edilirken, iletişimde bulunulan muhataplar hakkında mümkün olduğunca fazla bilgiye sahip olunması yayılmacı değer eğilimine yönelik yaklaşımlar olarak ortaya konmaktadır (Smith, Trompenaars ve Dugan, 1995; Trompenaars ve Turner, 1997).

#### **1.6.6.5. Başarı / Atfetme**

Başarı yönelimli kültürlerde, bireylerin performanslarını ve görevlerini etkin bir biçimde yerine getirip getirmediği esas alınmaktadır. Statünün atfedildiği bir kültürde ise, kişiye kökeni, cinsiyeti, yaşı, kariyeri veya pozisyonuna bağlı olarak değer atfedilmesi durumu söz konusudur. Dolayısıyla, bu tür kültürlerde, güç, ünvan ve pozisyon gibi kavramlar önem taşıdığından davranışların buna göre biçimlendiği kaydedilmektedir. Bu nedenle başarı değer eğilimine sahip bir bireyin atfetme değer eğilimine sahip birey ile etkileşiminde, genel prensipler, gelenekler hakkındaki deneyimlerin yanısıra yaş, kıdem ve pozisyonların dikkate alınması gerektiği, bunun tersi kültürel etkileşim durumunda ise, karşı tarafın bilgisi ve donanımı hakkında yeterince bilgi sahibi olunması gerektiği vurgulanmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1997).

#### **1.6.6.6. Ardışık Zamanlı / Eş Zamanlı**

Zaman kavramı, kültürel değer farklılıklarını ortaya koyan önemli faktörlerden biridir. Zira, birey veya toplulukların zaman algısı farklıdır. Ardışık zaman eğilimli kültürlerde, herhangi bir aktivitenin ya da eylemin mantıksal bir düzen içerisinde gerçekleştirilmesi beklenir. Bu tür kültürlerde “zaman paradır” anlayışı hâkim olduğundan; dakiklik, planlama ve takvime sadık kalınması önemli değerler olarak kabul görmektedir. Örneğin, işine odaklanmış birisinin, dışarıdan gelen bir misafir ile ilgilenmek ve sohbet etmek için işini yarım bırakması, ardışık kültürlerde pek rastlanan bir durum değildir. Eş zamanlı yaklaşımın yaygın olduğu kültürlerde ise, zamanın kullanılması, insanın vücut ritmine göre ayarlanmaktadır. Bu nedenle pek çok şey eş zamanlı olarak yerine getirilmektedir. Zira, geçmiş, şimdi ve gelecek, eş zamanlı kültürlerde iç içe geçmiş durumdadır ve karar, davranış ve iş süreçlerinde birlikte değerlendirilmektedir. Bu durum, yapılan iş ve eylem planlarının, verilen taahhütlerin veya ayarlanan randevuların sıklıkla değişmesine sebebiyet vermektedir. Bu tür değişiklikler, koşullara bağlı olabildiği gibi çoğu zaman kişisel ilişkilere ve keyfiyete bağlı olarak da gerçekleşmektedir. Örneğin, ABD,

Almanya, İngiltere gibi ülkelerde gelecek odaklılık geçmiş ve mevcut zamandan daha kıymetli görülmektedir. Bununla birlikte, Venezuela, Endonezya gibi ülkelerde geçmiş ve şimdiki zamana ait düşünceler ve planlar gelecektekinden üstün tutulurken, Fransa ve Belçika gibi her üç zaman diliminin iç içe geçtiği ve yaşamın buna göre şekillendiği kültürlerle de rastlanmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1997).

#### **1.6.6.7. İç Yönelimli / Dış Yönelimli**

İç yönelimlilik ve dış yönelimlilik bireyin çevreyle olan ilişkisini ve deneyimini konu edinmektedir. Buna göre çevre, insanlar için bir tehdit mi yoksa toplum tarafından yönlendirilen faktörlere bağlı olarak içinde bulunmaya değer bir özellik midir yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Dış yönelimli bireyler açısından, doğanın ve çevrenin insan davranışları üzerinde etkisinin olduğu, bu nedenle, daha çok Doğu toplumlarına özgü dış yönelimli kültürlerle ait bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için çevrelerini kontrol etmek inancı taşıdıkları ifade edilmektedir. Ayrıca gerek iş yaşamında gerek sosyal etkileşimde bu tür bireylerin, başkalarının üzerindeki eylemlerine odaklandıkları ve çatışmadan uzak durmayı tercih ettikleri belirtilmektedir. İç yönelimli kültürel değerlere sahip Batı toplumlarında ise, kontrol edilemeyen ve etki edilemeyen faktörler olduğu gerçeğinden hareketle çevreyle uyum içerisinde olmanın gerekliliğine işaret edilmektedir.

Bununla birlikte, Trompenaars (1993), insanın çevreyle olan ilişkisi bağlamında, iç denetim ve dış denetim olmak üzere iki farklı kültürel özellikten söz etmektedir. Benzer tanımlamada bulunan Sargut (2001) ise, bu bağlamda içsellik ve dışsallık kavramları üzerinde durmaktadır. Buna göre, başarı veya başarısızlığın sebeplerini kendilerinde arama eğilimi sergileyen bireyler iç yönelimli, bunun sebebini dışsal bir faktöre atfetme eğilimi taşıyanlar ise dış yönelimli bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, iç yönelimli bireylerce insanın bir nevi kendi kaderini kendisinin belirlemesi olarak görülmektedir. Zira ödül, bireyin kendi çaba ve gayretlerinin, ceza ise yanlışlarının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Sargut 2001). Bununla birlikte, değer yönelimleri açısından içsellers için bilgi, ehliyet, liyakat, tolerans, takım çalışması, yaratıcılığın ve girişimciliğın teşvik edilmesi, yeni fikir ve düşüncelere açık olunması gibi özellikler önemsenirken, dış yönelimli bireyler için baskı, statü, güç, kayırma gibi kavramlar önceliklendirilmektedir. Hofstede'in (1980), Türk toplumuna yönelik çalışma bulguları incelendiğinde, dışsallık eğiliminin ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Zira, çevrenin kontrol edilebilmesi konusunun, insanların kendi müdahaleleri dışında kalan birtakım faktörlere



Buna göre, doğrusal aktif kültürlerde, serinkanlılık, gerçekçilik, kararlılık ve planlamacılık öne çıkan özellikler olarak sıralanmaktadır. Bu tür kültürlerde bireyler, görev odaklı, organize ve adım adım ilerlemeye özen gösteren ve aynı zamanda güvenli kaynaklardan edinilmiş bilgilere ve gerçeklere göre hareket etmeyi tercih eden yaklaşıma sahiptirler. Ayrıca, dürüstlük, istenilenin doğrudan ortaya konulması aynı zamanda konuşma ve dinleme için ayrılan süre arasında bir denge kurulması, bu tür kültürlerdeki bireylerin karakteristik özellikleri olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte, dinleyici kültür olarak da adlandırılan reaktif kültürlerde ise nezaket, saygı, cana yakınlık, uyumluluk, uzlaşmacı özellikler yaygın olarak görülmektedir. Reaktif kültürde, dinlemeye öncelik verilmesi, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin konumunu belirlemek adına önem taşımaktadır. Zira, müzakere esnasında bu tip bireylerin, konuşmalarında açıktan cepheleşme ve anlaşmazlık emaresi göstermedikleri, ayrıca herhangi bir konuşma ya da sunumun ardından ani reaksiyon gösterilmesinden yana tavır takınmamayı tercih ettikleri dile getirilmektedir (Lewis,2005). Son olarak, daha çok dürtüleri doğrultusunda ve düşünmeden hareket eden, birden fazla işi eş zamanlı olarak yerine getirme eğiliminde bulunan, ılımlı, duygusal ve aşırı konuşkan bireylerin çoklu aktif kültürlerle ait değer özelliklerini yansıttıkları ifade edilmektedir. Tipik bir özellik olarak, dolambaçlı, hararetli ve canlandırılmalı anlatım tarzını benimseyen bu tip özelliğe sahip bireyler için konuşma ve dinleme süreci, eş zamanlı olarak gerçekleşen ve karşı tarafa peşi sıra rahatsızlık verilmesinin yadınanmadığı bir durum olarak kabul edilmektedir. Zira, çoklu aktif kültürlerde bireylerin sessiz kalmaktan yana tavır alması, kabul gören bir yaklaşım değildir (Gates vd., 2009).

Bununla birlikte, Tablo 5'e göre Lewis (2005), her bir kültürün ayırt edici özellikleri olduğunu açıklayan davranışsal unsurlar içerdiğini ve bireylerin davranışsal yönelimlerinin ulusal kültürden sapma gösterebileceğinden söz etmektedir. Örneğin iş hayatında, mühendisler ve muhasebeciler doğrusal aktif, satış görevlileri çoklu aktif, doktorlar ve avukatlar ise reaktif eğilim sergileyebilmektedir. Nitekim, değer yönelimleri ve iletişim tarzlarına ilişkin karşılaştırmalı analiz çalışmasında, Finlandiya'ya ait değerlerin batı değerleri ile aynı ekseninde ancak iletişim tarzlarının Doğu'ya daha yakın olduğu görülmüştür (Lewis, 2005). Kültürel değer farklılıkları bağlamında daha önceki çalışmalarda ortaya konan ve çok çeşitli boyutlardan oluşan kavramların biraraya getirilmesinin, bu konudaki çalışmalara yönelik açıklık ve özgünlük arayanlar için karmaşıklık oluşturduğunu belirten

Lewis'in (1996), kültürel değer farklılıklarını açıklayan bir model ortaya koymasının temelinde, araştırmacıların çalışmalarını daha çok kuzey/güney, monokronik/polikronik ekseninde yoğunlaştırmalarının yanı sıra Asya'nın ve Doğu kültürünün güçlü zihinsel algısının önemsenmemesi olduğu ifade edilmektedir (Lewis Model Dimensions of Behaviour, 2015).

**Tablo 5.** Kültürel Değer Farklılıklarına İlişkin Davranışsal Kategorizasyon

<i>Doğrusal Aktif</i>	<i>Çoklu Aktif</i>	<i>Reaktif</i>
Dengeli ve bazen konuşan	Çoğu zaman konuşan	Çoğunlukla dinleyen
Aynı anda tek bir şeye odaklanan	Aynı anda birden fazla şeyle ilgilenebilen	Karşı tarafın eylemine reaksiyon gösteren
Adım adım ilerleyen ve planlamayı buna göre yapan	Taslak planın ve anahatların dışına çıkmayan	Genel prensiplere odaklanan
Nazik fakat doğrudan	Duygusal	Nazik ve dolaylı
Kısmen duygularını gizleyen	Hislerini açığa vuran	Duygularını gizleyen
Mantıkla yüzleşen	Duygusal biçimde yüzleşen	Asla yüzleşmeyen
İtibarını ve saygınlığı kaybetmeyi sevmeyen	İyi mazeret bildiren	İtibarını kaybetmemek zorunda hissedemeyen
Nadiren rahatsızlık veren	Sık sık rahatsızlık veren	Rahatsızlık vermeyen
İş odaklı	İnsan odaklı	Oldukça insan odaklı
Gerçeklere bağlı kalan, hayallere kapılmayan	Gerçeklerden önce hislerine güvenen	Beyanları, ifadeleri vaatler olarak kabul eden
Önce doğruluk sonra diplomasi	Esnek doğruluk	Önce diplomasi sonra doğruluk
Bazen sabırsız	Sabırsız	Sabırlı
Beden dilini sınırlı kullanan	Beden dilini limitsiz kullanan	Nükteli, hemen göze çarpmayan beden dilini kullanan
Resmiyete, memur sınıfı ve seçilmişlere saygılı	Kilit pozisyonda ve tepe noktada kişilerle irtibatlı olan	Bağlantıları kullanan ve önem veren
Sosyalleşme ile profesyonelliği ayırt eden	Sosyalleşme ve profesyonelliği karıştıran	Sosyallik ve profesyonelliği birbirinden ayırmayan, irtibatlandırılan

Kaynak: Lewis, R. D. (1999). When cultures collide: Managing successfully across cultures. (Revised edition.) London: Nicholas Brealey.

## BÖLÜM II

### 2. MÜZAKERE TANIMI VE KAPSAMI

Bu bölümde, müzakere ve müzakere tarzlarını açıklayan kuramsal yaklaşımların yanısıra, çalışma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan literatür bulgularına yer verilmiştir.

#### 2.1. Müzakere Kavramı

Müzakere; birbirinden farklı ve uyumsuz taleplerin veya amaçların, makul ve kabul edilebilir bir zeminde buluşturulması çabasıdır (Varoğlu ve Sığı, 2008). Diğer bir ifadeyle, herhangi bir anlaşmazlık veya uyuşmazlık konusunda daha iyi bir sonuca ulaşmak için karşılıklı diyalog ve fikir alışverişi süreci olarak tanımlanmaktadır. Temelinde neyin konusu olursa olsun müzakerede, anlaşmazlık konusu olan amaç ve çıkarlar ile bunların uyumlu hale getirilmesi için gösterilen ortak bir çaba söz konusudur. Bu nedenle müzakere, birden fazla tarafın dahil olduğu bir sosyal etkileşim biçimi olarak görülmektedir. Esasen müzakerenin temelini, insanların birbirlerinden farklı olmaları ve bu farklılıklardan kaynaklanan uyuşmazlıkların çözülmesi gerektiği düşüncesi oluşturmaktadır. Zira, kişilik yapısı, inançlar ve değer yargıları, olaylar veya durumlar karşısında bireylerin düşünce sistemlerini ve yaklaşım biçimlerini etkilemektedir (Sığı ve Varoğlu, 2013).

Müzakere kavramına ilişkin literatürde farklı tanımlamalara yer verilmektedir. Buna göre müzakere, tarafların birbirlerini kendi istekleri doğrultusunda düşünmeye, davranmaya ve taleplerini kabul ettirmeye odaklı gelişen aynı zamanda bilgi, donanım, sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin ortaya konulduğu bir ikna ve etkileme süreci (Schoenfeld 1991; Cohen 2003) nadir kaynakların taraflar arasında nasıl paylaşılması gerektiğine yönelik ortak bir zemin arayışı ve buna dair karar süreçleri (Curhan ve Elfenbein,2006); karşılıklı mutabakat ve uzlaşma yoluyla, anlaşmazlık ve çatışmaların çözümüne yönelik tarafların teşebbüste bulunduğu bir yöntem (Horst ve Colonel,2007); taraflar adına beklenen faydanın maksimize edilmesi amacıyla, en sağlıklı ödünleşmenin yapılmasını içeren rasyonel eylemler (Guhe vd., 2013), beklenen faydanın elde edileceği düşüncesiyle, bireylerin, grupların, kurumların veya ülkelerin çıkar, amaç ve değerlerinin örtüşmemesi sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıkların alternatif yollarla çözüme kavuşturulma çabası ile bir sorunun nasıl çözülmesi gerektiği konusunda tarafların anlaşmaya varmak için geliştirdikleri iletişim tarzı (Paik ve Tung,1999); karşılıklı fayda elde edileceği beklentisiyle uzlaşma adına tarafları pasifize eden ve bu doğrultuda ödün vermeye iten rasyonel yaklaşımlar (Dubrin, 1994), bir

tarafın diğer tarafa isteklerini zorla kabul ettirmesi çabasıdan ziyade karşılıklı mutabakat sağlanması durumu (Savage ve Blair, 1989) olarak tanımlanmaktadır.

Müzakerenin ortaya çıkmasına konu olan anlaşmazlık veya uyuşmazlık durumu, bir tarafın ilgi duyduğu veya önemseydiği bir konuda karşı tarafın tutum veya eylemlerinden olumsuz etkilenmesi veya onun zarar verdiği yargısına sahip olmasıdır. Bunun temel nedeni ise, ihtiyaç veya ilgi kaynaklı olarak birey için önemli görülen bir şeyin temin edilememesi, kaybedilme ihtimalinin ortaya çıkması ya da ikame edilemez amaç ve hedefler arasında seçim yapmak zorunda kalması olarak görülmektedir. Bu bağlamda müzakere, söz konusu anlaşmazlık ve uyuşmazlık meselelerini doğrudan ele alma biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Thomas,1992). Esasen anlaşmazlık iletişimin normal bir sonucu olarak değerlendirilmekte, bu konuda önemli olanın anlaşmazlığın ele alınış biçimi diğer bir ifadeyle, anlaşmazlık ve uyuşmazlık konusunda tarafların tarzlarının olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Nitekim uyuşmazlık veya anlaşmazlık konusu olan husus iyi yönetilmediği takdirde sonucun taraflar adına olumsuz olacağı kaydedilmektedir. Zira, birçok araştırmada, müzakerede sergilenen davranışların çıktılar üzerinde etkisinin olduğu ortaya konmuştur (Triandis, 1977; Bazerman, Curhan ve Moore, 2001, Dobrijević, 2009).

Müzakere, iki veya daha fazla tarafın çıkarlarının dahil olduğu bir danışma meşveret sanatıdır. Bu bağlamda, müzakere denince bilgi, yetenek ve tecrübenin değerli olduğu kolektif pazarlık ve yasal bağlayıcılığı olan sözleşme akla gelmektedir. Dolayısıyla, araştırmacılar ve geleneksel akıl, müzakere kavramını ekonomik bir motivasyon, rasyonel ve aynı zamanda duygusallıktan arındırılmış stratejik bir etkileşim olarak tasvir etmektedir (Bazerman 1983; Nash 1950, Bazerman, Curhan ve Moore, 2001). Diğer taraftan müzakere teorisi, müzakerenin çok boyutlu ve merkezinde iletişimin olduğu ve ortak veya çatışan çıkarların nasıl ele alınacağını ortaya koyan bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle, müzakere kavramı, farklı değişkenlerle ilişkili, oldukça karmaşık karakteristiği olan, bireyin günlük rutinlerine bağlı olarak ortaya çıkan ve sosyal etkileşimlerin merkezinde yer alan bir özelliğe sahiptir. Dolayısıyla müzakere, sosyal psikoloji, örgütsel davranış, iletişim ve politik bilimler gibi farklı disiplinlere konu olabilmektedir (Kumar, Rai ve Pati, 2009). Sonuçta, neyin konusu olursa olsun, herkesi tatmin edecek en iyi sonuca ve çözüm yoluna ulaşmak olarak tanımlanan müzakere kavramına açıklık getirmek amaçlı yakın zamanda gerçekleştirilen araştırmalarda, subjektif ve psikolojik faktörlerin etkisi üzerinde yoğunlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır (Thomas,1992; Wertheim,2010; Grosos ve Click,2001, Curhan, Elfenbein ve Xu, 2002, Saas ve Troth,2015).

## 2.2. Müzakerenin Kaynağı ve Özellikleri

Müzakere konusunda genel kanı, müzakere gereksiniminin farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabildiği bunun yanısıra tüm müzakere durumlarına özgü geçerli olan birtakım özelliklerin mevcut olduğudur. Buna göre müzakere ile ilgili olarak; birey, grup, kurum veya ülkelerin dahil olduğu iki veya daha fazla aktör arasında gerçekleşmesi aynı zamanda taraflar arasında ihtiyaç ve isteklerin çatışmasından kaynaklanan anlaşmazlık durumunun olması gereği bulunmaktadır. Dolayısıyla, müzakerenin kaynağını bazen yoğun bazen düşük düzeyde yaşanan uyuşmazlıklar oluşturmaktadır. Söz konusu uyuşmazlıklar, kaynakların dağıtılması ile ilgili olabileceği gibi, kişisel özellikler ve algısal farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilmektedir. Neticede müzakerede, kişisel, durumsal ve kurumsal olmak üzere uyuşmazlık sürecini başlatan üç unsur bulunmaktadır. Buna göre, toprak, para, zaman gibi nadir kaynakların nasıl taksim edileceğine ilişkin hiçbir tarafın kendi inisiyatifiyle yeni bir çözüm yolu ortaya koyamadığı durumlarda müzakereye gereksinim duyulmaktadır. Bu noktada, pazarlık ile müzakere karıştırılmamalıdır. Zira pazarlık ‘kazan-kaybet’ durumuna işaret ederken müzakere, ‘kazan-kazan’ yaklaşımından ibaret olan ve karmaşık bir meseleye dair tarafların ortak bir zeminde buluşması anlamına gelmektedir. Sonuç itibariyle, ne şekilde ve hangi gereksinime bağlı olarak ortaya çıkarsa çıksın, müzakerenin can alıcı kısmı iletişim olarak görüldüğünden, önemli olan uyuşmazlığın düzgün bir şekilde ele alınarak olumsuz bir sonuç ortaya çıkmasının önlenmesidir. Nitekim, iletişim biçimlerinin düzgün yorumlanmamasının, anlaşma zemini oluşturulması ve bir sonuca varılmasının önünde engel teşkil ettiği görüşü hakimdir. Dolayısıyla, müzakerenin anlaşılabilir ancak pratikte oldukça karmaşık süreçlerden ibaret olduğu söylenebilir. Örneğin, neyin doğru ve neyin yanlış olduğu konusundaki görüş ayrılıkları, neyin adil veya tarafsız olduğu konusundaki anlaşmazlıklar, iletişim biçimlerinin ve karşı tarafa iletilen mesajların yorumlanması, müzakere sürecinin yürütülmesi için kullanılacak prosedürlere dair görüşler müzakerede tarafların yüzleşmek durumunda kalacağı güçlükler olarak kaydedilmektedir (Thompson,1990; Varoğlu, Aktaş ve Zel 1998).

Farklı disiplinlerden beslenen ve literatürde daha çok diplomasi ve iktisat gibi alanların konusu olarak kabul gören müzakere kavramı, bununla sınırlı bir alan olarak değerlendirilmemektedir. Müzakere, birçok kavram ve disiplinle ilişkili ve iç içe geçmiş dinamik bir olgudur (Özarallı, 2015). Esasen müzakere, günlük yaşamda her alana sirayet eden bir süreç olarak tanımlanabilir. Zira, toplum düzeyinde gerek aile gerek sosyal çevre gerekse çalışma yaşamında, kısacası hayatın her safhasında ve anında farklı konulara ilişkin



ikili veya çok taraflı müzakere edildiğini söylemek mümkündür. Örneğin, bir ev veya araba satın alınması, çocuğun kaydolacağı okulun belirlenmesi, aile üyeleri arasında tatil seçeneklerinin değerlendirilmesi, tatil için ne kadar bütçe ayrılması gerektiği, tatile gidilmesi halinde küçük çocukların durumunun ne olacağı, evde kalmaları halinde onlara kimin bakacağına kadar günlük yaşamın bir parçası olan tüm meseleler müzakere edilmesi gereken konular olarak değerlendirilmektedir. Kısacası müzakere, belli durum ve olaylar karşısında farklı yaklaşımlara sahip bireylerin karşılıklı olarak ve açık bir biçimde meseleleri tartıştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Joe ve Carter, 2014). Bununla birlikte, müzakere ile ilişkili yapılan çalışmaların daha çok objektif faktörler temelinde ele alındığı, bu nedenle, değerlerin müzakere süreci üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Nitekim, müzakere kavramı genellikle, stratejik etkileşime dayalı rasyonel tarzların ele alındığı bir süreç olarak değerlendirilmiş ve sosyal psikolojik faktörler müzakere çalışmalarında yeterince dikkate alınmamıştır. Ne var ki, tarafların bir konu hakkındaki varsayımlarını, hissiyatlarını, sahip oldukları değer yargılarını, birbirleri hakkındaki algıları ve beklentilerini içeren özellikler olarak tanımlanan sosyal psikolojik faktörlerin yeterince anlaşılmasının, müzakerenin seyrini ve başarısını olumsuz etkilediği vurgulanmaktadır (Wertheim, 2010). Kısacası, müzakere tarzları, belli başlı normlara dayalı ve rasyonel karar süreçlerinin işletildiği bir süreç olarak algılanmakta ve subjektif etkenlerden bağımsız değerlendirilmesi gereken bir olgu olarak görülmektedir. Bu nedenle müzakerenin, yaş, cinsiyet, kişisel özellikler, eğitim durumu ve değerlerle olan ilişkisine dair çalışmalar çok az sayıdadır. Söz konusu çalışmalarda, daha çok müzakere başarısı veya müzakere verimliliği üzerinde subjektif faktörler açısından karakteristik özellikler, bilişsel kapasite, kültür, duygusal zekâ gibi farklı değişkenlerin etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. İletişim, davranış ve karar süreçlerine etkisine yönelik müzakere tarzları ile ilişkisi bakımından farklı değişkenler üzerinde pek durulmadığı görülmüştür (Elfenbein, 2015). Ayrıca, müzakere kavramının kişisel farklılıklarla ilişkisi olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Bazı çalışmalarda, beş faktör kişilik özelliğinin müzakere verimliliğine etkisinin olmadığı, bazı çalışmalarda ise, kişilik, kültür ve cinsiyet değişkenlerinin müzakere çıktılarını etkileyen ana faktörler olduğu ortaya konulmuştur (Barry ve Friedman, 1998, Leduc, Bardi ve Feldman, 2014; Grankvist ve Kajonius, 2015). Buna göre, duruma özel benimsenebilecek müzakere stilleri mevcut olsa dahi başkalarıyla iletişimi etkileyen bireye ait doğal özellikler ve bireysel farklılıkların müzakere tarzlarını etkilediği görülmüştür (Dobrijevic, 2009). Salovey ve Mayer'in (1990) yaptıkları çalışmada ise,

duygusal zekâ ile müzakere tarzları arasındaki ilişki incelenmiş ve duygusal zekâ kapasitesi yüksek bireylerin karşı tarafın reaksiyonlarını kestirebilme ve müzakere sürecini bozmadan kendi davranışlarını duruma göre uyarlayabilme özelliği sergiledikleri görülmüştür. Genel itibariyle, çoğu araştırmada müzakerenin rasyonel karar süreçlerinin işletildiği objektif kurallardan ibaret olan bir süreç olarak değerlendirildiği, bireysel özelliklerin müzakere ile ilişkisinin olmadığı veya zayıf olduğu vurgulanmıştır (Lewicki, Saunders, Barry, 2014).

### **2.3. Müzakere Süreci ve Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki**

Müzakere süreci, anlaşmazlıkların olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması amacıyla, proaktif olarak ele alınması gereken, önceden planlanmış bir dizi kurallara bağlı olarak hazırlığı ve egzersizi yapılan, aynı zamanda sabit zaman dilimlerine ayrılmış ve belli aşamaları olan bir süreç olarak kabul edilmektedir (Ganesan,1993). Graham'a göre (1984) müzakere süreci, kurgulamak, görev odaklı bilgi değişimi, ikna-uzlaşma ve taviz-anlaşmadan ibarettir. Bu konuda Condon (1974) müzakerenin, kültürlerarası iletişim sorunları, dil kullanımı ve davranışlar, sözlü olmayan iletişim, değerler ve düşünce kalıplarını içeren dört aşamalı süreç olduğundan söz etmektedir. Bununla birlikte müzakere sürecine ilişkin ele alınacak konular üzerinde mutabık kalındıktan sonra müzakerenin sınırlarının belirlenmesi, aşırı uçlardan uzak durularak keşfedici yaklaşımda bulunulması, taviz ve ödün verilmesi suretiyle karşı tarafla yakınlık kurulması ve aynı zamanda bir sonuca ulaşmak amacıyla pazarlık aralığının daraltılarak karar krizinin ortadan kaldırılmasından oluşan farklı aşamalara değinilmektedir (Douglas, 1957). Adair ve Brett'e (2005) göre müzakere süreci, karşılıklı güven ortamının oluşacağı bir zemin yaratmak olarak tanımlanan ilişki konumlanma, problemin belirlenmesi ve tarafların tercih ve çıkarlarının ele alınması, her iki tarafın çıkarları ve beklentileri doğrultusunda çözüm önerileri sunulması ve bunun kabul görmemesi halinde ikna yoluna gidilmesi, talepler konusunda ısrarcı olunması yerine sunulan öneri veya tekliflere karşılık makul bir tutum izlenmesi suretiyle uzlaşma ve anlaşma zemininin aranması aşamalarını içermektedir.

Bununla birlikte, müzakere sürecinde veya aşamalarında sergilenen müzakere tarzlarına ilişkin dağıtımçı ve birleştirici müzakere tarzları kavramı üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda, müzakerenin farklı aşamalarında sergilenen davranışların farklılaştığının ortaya çıktığı görülmüştür (Barry ve Friedman,1998, Thompson,1990, Bazerman ve Neale,1983). Örneğin, birleştirici yaklaşımın ilk aşamada açığa çıktığı ve müzakerenin sonuna doğru azalmaya başladığı, buna mukabil müzakere

boyunca hükmedici yaklaşıma eğilimin arttığı ifade edilmektedir. Diğer taraftan, bireyler için hayati öneme sahip olan ve müzakerecinin soyut yönünü oluşturan subjektif ve taşınmaz değerlerin ölçümünün zor olduğu bu nedenle müzakere sürecini ve çıktısını istikrarlı bir şekilde etkileyecek evrensel müzakere tarzı bulunmadığı kaydedilmektedir. Bu yönüyle müzakere tarzlarının müzakere sürecinden ayrıldığı vurgulanmaktadır (Curhan, Elfenbein ve Xu, 2006).

Goering'in ortaya koyduğu (1997) 'sahne modeli yaklaşımına' göre müzakere süreci aşamalarına ait spesifik davranış kalıpları mevcuttur. Buna göre, birinci ve üçüncü aşamalarda müzakereci rekabetçi bir yaklaşıma sahip olmak eğilimindedir. Olesks, Brett ve Weingart (2003) buna paralel bir yaklaşımda bulunarak, müzakerecinin ilk aşamada rekabetçi bir yönelimde bulunduğunu ve sona doğru birleştirici bir yaklaşım sergilediğini dile getirmektedir. Brett (2005) ise, ilk aşamada rekabetçi bir tutum izlendiğini, ikinci aşamada müzakere konusundaki taleplerin, tercihlerin ve bilgilerin açığa çıkmasını müteakip, tekliflerin ve seçeneklerin ortaya konduğunu ve bu durumun son aşamada rekabetçi davranış için bir ortam hazırladığına vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, bu doğrultuda müzakere sürecini ve çıktısını istikrarlı bir şekilde etkileyecek evrensel bir müzakere tarzı bulunmadığı anlaşılmaktadır (Bergman ve Volkema, 1989). Diğer taraftan, Backhaus, Dorn ve Wilken'e (2008) göre, rekabetçi yaklaşımın, problem çözücü yaklaşımdan daha iyi sonuçlar ortaya çıkardığı, Vliert, Euwema ve Huisman'a (1995) göre ise, kaçınmacı ve hükmedici davranışların ilişkiyi zedelediği ve müzakere sonucunu olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, problem çözücü müzakere davranışına başvurulması ile karşı tarafın müzakere memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, agresif müzakere davranışının müzakere memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair kesin bir bulguya ulaşılmadığı kaydedilmiştir (Munduate vd.,1999).

Davranışsal açıdan 'esnek' ve 'katı' olarak tabir edilen müzakere tarzları müzakere sürecine yönelik üzerinde durulan önemli hususlardan biridir. Esnek müzakere yaklaşımını benimseyen bireylerin çatışmadan uzak durdukları ve uzlaşmaya varmak için belli şeylerden feragat etmeye hazır oldukları ifade edilmektedir. Diğer taraftan, katı müzakere yaklaşımını benimseyen bireyler için tartışmak ve rekabet etmek ne pahasına olursa olsun kazanılması gereken bir olgu olarak görülmektedir. Bu bağlamda, karşı tarafın kayba uğraması veya zarar görmesi pek önemsenmemektedir. Bununla birlikte, müzakere sürecine ilişkin ortaya konan diğer bir yaklaşım olan 'ilkeli müzakere yaklaşımı' ise, müzakere konusunun layığıyla

değerlendirilmesi ve bu konuda ilkeli olunmasını esas almaktadır. İlkeli müzakere yaklaşımı açısından, kimin haklı veya haksız olduğu, hangi tarafın yönteminin esas alınması gerektiği gibi hususlar, müzakereciler için pazarlık ve tartışma konusu olarak değerlendirilmemekte ve bu bağlamda müzakere eden tarafların fayda sağlaması ve adil standartlara göre meselenin neticelendirilmesi beklenmektedir. Buna göre, ilk olarak karşı tarafın anlaşmazlık konusuna ilişkin düşüncelerinin, önceliklerinin ve algılarının anlaşılmaya çalışılması aynı zamanda bu konuda ilgili herkesin sürece dahil edilmesi önemli görülmektedir. İkincisi, müzakerecinin sahip olduğu konumdan ziyade müzakereciyi anlaşmazlık konusunda karar vermeye iten ve motive eden çıkarların neler olduğunun belirlenmesinin çözüme yönelik imkân sağlayacağı kaydedilmektedir. Üçüncüsü, her iki taraf için kazanç sağlamak adına beyin fırtınası yoluyla seçenekler sunulması gerektiği, zira acele tek bir cevaba odaklanarak acele verilmiş bir kararın, tabiri caizse pastayı sabit görmenin veya sorun karşı tarafın sorunudur anlayışına sahip olmanın makul bir yaklaşım olmadığı vurgulanmaktadır. Kısacası, objektif kriterler kullanılması konusunda ısrarcı olunması, mümkün olan standartlar ve çözümlere başvurulması ve baskı yerine ilkeler üzerinden bir uzlaşma zemini aranması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Nitekim, objektif kriterlere odaklanılmasının, müzakere eden taraflar adına yerine getirilmesi beklenen taahhütlerin sayısını azalttığı ileri sürülmektedir (Demshar,2011).

Bununla birlikte, müzakere sürecinin değişmez bileşeni olan müzakere tarzlarının, durumsal olarak gerçekleştiği, diğer bir ifadeyle müzakere öncesine dayalı ve bilinçli olarak planlanan bir olgu olarak değerlendirilmediğine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Zira, söz konusu müzakere tarzları, müzakere sürecinde başvurulan davranışsal özellikler olarak tanımlanmakta, bu bağlamda insan davranışlarının her zaman rasyonel gerekçelere dayanmadığı ve zaman içerisinde değişiklik gösterebildiği kaydedilmektedir. Dolayısıyla, bu konuda ortaya konan ‘Durumsallık Kuramına’ göre, müzakerecinin tek tip bir müzakere tarzına bağlı kalmadığı ve birden çok müzakere davranışı sergilemek konusunda tercihte bulunabildiği ifade edilmektedir. Ayrıca, müzakerecinin farklı aşamalarında farklı ilişkiyel yaklaşımlar mevcut olduğundan müzakere eylemine ilişkin geçerli tek bir yaklaşıma bağlı kalınmasından söz etmenin güç olduğu belirtilmektedir. Nitekim, müzakere sürecine ait spesifik davranış kalıplarının kesinlik arz etmesi halinde, bu durumun tüm kültürlerde geçerli olmasının bekleneceği vurgulanmaktadır. Ne var ki, rekabetçi müzakere tarzı Kanada’da bireysel müzakere çıktıları açısından pozitif etki yaratmakla birlikte da bu etki Çin gibi Doğu toplumlarında müzakereciler adına aynı sonucu vermemektedir. Bu durum,

müzakerecinin sahip olduğu kültürel değerlerin ve kültürel geçmişin önemli bir rolü olduğunun göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Bergman ve Volkema, 1989).

#### **2.4. Müzakere Tarzları ve Davranışsal Yaklaşımlar**

1920'li yıllardan itibaren birçok araştırmaya konu olan müzakere tarzları kavramı, çatışma stilleri, çatışma stratejileri, müzakere tarzları ve yönelimler gibi birçok farklı kavramlarla adlandırılmaktadır. (Thomas,1992). Bununla birlikte, literatürde müzakere tarzları boyutlarına ilişkin farklı sınıflandırmalar mevcut olsa da bu konudaki yaygın kanaat rekabetçi, işbirlikçi, uzlaşmacı, kaçınmacı ve uyuşmacılıktan oluşan beş tip müzakere tarzı olduğu yönündedir. Esasen, farklı kavramlar üzerinden tanımlamalar, müzakere tarzlarının karakteristiği açısından anlamsal ve içeriksel olarak benzer sonuçları ortaya koymaktadır. Müzakere sürecinin değişmez bileşeni olarak kabul edilen müzakere tarzları, müzakere sürecinde başvurulan davranışsal özellikler olarak adlandırılmakta ve söz konusu davranışsal özelliklerin müzakerecinin genel stratejisinden bağımsız gerçekleştiği kaydedilmektedir. Zira, söz konusu davranışsal tarzların, bireysel düzeyde müzakere çıktısı, bireyin karakteristiği, durumsallık ve müzakere süreci gibi etkenlere bağlı olduğu ifade edilmektedir (Adler ve Graham,1989). Ayrıca, müzakere tarzının değişmesinde özellikle teknoloji ve çevre olmak üzere birçok aktörün rolünün olduğu ancak müzakerecilerin farklılaşan çıkarlarının da yadsınamaz bir gerçek olduğu belirtilmektedir (Wills,1996). Örneğin, karşılıklı anlayışın gelişimine rehberlik eden işbirlikçi müzakere davranışından söz edildiğinde; açıklık, bilgi paylaşımı, açık uçlu sorular, dinleme ve empati gibi kavramların öne çıktığı, diğer taraftan, tehdit, talep, bilgi gizleme, mağdur edebiyatı, tarih ve zaman odaklılık gibi değerlerin rekabetçi müzakere davranışına rehberlik ettiği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, müzakere sonuçları veya çıktıları açısından pazarlıkçı yaklaşım olarak adlandırılan rekabetçi stilin, kültürel geçmişin daha etkin ve önemli bir role sahip olduğu Çin gibi Doğu toplumlarından ziyade Batı toplumlarında bireysel düzeyde müzakere pozitif etkisinin olduğu görülmüştür (Ma,2007). Diğer taraftan, mevcut imkanların her iki tarafın yararına ve eşit bir biçimde dağıtılması prensibinin benimsendiği ve ayrıca karşılıklı kazanç anlayışını destekleyen problem çözücü yaklaşımın işbirlikçi yaklaşım ile örtüştüğü vurgulanmaktadır (Brett, 2000). Bu prensip çerçevesinde bilgi toplamak; karşı tarafın çıkarları ile ilgili yanlış algılamaların önüne geçilmesine katkı sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir (Barry ve Friedman 1998). Aynı zamanda bu yaklaşımın, karşısındakine verilecek taviz veya karşı tarafın göstereceği fedakârlık ölçüsünde, sergilenmesi gereken

belli tutumları temsil ettiği vurgulanmaktadır (Graham, Mintu, Rodgers, 1994).

Birçok araştırmada, anlaşmazlığın konusuna veya durumuna göre, müzakere tarzlarının farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, işbirlikçi ve rekabetçi müzakere tarzları açısından, anlaşmazlığın etki derecesinin alt kültürün etkisinden daha az olduğu savunulmaktadır. Örneğin, Tayvanlılar ile önemli bir alt kültür olan Brume Çinli Tayvanlıların benimsedikleri müzakere tarzlarında farklılıklar olduğu, genellikle ticaretle uğraşan Brume Çinlilerin müzakerede nazik ve anlaşmazlığın çözümüne yönelik işbirlikçi ve uzlaşmacı tavır takındıkları saptanmıştır. Ayrıca, her iki toplum arasında iş odaklı bir sorunla karşılaşıldığında, işbirlikçi ve uzlaşmacı stili kullanma eğiliminin arttığı görülmüştür. (Chang,2012).

Bununla birlikte Shell (1999), farklı kültürlerde ortaya çıkan müzakere davranış kalıplarına vurgu yapmakta ve bu bağlamda uyumlu, kaçınmacı, rekabetçi, işbirlikçi ve uzlaşmacı müzakere tarzları olduğundan söz etmektedir. Buna göre, uyumlu müzakerecilerin, duygusal durumlarına vücut diline ve işaret diline uyum sağlayabilen, kaçınmacı müzakerecilerin, haklı bir nedeni ve güvencesi varsa tartışmadan uzak durmayı tercih eden, rekabetçi müzakerecilerin, yüzleşmekten kaçınmayan, uzlaşmacı müzakerecilerin, yaratıcılık yöntemlerini kullanarak farklı çözüm önerileriyle meseleleri tartışmayı tercih eden, işbirlikçi müzakerecilerin ise her iki taraf adına uygun ve eşit şartların oluşması için çaba sarf eden davranışsal özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir. Ayrıca, Follett'e göre (1940) anlaşmazlıklar, hükmetme, entegrasyon ve uzlaşmadan ibaret üç farklı yolla ele alınmaktadır. Sonraki yıllarda Blake ve Mouton (1964) tarafından 'insan odaklılık' ve 'üretim odaklılık' boyutlarından oluşan davranışsal yaklaşımlar olduğu görüşü ortaya atılmıştır. Rahim ve Bonomo (1979) ise literatürde hâkim olan bu beş tip müzakere tarzını 'kendi çıkarını düşünmek' ve 'başkalarının çıkarını düşünmek' ekseninde sınıflandırmıştır. Ayrıca, söz konusu müzakere tarzları boyutları arasındaki ayrım, Thomas (1976) tarafından 'işbirlikçilik' ve 'rekabetçilik' olmak üzere iki boyut üzerinden tanımlanmıştır.

Müzakere tarzlarına açıklık getiren diğer bir yaklaşım, Blake ve Mouton (1968) tarafından ortaya atılan 'ikili ilgi' modelidir. Buna göre, müzakere eden bireyler anlaşmazlıkların çözümünde hem kendi amaçlarına hem de karşı tarafın amaçlarına yönelik hareket tarzını benimsemektedir. Diğer bir ifadeyle, müzakere çıktıları açısından taraflar adına beklenen kazanımın tarafların çıkarlarını zorlamayacak düzeyde tavizkar bir yaklaşım sergilenmesi ile sağlanacağına vurgu yapmaktadır. Bu modelde, rekabetçi, uzlaşmacı,

kaçınmacı, işbirlikçi ve uyuşmacıdan oluşan beş çeşit müzakere tarzı mevcuttur. Bu bağlamda, iddiacı, işbirliğine açık olmayan, güç yönelimli, tartışma kabiliyeti olan, yaptırım odaklı bireyler rekabetçi, iddiacı olmayan, işbirliğinden yana, fedakar, cömert, karşı tarafın düzenine uyan, karşı tarafın bakış açısına olumlu yaklaşan bireyler uyumlu, iddiacı ve işbirlikçi olmayan, ne kendisinin ne de karşı tarafın çıkarının peşinde koşan, meseleyi daha uygun bir zamanda ele almak için erteleyen, çatışmadan uzak duran, tehditkar olmayan bireyler kaçınmacı, her iki tarafı memnun edecek çözüm yolu arayan, her ki tarafın ihtiyaç ve isteklerinin gerçek nedenini belirlemeye çalışan ve sezgilerden anlaşmazlık durumlarını keşfetmeye çalışan bireyler işbirlikçi, kısmen iddiacı, işbirlikçi ve paylaşımcı, aynı zamanda rekabetçilik ve uyum ortası bir yaklaşım tarzı benimseyen bireyler ise uzlaşmacı özellikler sergilemektedir.

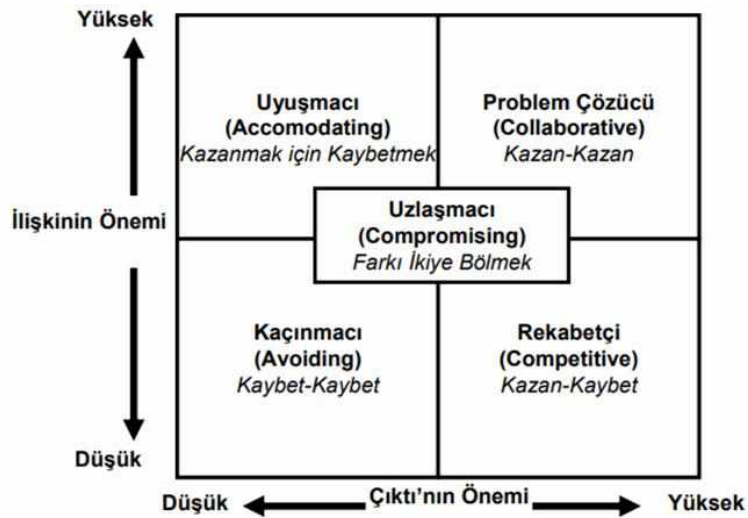
Diğer taraftan, müzakere tarzlarına ilişkin geliştirilen iki farklı anlayıştan söz edilmektedir. Bu bağlamda ortaya konan kavramlardan biri olan ‘doğrudan etki modeli’; bireysel farklılıkların veya bireysel özelliklerin müzakere tarzının şekillenmesinde etkisinin olduğunu ve buna bağlı olarak farklı müzakere durumlarına ilişkin bireyin nadiren davranış değişikliğinde bulunabileceğini varsaymaktadır (Thompson 1990, Ogilvie ve Kidler 2008). Örneğin, hiyerarşik bir yapılanmanın olduğu bir kurumda, bireylerin sabit davranış özellikleri sergilemesi olası bir durumdur. Nitekim, orta düzey yöneticiler bütünleştirici ve hükmedici davranışlarda bulunmak eğilimi taşıırken daha alt kademeki yöneticiler ise kaçınmacı yaklaşımda bulunmayı tercih etmektedir (Slabbert,2004).

Müzakere tarzlarına ilişkin geliştirilen diğer bir model olan ‘olasılık modeline’ göre ise; müzakere davranışı bireysel karakteristiğin yanısıra durumsal etkenlere ve koşullara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Thompson, 1990; Weitz, 1981). Kısacası bireyler, kendi karakterine uygun ve kendisini rahat hissedeceği bir müzakere tarzı sergileyebileceği gibi aynı zamanda duruma göre davranışlarını değiştirebilme özelliğine de sahiptir (Blake ve Moutan, 1967; Ogilvie ve Kidder, 2008). Örneğin, deneyimli bir yönetici, karşısındakinin gücü ölçüsünde kendi davranışlarını değiştirebilmekte, eşit güce sahip olduğunda hükmedici ve bütünleştirici bir tutum takınabilmekte, kendisinden daha güçlü bir pozisyonda olan birine karşı kaçınmacı ve itaatkâr bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Bu nedenle, müzakere tarzları davranışsal özellik olarak, bireysel farklılıklar ile durumsal koşulların bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

## 2.5. Müzakere Tarzları

Literatürde, müzakere tarzları ve müzakere stilleri olarak da adlandırılan müzakere tarzları, bireylerin anlaşmazlık veya çatışma durumunda müzakereye nasıl yaklaşılacağını ele alan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Pruitt, Rubin ve Kim'e göre (1994), karşı tarafla işbirliğini ve güç kullanma boyutlarını temel alan ve çatışma çözme tarzları olarak nitelendirilen müzakere tarzları beş boyuttan oluşmaktadır. Genelinde, her bir müzakere tarzı için 'doğru' veya 'yanlış' olduğu yargısında bulunulamayacağı gibi her durum veya olay için geçerli bir müzakere yaklaşımından da söz edilemeyeceği görüşü hakimdir. Bundan dolayı, benimsenecek yaklaşım biçiminin durumsal olarak değişkenlik arz edeceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, müzakerede seçilen yaklaşımın birçok durumda, farkında olunmadan sergilendiği ve bunun bireyin geçmişte tecrübe ettiği davranış şeklinin işe yarayıp yaramadığına bağlı olduğu ve aynı zamanda bireysel mizaç ve yetiştirme tarzı ile ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Michael,2007). Ayrıca, Fraser ve Zarkada'ya (2002) göre, müzakerenin kişilik ve durumsal değişkenlerle ilişkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan erilişil özelliğin müzakere davranışını etkilediğine ilişkin ampirik kanıtın olmadığından söz edilmektedir (aktaran Rogers, 2007). Olekalns, Brett ve Weingart 'a (2003) göre ise, bireyci, işbirlikçi, rekabetçi, özgeci olarak nitelendirilen dört tip müzakereci kişiliği bulunmaktadır. Neticede, müzakere tarzlarına ilişkin yaklaşımlar araştırmacılar arasında farklılık arz etse de bu konuda genel kanı Şekil 5'te gösterildiği üzere beş boyut olduğu yönündedir.

Şekil 5. Müzakere Tarzları Boyutları



Kaynak: Rubin, J. Pruitt, D. Kim, S.H. (1994). Social Conflict: Escalation, Settlement, (2nd Edition) Mc Graw-Hill Companies



Buna göre bireyci, değer talep eden, güçlü bir şekilde konumunu muhafaza etmek isteyen, zaman zaman tehditkar, işbirlikçi, kendisinin ve karşısındakinin kazanımlarının maksimum düzeyde olmasını benimseyen, adil paylaşımdan yana olan, değer yaratma odaklı, bilgi paylaşımından yana olan, ve sorunlara alternatif teklifler sunan, rekabetçi, karşısındaki ile kendi kazanımları arasındaki farkın mümkün olduğunca büyük olması için çaba sarf eden, kendine hizmet etme odaklı olmasından ötürü işbirlikçi çözümleri bloke etme eğilimli, özgeci, öncelikle karşısındakinin sorunlarının çözümüne odaklanan müzakereci kişilik tipleri olarak tarif edilmektedir (Bumgarner,2010). Bu bağlamda, Tablo 6’da özetle söz konusu müzakere tarzları boyutlarına ilişkin açıklamalar ile davranışsal özelliklere yer verilmiştir.

**Tablo 6. Müzakere Tarzları Boyutları**

<b>Müzakere Tarzları</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Özellik</b>
Rekabetçi/Hükmedici	Bireyin kendi istek ve taleplerinin yerine getirilmesi ve karşı tarafın fayda sağlamaması çabası içerisinde bulunması	Statü, güç, hükmetme, tehdit, cezalandırma gözdagi,
Uyuşmacı	Karşısındakinin isteğini kendi isteğinin önünde gören, kazanmak için kaybetmeyi göze alan, ilişkinin zarar görmemesinden yana eğilim sergileyen	Cömertlik, fedakârlık, makullük, uyumluluk
İşbirlikçi/Problem Çözücü	Her iki tarafın beklenti ve isteklerinin karşılanması, problemin çözülmesi, anlaşma zemini oluşturulması ve karşısındakinin zarar görmemesine yönelik duruş sergileyen	Samimiyet, işbirlikçilik
Kaçınmacı	Kendisinin ve karşısındakinin isteklerine kayıtsız kalmak, meseleleri önemsememek durum ve olaylar karşısında hiçbir şey yapmamak eğiliminde bulunan	Yüzleşmekten çekinmek, kadercilik, pasiflik, sessizlik, geri durmak
Uzlaşmacı/Tavizkar	Her iki taraf için ortak bir zeminde buluşmayı amaçlayan ancak tam olarak memnuniyet vadetmeyen, taviz içerikli bir yaklaşım	Ödün vermek, Kontrollü ve dengeli olmak

Kaynak: Sığırı, Ü., ve Varoğlu, A. (2013). Müzakere ve arabuluculuk. İş, Yönetim, Diplomasi ve Hukukta Uyuşmazlıkların Çözümü. Siyasal Kitabevi, Ankara.

### 2.5.1. Rekabetçi Müzakere Tarzı

Dağıtımıcı, pazarlıkçı ve hükmedici kavramlar olarak literatürde tanımlanan rekabetçi müzakere tarzı, durumsal koşullar ve karşı tarafın sahip olduğu konum dikkate alınmaksızın, hükmetmek arzusu taşımak, karşı tarafın ihtiyaçlarını önemsememek ve kendi isteğini kabul ettirme yaklaşımı içermektedir. Buna göre, bir tarafın kazancı diğerinin kaybı eğilimi ağırlık kazandığından, güç ve başarı tarafların sıkça müracaat ettiği değerler olarak öne çıkmaktadır. Muhataplardan değer talep edilmesini içeren rekabetçi yaklaşım, optimum düzeyde kazanç elde edilmesi girişimini destekleyen bir yaklaşım olarak değerlendirildiğinden, bu tip müzakere tarzını benimseyen bireyler için karşısındakinin sıkıntı yaşamamasının önemsenmediği bunu fark etseler dahi yalnız kendi ihtiyaçlarına odaklandıkları ifade edilmektedir. Aynı zamanda, rekabet ortamının yoğun olmadığı durumlarda, bu defa yeni bir değer talep etmek yerine sıklıkla karşısındaki ile kendisini karşılaştırma eğiliminde bulunmaları suretiyle mevcut farkı maksimize etmeye çalışmaları rekabetçi müzakere tarzının bireycilik ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Kısacası rekabetçi müzakere yaklaşımı taraflardan birinin kendi çıkarlarını üstün tutması amacıyla, fiziksel özellikler dahil ekonomik, politik vb. tüm imkanların ve kapasitenin seferber edilmesi anlamına gelmektedir (Thompson, 2001). Bu bağlamda, müzakere tarzları açısından rekabetçi müzakere tarzı, blöf yapmak, baskı uygulamak, karşı tarafı yanıltıcı bilgi vermek gibi birtakım tehditkâr ve zorlayıcı yaklaşımlar içermektedir. Aynı zamanda, müzakere tarzlarına ilişkin tehditkâr bir dil kullanılması, iddialaşılması, değer talep edilmesi, provokatif veya negatif tutumlar sergilenmesi, sözlü tacizde bulunulması, hükmetme ve baskın olma isteğinin açığa çıkması rekabetçi müzakere tarzına özgü özellikler olarak sıralanmaktadır. Bu nedenle, rekabetçi müzakere tarzının ‘güç’ kavramı ile ilişkisinin olduğu ve ‘kazan-kaybet’ stratejisine dayandığı belirtilmektedir. Dolayısıyla, iyi niyet ortamı yaratmak adına yumuşak bir dil kullanılması, sert bir görüntü verilmemesi, karşı tarafın talep ve beklentilerini arttırabileceği düşüncesinden ötürü rekabetçiliğe özgü yaklaşımlar olarak kabul görmemektedir. (Lewicki ve Hiam, 2006, Horst ve Coloniel,2007). Bununla birlikte rekabetçilik, karşı tarafın zayıf ve eksik yanlarını, kusurlarını açığa vurmak, karşıdakini yanıltmak ve ikna etmek konularında ayırt edici bir özellik taşıdığından, bu tür eğilime sahip bireyler için ilişki odaklılıktan ziyade müzakere edilen konu hakkında somut çıktılar ön plandadır (Volkema, 1999; Medynska, 2016). Bu tarz yaklaşıma sahip bireylerin, kendi duruşlarında ısrarcı olmayı benimsedikleri ve anlaşmazlık durumunda yalnız kendilerince uygun görülecek bir çözüm yolunu makul karşıladıkları vurgulanmaktadır (Lewicki, Saunders ve Milton, 2001). Bununla birlikte,

rekabetçi yaklaşım tarzının genellikle, acilen hayata geçirilmesi gereken bir ihtiyacın ortaya çıkması, haklılıktan emin olunması ve karşı tarafla iş birliğinin çıkar sağlayacak olması durumunda tercih edildiği, bunun yanısıra taraflar açısından, güç dengesinin olmadığı durumlarda ise, rekabetçi yaklaşımın bir kördüğüm yaratabileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, ‘uzlaşma’ yerine ‘kazanç’ elde etmek üzerinde yoğunlaşılmasının, rekabetçi yaklaşımın olumsuz yönünü oluşturduğu vurgulanmaktadır (Thompson 1990; Thompson 2001).

### **2.5.2. Uyuşmacı Müzakere Tarzı**

Rekabetçi müzakere yaklaşımının aksine uyuşmacı müzakere; karşı tarafla ilişki ve yakınlık kurmayı gerektiren bir yaklaşımdır. Buna göre, karşı taraf ile münasebetin devamlılığı esas alınmakta aynı zamanda uzun süreli ve uyumlu bir ilişkiden söz edilmektedir. Zira, bu yaklaşım tarzını benimseyen bireylerin, karşı tarafın ihtiyaç duyduğu maddi ve manevi beklentilere cevap vermek konusunda cömert davrandıkları ifade edilmektedir. Bununla birlikte, uyuşmacı müzakere yaklaşımının; taraflar yetersiz imkanlara sahip olduklarında, karşı tarafa fayda sağlayacak bir argümana sahip olmadıklarında ve ayrıca karşı taraf ile yakın ilişki kurmanın zaruri görüldüğü durumlarda kritik bir etkisinin olduğu vurgulanmaktadır. Diğer taraftan, uyuşmacı müzakere yaklaşımına sahip bireylerin fedakâr ve cömert tutuma sahip olmalarının, rekabetçi müzakere yaklaşımına sahip bireyler tarafından güçsüzlük olarak algılanabileceği ve bu durumun müzakere sürecinde, suistimal ve avantaj sağlama gibi eğilimlerin önünü açacağı kaydedilmektedir. Ayrıca müzakere sürecinde, karşılıklı dinleme, istişare etme ve değerlendirmede bulunmadan, teslimiyetçi ve kolaycı bir yaklaşımla karşı tarafa değer atfedilmesinin, bir bakımdan daha fazla taviz verilebileceğinin veya verilmesi gerektiğinin işareti olarak algılanabileceği belirtilmektedir. Bununla birlikte, zayıf, güçsüz veya haksız bir pozisyona sahip olunması ve müzakere edilen konunun karşı taraf için daha fazla önem arz etmesi durumunda; kaybın en aza indirgenmesi ve karşı taraf nezdinde ileriye dönük müspet bir intiba bırakılması adına, uyumlu müzakere tarzının benimsenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir (Pruitt,1981; Coburn, 2009).

### **2.5.3. Kaçınmacı Müzakere Tarzı**

Kaçınmacı müzakere yaklaşımı, olası bir çatışmadan uzak durulmasının veya savunmada kalınmasının yerinde olacağını desteklemektedir. Kaçınmacı yaklaşıma sahip bireylerin yüzleşmekten çekinmesinin, karşı tarafın üstün olduğu ve bunun bir tehdit unsuru

oluşturabileceği temeline dayandığı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, özgüven eksikliği, bilgi ve donanım eksikliğinden kaynaklanan hata yapma endişesinin bireyi kaçınmacı yaklaşıma sevk edebileceği vurgulanmaktadır (Medynska,2016). Davranışsal açıdan kaçınmacı müzakere tarzına sahip bireylerin, çatışmadan hoşlanmadıkları ve genellikle pasif-agresif yaklaşımı benimsedikleri ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, yüksek düzeyde rekabetçi eğilime sahip müzakerecilerle karşı tipik bir reaksiyon olarak görülen kaçınmacı yaklaşımın, müzakere konusunun her iki taraf için önemsiz veya sıradan olduğu durumlarda kullanılabilirdiği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte; sıkıntılı bir meseleye dair beklenen fayda ölçüsünde risk almaya değer bir durum oluşmadığında ve aynı zamanda müzakerede aşırı duygusallık ortaya çıktığında, tarafların sakinleşmesi adına kaçınmacı yaklaşımın benimsenmesinin olağan olduğu ifade edilmektedir (Thompson 1990; Thomas ve Kilmann, 1974).

#### **2.5.4. Uzlaşmacı Müzakere Tarzı**

Uzlaşmacı müzakere yaklaşımı açısından fayda veya kazanç sağlanması adına çaba sarf edilmesi, bunun yanı sıra herhangi bir şeyden feragat edilmesi veya taviz verilmesi gerçeği göz önünde tutulmalıdır (Volkema,1999). Bununla birlikte, uzlaşmacı müzakere tarzının, daha çok müzakere edilen konuya ilişkin zaman darlığı söz konusu olduğunda, karşı tarafa güven duygusunun yüksek olduğu durumlarda ve müzakere şartlarından ötürü koşulların kötü bir hal alması neticesinde işin sonuçlandırılması amacıyla, kullanıldığı belirtilmektedir.

Davranışsal açıdan, uzlaşmacı müzakere tarzına sahip birey, agresif veya iş birliğine dayalı bir yaklaşım sergileyebileceği gibi aynı zamanda gerçekçi, ilişki kurma eğilimli, mantıklı ve sezgileriyle hareket eden bir yaklaşıma sahip olabilmektedir. Lum'a (2010) göre, uzlaşmacı yaklaşım, dürüstlük, karşılıklı çözüm ve rasyonelliğe dayanmaktadır. Zira, uzlaşma temelde bir pazarlık olarak görüldüğünden, farklılıklar bir kenarda tutularak orta yolu bulma arayışının benimsenmesi gereklidir. Nitekim, bireyin, müzakerede kendisine sunulan öneri veya teklife sıcak bakmaması ve daha fazla menfaat elde edilebileceği beklentisiyle hareket etmesi durumunda, uzlaşmacı yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. Bu bakımdan, mantıklı bir açıklama ve çözüm yolunun ortaya çıkmaması veya müzakere edenler arasında uygun ödünleşmenin olmaması durumunda orta yol arayışı adilce bir yaklaşım olarak görülmektedir. Diğer taraftan, müzakerede uzlaşmacı yaklaşımın ortaya çıkarabileceği olumsuz etkilerden birinin 'asimetrik bilgi' olduğu, buna göre, güçlü

argümanlara ve mantıksal çerçeveye sahip tarafın, karşısındakinin bu konudaki zafiyetinden yararlanabileceği vurgulanmaktadır (Thomas 1992; Michael,2007).

### **2.5.5. İşbirlikçi Müzakere Tarzı**

İşbirlikçi müzakere tarzı, uzlaşmacı yaklaşımdan farklı olarak her iki tarafın ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda, iletişimden her iki tarafın potansiyel fayda sağlaması amaçlanmaktadır. Temelinde bütünleştirici müzakere yaklaşımı bulunan işbirlikçi müzakere tarzı, her iki tarafın arzuladığı sonucun elde edilmesi için bilgi paylaşımında bulunulması, karşılıklı problem çözümü ve değer yaratılması özelliklerini içermektedir. Zira, işbirlikçi müzakere yaklaşımına sahip birey hem kendisinin hem de karşı tarafın faydasına olacak bir çözüm arayışı içerisindedir. Bu ise, karşılıklı olarak istek ve ihtiyaçların anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Buna yönelik bütünleştirici bir tutum izlenerek müzakere eden tarafları işbirliğine taşıyacak bir çevre yaratılması ve tarafların bu konuda istekli olmaları zaruridir. Bunu sağlamanın yolunun ise, istek ve amaçların açıkça ortaya konulması ve güven ortamı yaratılması ile mümkün olacağı savunulmaktadır (Nauta ve Sanders, 2000). Dolayısıyla, meselenin çözümüne ilişkin güven telkin edilmesi, ne tür pozisyona ve bakış açısına sahip olunduğunun taraflarca anlaşılması, her iki tarafında razı olacağı bir çözüme yönelik gerekli çabanın gösterileceği konusunda söz verilmesi önemlidir. Zira, işbirlikçi müzakere yaklaşımının amacı, müzakereci açısından ortak bir değer yaratmak ve bütüncül bir sonuca odaklanmaktır. Bu nedenle güven tesis edilmesi taraflar açısından önemli bir değer olarak görüldüğünden, rekabetçi müzakere yaklaşımından farklı olarak, nadiren dağıtımcı veya değer talep etmek odaklı bir müzakere sürecini içermektedir (Pruitt,1983). Kısacası, bu tür yaklaşıma sahip bireyin, yüksek güven duygusuna gereksinim duyduğu, karşı tarafın önceliklerinin ne olduğunu, beklenti ve taleplerini tanısal sorularla anlamaya çalıştığı, aynı zamanda beklentiler, talepler ve tutumlardaki farklılıkların uyumlu hale getirilmesine katkı sağlayacak yapılandırmada bulunduğu vurgulanmaktadır (Thompson,2001). Bu bakımdan, güven tesis etmek, karşı taraf hakkında iyi niyet beslemek, her daim bir çıkış yolu olduğuna dair inanç taşımak ve alternatif çözümler aramak, karşıdakinin düşüncelerini ve fikirlerini dinlemek, işbirliği yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Yapılan bir araştırmada, işbirlikçi özelliğin Japonlar arasında güven duygusunu pekiştirdiği saptanmıştır. Bununla birlikte, Japonların Amerikalılara kıyasla grup üyelerine duydukları güvenin yabancılara duyduklarından daha güçlü olduğu görülmüştür (Morris ve Fu, 2001; Lewicki, Saunders ve Barry,2014).

İşbirlikçi müzakere tarzının diğer önemli bir özelliği, taraflardan birinin talep ve beklentileri konusunda belli ölçüde ödün vermesi gerektiğidir. Bundan dolayı, karşılıklı güven duygusunun tespiti ve kırmızı çizgilerin saptanması adına, tarafların birbirlerinin bilinmeyen yönleri hakkında bilgi sahibi olmaları önemli görülmektedir. Bu bağlamda, karşılıklı kabul görecektir çözüme ulaşılmasına yönelik çabanın ortaya konulması bağlamında güçlü bir biçimde kararlılık ve adanmışlık duygusuna sahip olunması, tarafların birbirlerinin pozisyonu ve bakış açıları hakkında bilgi ve farkındalık sahibi olmaları, aktif dinleme ve etkili iletişim önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Thomas ve Kilmann,1974; Horst ve Coloniel,2007). Bununla birlikte, taleplerin karşılanması konusunda kararlı bir tutum sergileyen işbirlikçi müzakere eğilimine sahip bireylerin, durumsal olarak birden fazla müzakere yaklaşımını benimseyebilme ve buna göre davranışlarını dönüştürebilme özelliğine sahip oldukları ifade edilmektedir. Ayrıca, farklı kültürel özelliklere sahip bireyler arasında işbirlikçi veya rekabetçi amaçlar için sergilenen normatif davranışların farklılık gösterebildiği vurgulanmaktadır. Örneğin müzakere kavramının, Doğu kültürüne ait bir birey tarafından ilişki odaklılık olarak algılanması halinde, işbirlikçi ve rekabetçi amaçlar arasında, etkileşim ve uzun vadeli bir ilişki kurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu durum, müzakereciler arasında yakın bir ilişki kurulması öncesinde sosyal mesafenin korunması teşebbüsü olarak nitelendirilmektedir. Diğer taraftan müzakere konusunun, taraflar adına daha çok kaynakların dağıtımı ile ilgili olduğu düşüncesinin hâkim olması durumunda, rekabetçi ve işbirlikçi amaçlar arasındaki etkileşim, her iki taraf adına ortak kazanç oluşturulması ve bu kazançtan mümkün olan en büyük payın elde edilmeye çalışılmasını içermektedir (Rahim,1983; Adair ve Brett, 2004).

## **2.6. Subjektif Faktörler ile Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki**

Günümüze kadar objektif faktörlerin müzakere üzerindeki etkisine ilişkin çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, ne var ki, müzakere ile ilişkisinde subjektif faktörlerin ele alındığı yeterli sayıda çalışmanın ve ilginin olmadığı eleştirisi dile getirilmektedir (Thompson,1990; Wertheim,2010; Bergman ve Volkema,1989; Curhan, Elfenbein veXu,2002; Grosos ve Glick, 2001; Bazerman vd, 2000; Triandis,1977; Saas ve Troth,2015). Değerler konusu da bu kapsamda tutulmaktadır. Sosyal psikolojik faktörler altında sınıflandırılan değerler kavramı, bir müzakerenin sosyal, algısal ve duygusal sonuçları olarak tanımlanır (Thompson,1990). Bu bağlamda değerler, müzakere sürecinin kendisinden ziyade, müzakerecinin süreç hakkındaki hislerini yansıtmaktadır. Bununla

birlikte, müzakere esnasında karşı tarafın subjektif değerlerine hitap edilmesinin, dostane tutumların açığa çıkmasına ve ileride gerçekleşecek olası müzakereler için motivasyon oluşmasına imkân sağlayacağı kaydedilmektedir. Dolayısıyla, subjektif olarak tanımlanan değerlerin zaman içerisinde ortaya çıkabilecek objektif unsurların belirleyicisi olma noktasında katkı sağlayan bir işleve sahip olduğu vurgulanmaktadır (Bazerman vd,2000).

Müzakere konusunu, ekonomik ve sosyal psikolojik ekseninde ele alan Thompson'a göre (1990), ekonomik çalışmalar daha çok, müzakereye dair belirgin ve somut unsurları kasteden kavramlar içermektedir. Bu konuda örneğin, anlaşmaya varılıp varılmadığı, ne kadar ortak fayda yaratıldığı, müzakerecilerin ne talep ettiği ve kaynakların nasıl dağıtılması gerektiği gibi hususlar öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, sosyal algılamalara dayanan ve bunların içerisinde gömülü bir biçimde yer etmiş sosyal psikolojik faktörlerin üç boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir. Buna göre, tarafların pazarlık durumu ile ilgili algılamalarını içeren, iletişim, adalet, dürüstlük vb. kavramlarla ilişkili sosyal psikolojik faktörler, müzakere süreci ve çıktıları hakkında bireyin hissiyatları ve yargılarından oluşmaktadır (Thompson 1990, Brockner ve Wiesenfeld 1996). Bununla birlikte, sosyal psikolojik faktörlere ilişkin ikinci önemli faktör olarak görülen karşı tarafın algılamaları, müzakerede birbirinden ayrılması zor olan bireysel ve ikili düşünme biçimine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, müzakerecinin gerek karşı taraf hakkında gerek karşı tarafla kendisi arasındaki ilişkinin boyutu hakkındaki düşünceleri müzakerenin diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu algılamalar, taraflardan birinin işbirlikçiliği, cana yakınlığı, itibarı, ahlaki değerleri ve davranışsal tutumlarına dayalı olarak şekillenmektedir. Dışarıdan bir bakış açısıyla, müzakerecinin içsel farkındalığının olması, sahip olduğu motivasyon ve değerler ekseninde kendi davranışlarını gözden geçirmesi daha doğrusu kendini algılayabilmesi sosyal psikolojik faktörlere ilişkin son boyut olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut, daha çok, özgüven, özsaygı, kişisel gelişim gibi değerlerle irtibatlandırılmaktadır (Ross, 1977).

Esasen, sosyal psikolojik faktörlerin basit bir müzakere argümanı olarak görülmemesi gerektiği ve bu konuda çalışmada bulunulmasının önemli nedenleri olduğuna işaret edilmektedir. Zira müzakere, belli bir konuda, salt kaynak paylaşımının ötesinde kişilerarası ilişkiler bağlamında gerçekleşen bir olgudur. Bu bakımdan, subjektif etkenler, müzakere sürecine dair objektif kriterler ve müzakere çıktıları hakkında müzakerecinin sezgide bulunmasına, diğer bir ifadeyle, gelecekle ilgili öngöründe bulunmasına aracılık etmesi bakımından katkı sağlamaktadır. Subjektif değerler aslında müzakerenin somut çıktıları için bir gösterge niteliğindedir (Bazerman, Curhan, Moore, 2001; Bazerman

vd.,2000). Bu konudaki bilgi eksikliğinin, tarafların çoğu zaman birbirleri hakkında doğru, eksiksiz ve rasyonel analizde bulunmasına engel teşkil edecek algılamalara sebebiyet verdiği kaydedilmektedir. Bununla birlikte, gerçek dđnyada ve müzakere sürecinde, tarafların isteklerinin, hedeflerinin, kırılmalık seviyelerinin tümüyle ortaya çıkarılması pek mümkün değildir. Nitekim, birçok durumda, sıklıkla değişken ve algısal olan kişisel çıktıların ölçülmesi, çoklu sorunların bir araya toplanması, bütün meselelerin birarada değerlendirilmesi müzakere sürecinde oldukça güç durum oluşturduğundan, subjektif faktörler üzerinde yoğunlaşılması gündeme gelmiştir. Bu bağlamda, subjektif faktörlerin, müzakerecinin sezgilerine ayna olması ve olası davranışların kestirilebilmesi adına katkı sağlaması beklenmektedir. Zira, önemli olan ve davranışları etkileyen hususun, objektif ölçütlerden ziyade kişinin algıları, düşünceleri ve tutumları olduğu ileri sürülmektedir (Eagley ve Chaiken,1998). Bu bakımdan, subjektif değerlerin, müzakerecinin motivasyonuna ve eylemlerine ışık tuttuğu ifade edilmektedir. Bu konuda, Antropolog Birdwhistell'in (1952) yaptığı çalışma subjektif faktörlerin müzakeredeki rolünün anlaşılması bakımından önemlidir. Buna göre, müzakerede nakledilen mesajların, %35'i konuşma dili ile verilirken %65'i sözsüz iletişim yoluyla sağlanmaktadır (aktaran Jolly,2000).

Subjektif değerlerin müzakere tarzları açısından önemine ilişkin objektif ölçütlerden daha az göze çarptığı ancak bunun müzakere açısından daha az önem arz ettiği anlamına gelmediği ifade edilmektedir. Zira yapılan bazı çalışmalar, katılımcıların objektif koşulları subjektif faktörlerden daha önemli görmediklerini ortaya koymuştur (Curhan, Elfenbein ve Xu, 2006). Ancak, müzakere kuramcılarının subjektif değerlerin ölçülmesine ilişkin standartlar üzerinde mutabık kaldıkları söylenemez. Bununla birlikte, subjektif değerler üzerinde çalışılması, kör noktaların derinlemesine incelenmesi ve gelecekteki çalışmalara yönelik müzakerenin araçsal olmayan sonuçlarının ölçümünün standardize edilmesi için geçerli ve etkili bir araç olarak görülmektedir. Bu bağlamda, subjektif değere ilişkin ortaya konan dört faktör modeli, sosyal psikolojik faktörlerin ölçülmesi için bir temel teşkil etmiştir. Bu modele göre, müzakere çıktıları hakkındaki hissiyatlar, çıktı memnuniyeti ve dağıtımsal adalet, ikincisi; kendilik algısı, itibar ve karşıdakinin beklentilerini karşılamak üçüncüsü; müzakere süreci hakkında hisler ve dürüstlük ve son olarak; karşılıklı ilişki ve iletişim hakkındaki düşünceler, temel dayanak oluşturmaktadır (Thompson,1990).

Bununla birlikte, her zaman için subjektif faktörlerle açıktan bir ilişkisi olmasa da davranışların, durumsal gerçeklikten ziyade, kişinin algıları, düşünceleri ve tutumlarından



etkilendiği kaydedilmektedir (Croson ve Glick,2001). Bundan dolayı, subjektif faktörler, müzakere çalışmalarında, objektif değerler yanında olması gereken hayati öneme sahip sistematik bir araç olarak görülmektedir (Curhan, Elfenbein ve Xu, 2006). Bu bağlamda, değerler, müzakere iletişim, karar ve davranış süreçlerini etkileyen ve kültürün özünü oluşturan bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Foster,1992). Ayrıca, iletişim ve davranış süreçlerinin oluşmasında, normlar, roller kendilik algısı/sosyal faktörler, duygular ve rasyonel tartışmalardan etkilenen ‘niyet’ kavramının önemli bir yer tuttuğunu ifade eden Triandis’e (1977)göre, hiç kimsenin ne tam manasıyla bilinçli ne de tam bir makine düzeninde olduğu gerçeğine vurgu yapılmakta, dolayısıyla, iletişim, karar ve davranış süreçlerinin altında, duygusal dürtüler ve bilişsel sınırlamalar ile etkisi ılımlaştırılmış, ahlaki değerlerin bulunduğu dile getirilmektedir (Triandis ,1977).

## **2.7. Kültür ve Müzakere Tarzları Arasındaki İlişkisi**

Değerler ve müzakere tarzlarının incelenmesinde önemli yer tutan diğer bir kavram kültürdür. Zira, müzakereye ilişkin karar ve yaklaşımlar, kültürle ilişkili çıkarlar ve değerler tarafından yönetilmektedir. Örneğin, bazı kültürlerde değerlere bağlı olarak, rekabetçi tarzı destekleyen yüzleşme yaklaşımı benimsenmektedir. Kararlılık, kesinlik ve iddiacılık kavramları bu yaklaşımın belirleyici unsurları olarak görülürken, başarı ise, öncelikli değer motivasyonu olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, avukat, öğretmen, mühendis, diplomat, kamu görevlisi gibi farklı eğitim altyapılarına sahip on iki farklı ülkeden katılımcılar arasında yapılan bir araştırmada, kültürün müzakere üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, katılımcılar için müzakerenin, nihai anlaşmanın şekillendirilmesi ve taraflar arasında uzun vadeli ilişkiler kurulması amacı taşıdığı saptanmıştır (Salacuse, 1998).

Kültür, insanların yaşayarak ve tecrübe ederek öğrendiği ve öğrettiği maddi ve manevi öğeler bütünüdür (Güvenç,1999). Bununla birlikte, kültür Schein’e (2004) göre, zaman içerisinde oluşan, insanların birarada yaşamalarını sağlayan ve gelecek kuşaklara aktarılan ortak davranış kalıpları, Hofstede’e göre (1991), aklın ortaklaşa programlanması, Duchac’a göre, (1963) bireyin içinde yaşadığı toplumdan edindiklerini geliştirerek tekrar topluma kazandırmasıyla gerçekleşen devamlı ve çift taraflı süreç, Zartman’a göre (1993), muğlak, gereksiz yere tekrarlayabilen, sonuç yaratmada başlı başına bir etkisi olmayan ve başka olayların yanında yer alan ikinci dereceden bir olay, Faure ve Sjøstedt’e göre (1993), sosyalleşme yoluyla kazanılan ve nesilden nesile aktarılan ve aynı zamanda bir topluluk

içerisinde insan davranışlarına yön veren normlar, inançlar ve değerler bütünü, Chang'a (2006)göre ise, aynı bölgede farklı zaman diliminde yaşayan ve farklı bölgelerde aynı zaman diliminde yaşayan insanların karşılıklı etkileşimde bulunması ile ilişkili bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, değerler de dahil olmak üzere dil, semboller, gelenekler, mitler vb. kültürün önemli tamamlayıcılarıdır ve bu manada kültür kimliğinin eşsiz bir kaynağı konumundadır. Ayrıca, oldukça benzer deneyimleri paylaşan insanlar için kültür insanları birbirine bağlayan, onlara dünya görüşü ve sahip oldukları rollerin çerçevesini çizen bir tutkal vazifesi görmektedir. Kısacası kültür, insanın biyolojik kürenin dışına çıkması olarak tanımlanmaktadır (Malita'dan aktaran Benea,2015). Fransa ve Almanya örneğinde olduğu gibi coğrafi yakınlık ve komşuluk ilişkileri, benzer tarihsel geçmişe sahip olmak noktasında bazen yeterli bir etken olarak görülmeyebilir. Bu durum, belli birtakım kültürel değer farklılıklarının mevcut olmasıyla açıklanmaktadır. Nitekim, Fransızlar için tarihsel uygarlaşma sürecinde, edebiyat, filozofi ve sanat dalları önem arz ederken Almanlar için düşünür ve yazarların merkezde olduğu ve uygarlaşmanın kültür içerisinde anlam bulduğu bir sürecin öne çıktığı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, kültürel farklılıklara sahip bireyler arasında müzakere yaklaşımının, bir taraf için güç mücadelesi, diğer taraf için ise işbirlikçi bakış açısı olarak algılanabildiği ifade edilmektedir. Örneğin, kültürlerarası çalışmalara göre, Japonlar çatışmayı daha çok karşılıklı ayıplama ve işbirliği olarak yorumlarken, Amerikalılar için aynı sorun kazanan-kaybeden açısından değerlendirilen bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, Amerikalılar için müzakere sürecinde bireysel haklara odak sözkonusu iken Japonlar açısından görevler, sorumluluklar ve ihlaller üzerinde durulması öncelik taşımaktadır. (Gelfand ve McCusker,2002).

Kişinin davranışları, eylemleri ve sözleri, kültürün doğasını oluşturan en dıştaki katmandır. Ailede kazanılan, eğitim hayatında gelişip doğrulanan ve günlük yaşamda pekiştirilen değerler ise, kültüre özgü, derinlerdeki kabullerdir ve kültürün yapıtaşısı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, aynı kültürden insanlar genellikle benzer değerlere sahiptirler. Diğer taraftan, aynı hâkim kültürden beslenip aynı dili konuşsalar dahi, insanlar arasında anlaşmazlık ve çatışma ortaya çıkmasının mümkün olabileceği, çünkü grupların, farklı değer yargılarına, farklı demografik özelliklere ve davranış tarzlarına sahip oldukları ifade edilmektedir (Hofstede ve Usunier,2003). Kısacası, bir kültüre ait değerler, o kültür içerisinde nasıl davranılması gerektiğine dair bir nevi reçete niteliğinde beklentiler ve kurallar ortaya koymaktadır (Adair ve Brett,2004) Bu konuda literatürde hâkim olan görüş, farklı kültürlerden insanların müzakerede farklı davranışlar sergilediği yönündedir. Farklı

kültürden bireylerin müzakere sürecinde yer alması halinde, müzakerenin karmaşık bir yapıya bürünmesinin olası olduğu ifade edilmektedir. Zira kültür, bireylerin düşünce yapısını, iletişim biçimini ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bununla birlikte, bireye ait kültürel geçmişin, değerler ile iç içe olduğu ve müzakere edilen meselelerin ve karşı tarafın niyetinin anlaşılmasında önemli bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, kültürel farklılıkların boyutu büyüdükçe, kişiler arasında negatif yargıların ortaya çıkma potansiyelinin o denli fazlalaşacağı ve söz konusu negatif yargıların bir uyuşmazlık çıkacağı beklentisini tetikleyeceği kaydedilmektedir (Mandler,1975). Bu nedenle, kültürel farklılıkları gözardı etmenin müzakereye benimsenecek tarzları sürüncemede bırakacağı kanısı hâkimdir. Örneğin, Asya kültürüne ait müzakereciler için kişisel ilişkilere dayalı saygı ve güven müzakere açısından yüksek bir değer olarak kabul edilirken, bazı kültürlerde ise yazıya dökme işlemi ilişkiler açısından yıkıcı bir etkiye sahip bir davranış olarak algılanmaktadır.

Diğer taraftan, Elgström'e (1994) göre, müzakere sürecini ve çıktılarını açıklayıcı olması bakımından, kültür değişkeni, yegâne bağımsız değişken olarak kabul edilmemelidir. Zira, kültürel değerlerin yanısıra, bireysel özellikler, kişilik, yapısal ve süreç değişkenlerin müzakere tarzları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örneğin, kültür ile müzakere ilişkisinde bilişsellik önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, sınırlı bilişsel kapasite müzakere için bir engel oluşturabilmektedir. Zira, müzakere eden taraflardan birinin, müzakere edilecek konu, olay veya karşı taraf hakkında daha detaylı ve fazla bilgiye sahip olması, asimetrik bilgi kavramını ortaya çıkarmakta, bu durum müzakereciler arasındaki güven duygusunu etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, eğitim veya deneyimlerin, müzakere tarzlarında bilişsel önyargıların engellenmesi için bir koşul olarak görülemeyeceği savunulmaktadır. Zira, deneyimlerden öğrenmenin genellikle önyargıları dengelemekten ziyade güçlendirdiği ifade edilmektedir. Bireyin, sosyal durumları algılama ve ilişkileri anlamlandırma biçimleri farklı olduğundan, kültür müzakerecinin önyargılarının anlaşılmasındaki yegâne faktör olarak değerlendirilmemelidir. Nitekim, bireyin sahip olduğu algısal sistem ile karakter değerlendirmesi, dürüstlük değerlendirmesi, karşı tarafın göstereceği reaksiyondan beklentiler sosyal yargılamalara dayalı önyargılardan oluşan bilişsel süreçler müzakereye etkilidir. (Corvette,2007).

## 2.8. Değerler ve Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki

Müzakere tarzı, belirli bir müzakere konusuna ilişkin strateji veya taktikten ziyade bireyin müzakereye olan yaklaşımı ile ilgilidir. Aynı zamanda bireyin müzakere yaklaşımı, kontrol ve denetim ihtiyacı, güç, etkileme, kabul görme, yakınlık gibi birtakım ihtiyaçlara binaen ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, müzakere olumlu bir neticeye ulaşmanın sadece müzakere yeteneği ve müzakere tarzının ortaya konması ile açıklanamayacağı ifade edilmektedir (Brett,2014; Sığrı ve Varoğlu, 2013).

Bu bağlamda, kişiliği kalıba sokan ve şekillendiren özelliğe sahip değerler, müzakerecinin amaçlarını ayırt etmesine ve önceliklendirmesine yardımcı olan üstü kapalı bir müzakere teorisi olarak tanımlanmaktadır (Adair ve Brett, 2005). Ayrıca, kültürel değer farklılıkları müzakerecinin sosyal değişimleri yönetmesine dayanak teşkil ettiğinden ötürü, kişiler arası meselelerin müzakerecinin kültürel değerleri ile ilişkisi olduğu vurgulanmaktadır (Brett, 1998). Zira, yüksek seviyede çıkar içerikli bir konunun nasıl ele alınacağı hususu müzakerecinin karşılaşacağı zorluklardan biri olarak görülmekte, bu durumun, değerlerin göz ardı edilmemesini ve karşı tarafın çıkar ve önceliklerinin tespit edilerek karşılıklı fedakarlıkta bulunulmasını gerekli kıldığı kaydedilmektedir (Brett,2014). Bundan dolayı, kültürel değer farklılıkları üzerinde durmak müzakere ortamı yaratmanın ön koşulu olarak görülmektedir (Brett, Gunia ve Teucher 2015). Çünkü birey, kendisine özgü ve psikolojik çıkarlardan oluşan bir düşünce ve değer sistemini bu süreçte taşımaktadır. Dolayısıyla, çok kültürlü müzakere tarzları açısından masaya yatırılan konu veya anlaşmazlık konusuna ilişkin tarafların birbirlerinin kültürel değer yargıları hakkında bilgi sahibi olmaları gereklidir. Bunun yanısıra, müzakerecinin kendi kültürel eğilimlerinin, duygu ve davranışlarının farkında olması aynı zamanda etkileşimde bulunduğu kişinin kültürel değerlerini öğrenmek ve uyarlamak konusunda yatkınlığının ve istekliliğinin olması önemlidir (Horst ve Colonel, 2007). Zira, değerler açısından kendi kültürel değerlerini en iyi ve en doğru olarak kabul edip diğer kültürlere ilişkin, temelde inançlara, değerlere, ideolojik unsurlara dayalı basmakalıp yargılar beslemek “benmerkezcilik” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, aynı kültürel değer ekseninde buluşmayan başkaları hakkında negatif düşüncelere sahip olunması hatalı ve yanlış sonuçlara yol açabilmektedir. Bu tür eğilimde olan bireyler, karşı tarafın nasıl olması ve davranması gerektiği ile ilgili çıkarımlara sahiptir. Müzakere bağlamında, kalıplaşmış yargılar açısından ele alındığında, bireyin karşı taraf hakkında bu yönde bir yaklaşımda bulunması uyumsuzluğun tetikleyicisi olarak görülmektedir (Mcfarlin ve Sweney,2006).

Bununla birlikte müzakere denince, daimî ve evrensel olarak geçerli belli standartları olan bir süreç akla gelmektedir. Ancak, bu standartların yanısıra, müzakereye ilişkin teoride ve pratikte göze çarpan birtakım farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıkların nedeni milli karakterdeki, geleneklerdeki ve değerlerdeki farklılıklar olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, bu farklılıkların dikkate alınması, müzakere tarzlarının anlaşılması adına önemli görülmektedir (Druckman 1971). Aksini ortaya koyan birtakım akademik bulgular olsa da birçok çalışma, kültürel değer farklılıkların müzakere davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır (Dobrijeviç,2009, Bergman ve Volkema,1989, Triandis,1977). Örneğin, Hindistanlıların Amerikalılara göre daha rekabetçi bir eğilim sergilemelerinin ardındaki temel sebep sosyal statüye olan ilginin fazlalığı olarak değerlendirilmektedir. Görece ekonomik durumları yetersiz olsa dahi Hintli erkeklerin pahalı ve gösterişli etkinliklerde buldukları görülmüştür. Bu durum, finansal sorumlulukların Hintli erkekler üzerinde bir baskı unsuru oluşturduğu ve onları rekabet etmeye sevk ettiği şeklinde yorumlanmaktadır (Lewis,1996). Bununla birlikte, herhangi bir anlaşmazlık durumuna ilişkin müzakere davranışları üzerinde, değerlerin etkileşimi ile durumsal değişkenlerin güçlü bir etkiye sahip olduğu, bu bağlamda, karşı tarafın pozisyonu ve gücünün önem arz ettiği kaydedilmektedir. Örneğin, Türk kültürel yapısı içerisinde, idarecilerin astlarına karşı zorlayıcı, eş düzeydekilere karşı daha kaçınmacı, üstlerine karşı ise daha uyumlu yaklaşım sergiledikleri görülmüştür (Kozan,1989). Bununla birlikte, Amerikalılar ile Japonlar arasında kültürel değer farklılıklarının etkisinin incelenmesine yönelik yapılan bir araştırmada, ceza ve hüküm vermek konusundaki farklılıklar üzerinde durulmuştur. Buna göre, çalışma ortamında yaşanan sorunlara dair, Japonların ilişkisel bağlamdaki yaptırımsal tarzlarının düzeltme ve telafi etme amaçlı olduğu, bu konuda kusur veya suç işleyen birisinin karşısındakinden özür dilemesinin beklendiği vurgulanmaktadır. Bu durum, Japonların iş yerinde sahip oldukları, aile ortamı ve uyum ilişkisi ile açıklanmaktadır (Yamagishi, Cook ve Wabate, 1998).

Bunun yanısıra, anlaşmazlık konusunun anlamlı mı yoksa kişisel bir mesele olduğu hususu, değerler ve müzakere tarzları ilişkisi bakımından önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, anlamlı ve gerçek sorunların genelde kişisel sorunlara kıyasla daha kabul edilir bir yanı bulunduğu, bu nedenle, kişisel anlaşmazlıkların, anlamlı sorunların kisvesi altında gizlenerek ele alınmasının olası olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, kişisel meselelerle ilgili anlaşmazlıklar üzerindeki bu sınırlayıcılığın, tercih edilen müzakere yaklaşımının serbestçe ortaya konmasına engel teşkil ettiği, dolayısıyla, değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin, anlamlı meselelere dair oldukça güçlü kişisel

çatışmalarda ise zayıf olduğu kaydedilmektedir (Renwick,1975).

Kültürel değerlerin karşı tarafın anlaşılmasında önemli bir bariyer oluşturduğu görüşünü ortaya koyan Chen'e (1993) göre, Doğu toplumları açısından, bir meselenin çözüme kavuşturulamaması, zamanı gelince ve şartlar oluşunca kaldığı yerden devam etmesi engel teşkil etmemektedir. Ne var ki, Batı toplumlarında taraflar arasındaki ilişkinin geleceğe taşınması pek kolay değildir. Nitekim, Batı toplumlarında, bireylerin sahip oldukları direnç noktalarının, hedefledikleri ya da amaçladıkları noktalara yakın tutulması, bu konuda manevra şansını azaltmaktadır. Bu nedenle, Batı toplumları ile Asya toplumlarına ait müzakereciler arasında belirgin bir fark olduğu ve bu farkın ise müzakere sürecine dair uzlaşma yaklaşımından kaynaklandığı görülmüştür. Diğer taraftan, bu tür farklılıkların benzer kültüre ait bireyler arasında da açığa çıktığı gözlemlenmiştir. Zira, müzakere tarzları açısından Çinliler müzakereye hızlı ve girişken bir başlangıçta bulunup sonrasında sakinleşen ve yavaşlayan bir tavır takınırlarken, Japon müzakerecilerin, Batıdakine benzer nitelikte, deyim yerindeyse nokta atışında bulunma eğilimi taşıdıkları belirlenmiştir. Bunun temel nedeni, uzlaşma kavramı üzerindeki görüş farklılıklarıdır. Ne var ki uzlaşma, Japon toplumu açısından Çinlilere kıyasla, gerekli ve beklenen bir yaklaşım olmaktan ziyade mağlubiyetin kabullenilmesi olarak algılanmaktadır. Bu bakımdan Çinlilerin, hiyerarşik bir yaklaşımdan yana durdukları Japonların ise konsensüs arayışı içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte müzakere sürecinde, kişisel arzuların açıkça dile getirilmesi, iğneleyici söz sarfedilmesi, tuhaf davranışlar sergilenmesi, Batılı müzakerecilerin pek kamufle etmeyi becerebildikleri yaklaşımlar olarak nitelendirilmemektedir. Oysaki Doğulu müzakereciler için bu pratikler, günlük yaşamın bir parçası olarak kabul edilmektedir (Chen,1993).

Değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasındaki ilişki açısından bakıldığında, McDonalds'a (1996) göre, sabırsızlık, kendini beğenmişlik, dinleme, dar görüşlülük, kuralcılık, tecrübesizlik, cana yakınlık, dürüstlük, esneklik, risk alma eğilimlilik, faydacılık, işbirlikçilik, yarışmacılık gibi negatif ve pozitif özellikler müzakere davranışlarına etki etmektedir. Bununla birlikte, değer yönelimlerinden güç kavramının, sosyal statü, prestij, insanlar ve kaynaklar üzerinde hakimiyet kurmak isteği ile ilişkili olduğu, bu durumun güç değerinin rekabetçi yaklaşım ile pozitif yönde, yardımseverlik ve evrensellik değerleri ile aksi yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkardığı vurgulanmaktadır (Schwartz,1996). Zira, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde itibarı, saygınlığı korumak ve kontrolü kaybetmemek adına üstlerin beklentisi, itaat ve bağlılık olarak görülmekte, bundan dolayı

böylesi toplumlarda veya kurumlarda hiyerarşik yapı, insanların beklenen katkısı sağlanmalarına yönelik davranış sergilemeleri üzerinde güçlü bir sınırlama getirmektedir (Hofstede 1984). Örneğin, çok sayıda kural ve düzenlemenin mevcut olduğu kamu bürokrasisi, anlaşmazlıklara dair müzakere seçenekleri uygulanması konusunda çalışanlara sınırlamalar getirmektedir. Zira idari kararlarda, geçici ve keyfiyete bağlı isteklerin ve kişisel değerlerin rolü nispeten sınırlıdır. Bu nedenle, öngörülen değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin zayıf olması beklenmektedir (Kozan ve Ergin 1998).

Bununla birlikte, muhafazakârlık değerini temsil eden, düzen, güvenlik, ahenk gibi değerlerin kaçınılmaz yaklaşımı teşvik etmesi beklenir. Schwartz'a (2001) göre, bu değerleri birleştiren geleneksellik olgusu Hofstede'in (1984) tanımladığı kolektivizm yapısı ile örtüşmektedir. Zira, çatışmadan uzak durmak toplulukçu kültürlerin karakteristik özelliği olarak görülmektedir. Aynı zamanda, anlaşmazlıkla açıktan yüzleşilmesi, kazançlı görülmeyen ve uyumu zedeleyen bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, değişime açıklık değer yöneliminin, müzakere sürecinde meselelerin bütünüyle ele alınması konusunda açık olunması ve problemin çözülmesinden yana tavır sergilenmesini içeren işbirlikçi değer yaklaşımını desteklemesi beklenmektedir. Esasen özerklik ve yenilikçilik değerleri, değişime açık olmak ve üstünlük kurmak değerlerinin motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu değerlere sahip bireylerin, işbirlikçi müzakere yaklaşımı çerçevesinde kolaylıkla risk alma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Thomas,1992). Ayrıca, Schwartz'a (1992) göre, kişisel çıkarların üstünde olan ve diğergamlık eksenli bitişik değerler olarak tanımlanan evrensellik ve yardımseverlik değerlerinin, uyumluluk değeriyle ilişkisinin olması beklenir. Zira, bu iki boyut müzakere tarzı açısından uyumlu yaklaşımın az veya çok olmasını temsil etmektedir. Diğer taraftan, evrensellik ve yardımseverlik değeri güç ve başarı değerleriyle örtüşmemektedir. Bu durum, kendini aşmışlık ile kendini geliştirmek değerleri arasında bir zıtlık olduğuna işaret eder. Bu bağlamda, söz konusu zıt değer yönelimleri, arabulucunun müdahalesinin etkili olması beklentisini ortaya çıkarmaktadır. Bu beklentiler, problemin çözümüne yönelik arabulucunun çatışan tarafları müspet yaklaşım sergilemeleri konusunda teşvik etmesine dayanmaktadır (Kozan ve Ergin,1998).

Brett'e (2000) göre, güç ve bilgi paylaşımı kavramı müzakereye temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda, bireyci-toplulukçu kültürle özgü özellikler olarak nitelendirilen eşitlikçiliğin ve hiyerarşi odaklılığın, rekabetçi müzakere tarzlarından güç kavramı ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, ülkelerarası değer farklılıkları

karşılaştırılarak davranışsal farklılıkların üzerinde durulduğu bazı çalışmalarda, örneğin, toplulukçu eğilimlere sahip toplumlarda ortak çıkarlar söz konusu olduğundan, dengeli ve eşitlikçi sonuçlara odaklanıldığı görülmüştür. Bununla birlikte, Hofstede'in bireyci-toplulukçu kültürel değer farklılıkları ile Triandis'in yatay-dikey kültürel değer özelliklerinin Schwartz'ın (1992) ortaya koyduğu değişime açıklık ve kendini geliştirmek değer ifadelerini etkilediği de mentesöylenebilir. Zira, değişime açıklığın karşısında bir değer olarak ifade edilen muhafazakarlığın bireyci-toplulukçu değer boyutuyla, kendini aşmışlık değerinin karşısında olan kendini geliştirmek değerinin ise, yatay-dikey kültürlerle ilişkili olduğu görülmüştür (Kozan ve Ergin,1998). Esasen, kültürel değer farklılıkları üzerine yapılan çalışmaların genelde odak noktası, Hofstede'in bireyci-toplulukçu değer boyutları ile Schwartz'ın güç ve başarı değerleri üzerindedir (Smith, Dugan ve Trompenaars, 1996). Toplulukçu kültürlerde, her iki taraf için önemli görülen bir sorun aslında kolektif toplumu ilgilendiren bir sorun olarak görüldüğünden dolayı, kolektif kültürlerde üçüncü şahısların rolü önemsenmektedir. Zira, herhangi bir anlaşmazlık durumunda doğrudan iletişim ve yüzleşme yaklaşımı, karşı taraf için can sıkıcı sonuçlar doğurabilmekte ve taraflar arasındaki uyumu zedeleyebilmektedir. Deyim yerindeyse, vaziyetin düzeltilmesi aynı zamanda uyumun devamlı ve kalıcı nitelikte olması önemli görülmektedir. Bu nedenle, meselelerin daha yumuşak ve kabul edilebilir bağlamda ele alınabileceği ve bu bağlamda arabuluculuk yoluyla negatif hislerin daha kolay paylaşılacağı kanısı hakimdir. Ayrıca, toplum içerisindeki geniş ilişki ağı sayesinde anlaşmazlığa dair tatmin edici bir çözüm bulunabileceği görüşü hakimdir. Çünkü, çözüm yolu aranmasında, güçlü kişisel ilişkiler daha güvenilir ve vazgeçilmez olarak kabul edilmektedir (Wall ve Blum,1991, Leung,1987).

Değerler ve müzakere tarzları bağlamında dile getirilen diğer bir husus, toplulukçu kültürlerdeki değişim ve dönüşüm sonucu bireysel değerlerin yaygınlaştığı ancak gelenekçilik değerlerine bağlı bireylerin bundan etkilenmediği ve kaçınmacı yaklaşım sergilediğidir. Ayrıca, kaçınmacı yaklaşımı benimseyen aşırı gelenekçi yapı içerisindeki karşı grupların doğrudan iletişimi benimsemeleri halinde karşılıklı güven duygusunun zedelenebileceği ve taraflardan birisinin agresif değerinin saygısız olarak algılanmasına sebep oluşturabileceği vurgulanmakta, dolayısıyla müzakere eden tarafların değerler ve müzakere davranışlarına yönelik alacakları eğitimin karşılıklı anlayış ve iletişim açısından pozitif etkisinin olacağı kaydedilmektedir.

Bununla birlikte, toplulukçu eğilimin yaygın olduğu Asya toplumlarında kültürel değer farklılıklarının kaynağının büyük ölçüde Konfüçyüsçülük etkisine dayandığı ifade



edilmektedir. Buna göre, insanlar arasındaki anlaşmazlıklar ve bundan ötürü ortaya çıkan olumsuzluklar bilgi farklılıklarından ileri gelmektedir ve bu durum saygı, erdem, ahlak gibi değerlerin önemine işaret etmektedir. Bu bağlamda, hukuksal sisteme bağlılıktan ziyade sağduyu ve ferasetin öne çıktığı ve benimsendiği bir düzenden söz edilmektedir. Örneğin, sözleşmelerin, anlaşmaların, kararların değiştirilmesi veya bu konularda belli düzeyde esneklik sergilenmesi Çin ve Japonya gibi Asya kültürlerinde açığa çıkan özelliklerdir. Ancak, bu durum yazılı ve bağlayıcı anlaşmalara sadık kalınmaması olarak algılanmamalıdır. Zira, Asya toplumlarında anlaşmaya riayet edilmesinin yanısıra, beklenmeyen gelişmelere yönelik esnek bir tutum sergilenmesi doğal karşılanmaktadır. Ayrıca, herhangi bir konuya ilişkin uzlaşma zemini aranması sürecinde, ayrı bir müzakere gereksinimi doğuracak meselelerin araya sıkıştırılmasının, Asya toplumlarına ait bireyler için bir sorun teşkil etmediği ve bu konuda kendilerini gergin hissetmedikleri ifade edilmektedir (Seligman, 1989, De Mente,1991). Böylesi durumlarda, 'iyi niyet' yaklaşımının geçerli olmasının Asya toplumları için önem arz ettiği dile getirilmektedir. Ayrıca, konfüçyüsçülüğe ait belli başlı adabı muaşeret kurallarının mevcut olduğu ve sosyal düzeni hâkim kılmanın yolunun ise karşı tarafın pozisyonunu iyi değerlendirmek, ne tür bir yaklaşıma sahip olduğunu bilmek ve nasıl uzlaşılacağını öğrenmekten geçtiği belirtilmektedir. Örneğin, Batı toplumlarının aksine tartışmacı yaklaşım, Çin ve Japonya gibi ülkelerde utandırıcı ve aynı zamanda kontrolün kaybedilmesi olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, Çinli ve Japon müzakereciler için bu yaklaşım, maddi kayıp ya da sonrasında itibar kaybı oluşturacağı endişesiyle çoğu zaman tercih edilmemektedir (Chen, 1993). Diğer taraftan, Batı toplumlarında, karşısındakiyle yüzleşmek durumunda kalınması halinde genel eğilim, yasal çözümlere müracaat etmek yönündedir. Ayrıca, Doğu toplumlarında bireylerin anlaşmazlıkları ve müzakere konularını keyfiyet yoluyla ele almak zorunda kalmaları, Batılılar açısından, birbirleriyle ilgilenmeyi beceremediklerinin, bu konuda aciz kaldıklarının bir göstergesi ve aynı zamanda başarısızlık olarak değerlendirilmektedir (Becker,1986).

Yapılan bazı çalışmalar (Graham, Mintu ve Rodgers,1994; Cohen 2003; Adair, Okumura ve Brett,2001), müzakere tarzlarının kültürel değer farklılıklarına göre değiştiğini ortaya koymuştur. Örneğin Japonların, işbirlikçi müzakereden yana kazan-kazan prensibini benimsedikleri, İspanyolların ise, kişisel anekdotlardan uzak duran, özel hayat veya aile hayatı ile ilgili sorular yöneltmekten sakındıkları saptanmıştır. Ayrıca, müzakerede dostane bir ilişki tesis edilmesi bağlamında, örneğin, kollara sıvanıp ceketlerin çıkartılması vb. gayri

resmi davranışlar sergilenmesi, kültürel değer algılamaları açısından farklılık arz edebilmektedir. Zira, her kültürün kendine has formaliteleri içerisinde birtakım özel anlamlar barındırdığı vurgulanmaktadır. Örneğin, birisine ilk ismiyle hitap etmenin Amerikalılar için arkadaşça bir yaklaşım, Japonlar için ise bu durumun saygısızca bir davranış olarak nitelendirildiği ifade edilmektedir (Salacuse, 2005). Diğer taraftan, bazı araştırmacılara göre, kültürel değer farklılıklarının müzakere davranışını doğrudan belirlemeyeceği ancak müzakere sürecinde sergilenecek davranışı etkileyeceği görüşü savunulmaktadır (Seidner ve Stanley 1991). Nitekim, değerler düzeyindeki farklılıklara ilişkin bölgesel genelleştirmeler gerçeği yansıtmayabilir. Japonya ve Kore örneğinde olduğu gibi belli düzeyde benzeşen toplumlar diğer noktalarda birbirinden ayrışabilmektedir. Bu bağlamda, Korelilerin, Japonlara kıyasla daha fazla cezalandırma ve talimat vermekten yana tavır sergiledikleri ve Doğu kültürüne yakın bir yaklaşım sergiledikleri belirtilmektedir. Dolayısıyla, karşı tarafın bilinmeyen yönleri hakkında bilgi toplanmasının, farkındalık düzeyinin artırılmasının ve böylelikle karşılıklı güven sınırlarının tesis edilmesinin değerler ve müzakere tarzları arasındaki ilişkinin anlaşılması bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Ancak kültürel yapı ne kadar heterojen ve karmaşıkça, kişiliğin hüviyet kazanmasının o denli zor olacağı vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, kültürel değer farklılıklarının olduğu bir çevrede, hiç kimsenin tüm değer yargılarını anlayabilmesinin mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Nitekim, yapılan bir çalışmada, Yunanistan'da balıkçılık ve çiftçilikten geçimini sağlayan insanların çocukları büyüdüklerinde ne olacakları sorusuna aynı yanıtı vermişlerdir. Diğer taraftan, büyük şehirlerde ve karmaşık bir çevrede yaşayan bireyler ise bu konuda kendi yollarını çizeceklerini ifade etmişlerdir. Bireysellik-kolektivizm açısından bakıldığında, toplulukçu kültürlerde kişilik oluşumu, ilişkiler üzerinden, bireysel kültürlerde ise hangi deneyimlere ve başarılarla sahip olunacağı, diğer bir deyişle sahiplik kavramı üzerinden tanımlanmaktadır. Bu yönüyle, müzakere yaklaşımının kültürden kültüre değişen bir yönü bulunduğu ifade edilmektedir (Horst ve Coloniell, 2007). Örneğin, Amerikan ve İngiliz toplumlarında pazarlık, sözleşme ve müzakerenin somut çıktısı temel amaç olarak görülürken Japonya, Meksika, Çin gibi toplumlarda güven tesis edilmesi ve ilişki odaklılık söz konusudur. Müzakereye yönelik ikinci bir husus, bir tarafın kendi çıkarına odaklanması veya karşılıklı fayda sağlayacak ortak bir noktada buluşulması gerçeğidir. Sonuç itibarıyla hangi yöntemler veya yaklaşımlar kullanılırsa kullanılsın müzakerenin can alıcı kısmının iletişim olduğu görüşü hâkimdir. Zira, iletişim biçimlerinin

düzgün yorumlanmaması, müzakerede anlaşma zemini oluşturulmasının ve sonuca varılmasının önünde bir engel teşkil etmektedir.

## **2.9. Kültürel Değer Farklılıkları Bağlamında Müzakere Tarzları**

Bireylerin müzakere tarzlarının anlaşılmasında, kültürel değer özelliklerini tanımlayan teorik kavramlar açıklayıcıdır. Bu konuda, Hofstede (1989), Hall (1979) ve Trompenaars (1993) gibi araştırmacıların yaklaşımları mercek vazifesi görmüştür. Örneğin, İngiliz ve Yeni Zelandalı idarecilere yönelik yapılan bir çalışmada, her iki toplumdan müzakerecilerin karar verme ve iletişim pratiklerinin benzer nitelikte ve bireysel olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Yeni Zelandalı müzakerecilerin, işbirlikçi yaklaşım konusunda daha toplulukçu ve feminen bir eğilim sergiledikleri görülmüştür. Bunun yanısıra, bireyci kültürlerin toplulukçu kültürlerle kıyasla, davranışların öngörülmesinde daha belirleyici bir role sahip olduğu belirlenmiştir.

### **2.9.1. Bireysellik-Kolektivizm ve Müzakere İlişkisi**

Hofstede'in (1984) kültürel değer farklılıkları modeli, bireysellik-kolektivizm boyutunda kültürün müzakere ile ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, bazı çalışmalarda, aynı durum karşısında, farklı kültürlerden müzakerecilerin bireysellik-kolektivizm ekseninde farklı davranışlar sergiledikleri saptanmıştır (Olughor, 2012). Bazı araştırmalarda ise, kültürel değer farklılıklarının müzakere tarzları üzerinde doğrudan etkisi olduğu görüşünün yanısıra, başka koşul ve düzenlemelerle de etkileşim halinde olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin, Amerikan-Çin ortaklığında yapılan bir araştırmaya göre, Amerikalı yöneticilerin karar verme sürecinde, yasalara, uzmanlığa ve daha önce yapılmış ortaklık anlaşmasına dayalı karar verme yaklaşımını benimsedikleri görülmüştür. Her iki kültürden yöneticilerin müzakereye dair ilişkisel manada kendilerini daha fazla adanmış hissetmeleri ise, yasal prosedürlere ve mevzuatlara daha az bağlı kaldıkları şeklinde yorumlanmaktadır (Odell ve Tingley,2013).

Müzakerede karar vermeyi etkileyen faktörlerden başında bireyci-toplulukçu kültürel değer farklılıkları gelmektedir. Bireyciliğin yüksek olduğu topluluklarda, inisiyatif alma, kişisel sorumluluk ve özerklik duygusu yüksektir. Bununla birlikte, bazılarında göre sorunun çözümünde veya iletişimde, müzakerecinin içeriği önem taşırken, bazıları için ise sorunun ele alınışı sırasında takınılan tavır, kullanılan semboller, işaretler ve davranışlar önemli görülmektedir. Bu bağlamda, bireyci kültürler açısından, kişisel başarı hissi, tatmin

arayışı, görev yönelimlilik, kendini gerçekleştirme gibi değerler öne çıkmaktadır. Toplulukçu kültürler ise, grup dinamiklerine bağlılık ve karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı özellikler taşımaktadır. Toplulukçu eğilimli topluluklarda, bireysel çıkarlardan ziyade ortak çıkarlar ön planda tutulduğundan karar ve davranışlar açısından grup dinamiklerinin dışına çıkılması hoş karşılanmamaktadır. Bundan dolayı, toplulukçu değerlerin gereği olarak, benzer değerlere ve demografik özelliklere sahip ve aynı zamanda ortak kaderi paylaşan insanların, ait oldukları gruba sadakatle bağlılık duymaları beklenmektedir. Triandis'e (1989) göre, toplulukçu toplumlarda, insanları kendi amaçları ile örtüşen bir grup ile bağ kurmaya yönelten temel sebeplerin, göç hareketleri, bireyin sosyal statüsündeki veya sosyal sınıfındaki değişimler olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, yoğun nüfuslu yerleşim yerlerinin toplulukçu karaktere sahip olması, insanların grup dışı kalmak kaygısından ziyade, kalabalık olarak problemlerin üstesinden gelinebileceği düşüncesine bağlı olarak davranışların düzenlenmesi ile izah edilmektedir. Kısacası, bireyin davranışların şekillenmesinde grup amaçları ve grup üyeliğinin formunun önemli bir yer tuttuğu ifade edilmektedir (Triandis,1989).

Bununla birlikte, toplulukçu kültürlerde grup üyeliğinin, hak, doğum ya da evlilik yoluyla edinildiği, bireysel kültürlerde bireyin bunu kendi çabası sonucu kazanarak elde etmek durumunda olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca toplulukçu kültürlerde, bireyin düşünce ve davranışları üzerinde diğer üyelerin büyük bir etkisinin olması, ilişkilerin güçlü ve uzun süreli olmasına katkı sağladığı görüşü hakimdir (Cohen,1997). Ancak, grup dinamikleri dışında kalınmasının dışlanmışlık duygusu oluşturabildiği, bu sebeple, bireylerin müzakere tarzlarında agresif bir eğilime sahip olabildikleri kaydedilmektedir (Sargut, 2003). Bunun yanı sıra, toplulukçu kültürlerde karşılıklı çatışma ve yüzleşmede bulunulması, grup veya toplum nezdinde sosyal açıdan küçük düşürücü veya mahcubiyet yaratıcı unsurlar olarak kabul edildiğinden, anlaşmazlık durumunda mümkün olduğunca yüzleşmeden uzak durulması ve pasif kalınmasının tercih edildiği, bunun mümkün olmadığı durumlarda, duruma uyma stratejisinin benimsendiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, yarışma ve rekabet değerleri, anlaşmazlıkların yoğun olduğu bir kültürde, kaçınmacı eğilim ise kişilerarası ilişkilere dayalı bir kültürde öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, bireyci topluluklarda anlaşmazlıklara dair müzakere yaklaşımının yüzleşmek şeklinde olduğu vurgulanmaktadır. Esasen bireycilik, istişare ve takım çalışmasına aykırı bir özellik taşımamakta ve bu tür eğilime sahip bireylerden, topluluğun bir üyesi olarak buldukları yapıya uyum sağlamaları ve bağlılık göstermeleri beklenmektedir (Pearson ve Stephan, 1998; McFarlin ve

Sweeney,2006).

Hofstede'in bireysellik-kolektivizm boyutuna paralel olarak "benmerkezlilik" ve "diğer merkezlilik" kültürel özellik kavramlarını ortaya atan Triandis'e (1994) göre, bir bireyin hâkim kültür ve düzen içerisinde diğerlerinden farklı bir eğilim sergileyebileceği ifade edilmektedir. Zira, sosyal çevrenin farklılığına bağlı olarak, insanların sahip oldukları değerlerdeki ayırt edici farklılıklar, genel müzakere eğilimlerini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, toplulukçu bir yapı içerisinde bireysel değerlere özgü bir yaklaşım sergilenmesi olasıdır. Bu durum, bir toplumun farklı alt kültürden insanlara bir arada yaşama imkânı sunması özelliği ile açıklanmaktadır. Zira, Hindistan ve Türkiye'nin toplulukçu bir toplum olarak değerlendirilmesine rağmen, böylesi bir toplum yapısına sahip olduğu belirtilmektedir (Sinha ve Tripathi, 1994; Goregenli,1995). Bununla birlikte, Türk kültürünün genel görüntüsü açısından, toplulukçu özelliğin ve nispeten yüksek güç mesafesinin ortaya çıktığı, bunun yanısıra, ast-üst anlaşmazlık durumlarında genellikle otoriter yöntemlere müracaat edildiği, bundan sonuç alınmadığı durumlarda, arabuluculuğun bu sürecin yapı taşı oluşturduğu vurgulanmaktadır (Kozan ve Ergin 1998).

Esasen, kültürel değer farklılıklarının analizinde bireysellik ve kolektivizm kavramları, 'ben merkezlilik' ve 'diğermerkezlilik' kavramları üzerinden ele alınmaktadır. Bu bağlamda, benmerkezci yaklaşımın, grup içerisinde özgüven, rekabet, ferdilik, hazcılık ve duygusal mesafe gibi değerler üzerinde durduğu, diğermerkezçiliğin; karşılıklı bağımlılık, toplumsallık, aile bütünlüğü ve başkalarının beklenti ve ihtiyaçlarını gözetmek gibi değerleri yansıttığı belirtilmektedir. Dolayısıyla, diğer merkezli bireyler, bir gruba ait olma duygusu yüksek, sosyal destek ihtiyacı hisseden, grup bütünlüğüne ve uyumuna önem veren, kaynakların paylaşılmasından yana olan, grup üyelerinin yaşamlarıyla ilgilenen, grup normlarının evrensel geçerliliği üzerinde duran, eşitlikçi, dış tehditlere karşı ortak bir tutum sergileyen, grup dışı üyelere güvenmeme ve onlarla ilişki kurma konusunda mesafeli yaklaşım sergileyen bireyler olarak tarif edilmektedir (Triandis,1972). Bununla birlikte, toplulukçu kültürle özgü bir karakteristiği yansıtan diğer merkezliliğin ben merkezliliğe kıyasla daha fazla etnosentrik bir yanı olduğu kaydedilmektedir. Bu yönüyle, diğermerkezli bireylerin kendi kültürel değerlerindeki kabul ve kavrayışlar üzerinden başkaları hakkında bir değerlendirmede buldukları, bundan dolayı, grup içerisinde oldukça pozitif tutum sergiledikleri, grup dışında ise negatif tutumlara sahip oldukları görülmüştür (Lee ve Ward, 1998). Bununla birlikte yapılan bir araştırmada, diğermerkezçiliğin sosyal sorumluluk ile pozitif, kuralsızlık ile negatif, ben merkezliliğin ise öz saygı ve kuralsızlık ile pozitif yönde

ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bazı çalışmalarda ise, diğermerkezli bireylerde öz saygının düşük olmasına bağlı olarak utangaçlık bunun yanısıra yakın ilişki kurmak ve üyelik ihtiyacının yüksek olduğu ve reddedilmeye karşı hassasiyetlerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, benmerkezci bireylerde, özel olmak duygusunun yüksek olduğu buna bağlı olarak yakın ilişki kurmak isteğinin düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durum, yakın ilişki ve etkileşimde bulunmak isteğinin, daha çok kişisel tatmin, fayda ve çıkar sağlamak kaynaklı olması, dolayısıyla, karşı tarafın sevgi, ilgi, beklenti ve ihtiyaçlarının önemszenmemesi ile açıklanmaktadır. Nitekim, müzakerede vurgulanan önemli noktalardan biri, her müzakerecinin “içerik” ve “ilişki” den ibaret iki çeşit çıkarımın olduğudur. Toplulukçu özelliğe sahip yüksek bağlamlı toplumlarda, kişilik ve içerik kavramları aynı bağlamda değerlendirilmekte ve birbirinden ayrılması düşünülemez unsurlar olarak görülmektedir. Diğer taraftan, her iki kavramın ayrı meseleler olarak görüldüğü Batı toplumlarındaki genel eğilim ise “kişinin probleminden ayrı tutulması” yönündedir. Nitekim, bireyselliğin yüksek olduğu ülkelerde boşanma oranlarının yüksek olmasında bunun etkili bir faktör olduğu ileri sürülmektedir (Triandis vd.,1985; Dion ve Dion, 1996).

Triandis’e (1989) göre, bireysel ya da toplulukçu özelliğe sahip toplumlar içerisinde farklı davranışlar sergilenebilmekte ve bu tür kültürler kendi içerisinde ‘yatay-dikey’ olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, *dikey-toplulukçu* özellikteki kültürler gelenekçi sayıldıklarından bu tür kültürlerde grup normlarına riayet etmek, otoritenin direktiflerine saygı göstermek vb. eğilimler yaygındır. Dolayısıyla, bu tür kültürlerde bireyler durumu kurtarmak odaklı, idareci bir iletişim tarzı benimsemektedir. Bazen bu durum, örneğin Çin’de olduğu gibi bir polise hatalı olduğu konusunda uyarıda bulunulması yaptırma neden olabilmektedir (Lin,1997). Bununla birlikte, dikey kolektivizmin yaş ile pozitif yönde, eğitim ile negatif yönde ilişkisi olduğu görülmüştür (Triandis, 1995). Diğer taraftan, *yatay-toplulukçu* kültürlerde ise, empati ve iletişim egemendir. Amerika’da yapılan bir araştırmada, yatay kolektivizm boyutunda cinsiyetler arası farklılıklar olduğu, bunun kaynağının erkekler açısından grup üyeliklerine, kadınlar açısından ise “ben onun en iyi arkadaşım” ifadesi bağlamında özel ilişkilere dayandığı tespit edilmiştir (Triandis ve Suh, 2002). Diğer taraftan, *dikey-bireyciliğin* olduğu kültürlerde rekabetçilik yüksek bir değer olarak görülmekte, zirvede yer almak, en iyisi olmak ve en iyisini elde etmek gibi motivasyonlar öne çıkmaktadır. Bunun yanısıra, Avusturya ve İsveç gibi *yatay-bireyciliğin* olduğu ülkelerde ise, hiyerarşiye verilen önem azdır. Ayrıca, özgüven duygusu yüksek ve başkalarına muhtaç olma duygusu zayıf olduğundan, işlerin bireysel olarak halledilmesi

eğilimi yaygındır. Bu bağlamda, özellikle varlıklı toplumlarda yüksek seviyede olan finansal özerkliğin, sosyal ve duygusal özerliğe dönüştüğü ve bireyin kişisel çıkarlara öncelik verdiği kaydedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, birden fazla normatif sistemin mevcut olduğu heterojen yapıdaki toplumlarda, insanların birbirlerine fazla bağımlı olmadığı ve toplum daha karmaşık bir yapıya büründükçe, bireyciliğin de öne çıktığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, bireyciliğin ön planda tutulduğu böylesi toplumlarda kültürün, sınırları açık ve esnek bir yapıya sahip olduğu, bu nedenle uygun davranış standartlarına birçok durumda pek rastlanmadığı veya kalıplaşmış davranış tarzlarından sapma olması halinde tolerans gösterilebildiği ifade edilmektedir (Triandis,1994; Triandis ve Gelfand, 1998).

Bununla birlikte, heterojen bir yapının kültürel değerlere ilişkin hangi davranışın doğru veya uygun olduğu konusunda karışıklığa yol açtığı, diğer taraftan, nispeten homojen yapıdaki toplumlarda ise, normlar ve değerler açısından benzerlik olduğu ifade edilmektedir. Kültürel değerler açısından homojenleşen yapılarda, normlar daha açık ve belirgindir ve normatif davranışlardan sapma cezalandırılmaktadır. Örneğin, Hindistan gibi kuralların dayatıldığı sıkı yapıdaki toplumlarda, bir evladın babasının ölümünden hemen sonra saçlarını kesmesi aykırı bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, davranışların uygunluğunun toplum tarafından belirlendiği sıkı yapıdaki toplulukçu kültürlerde, insanların kendilerinden beklenen davranışları hoşlanmasalar da yerine getirmelerinin temelinde, çocukluk döneminde empoze edilen davranış kalıplarının yattığı vurgulanmaktadır. (Triandis,1989, Bontempo, Lobel ve Triandis, 1989). Bunun yanı sıra, toplulukçu kültürlerde bireyler arasında ahlak anlayışının, içeriksel ve durumsal olarak değerlendirildiği, refahın ise en üst değer olarak kabul gördüğü ifade edilmektedir. Zira, toplulukçu kültürlerde ahlakın, grubun beklentilerinin yerine getirilmesinden meydana geldiği ve grup dışı etkileşimde çıkar ve aldatma amaçlı kullanıldığında ahlaki olarak algılandığından söz edilmektedir. Diğer bir ifadeyle erdem ve ahlak, kişinin sosyal çevresinde yer alan bazı üyeler için geçerli ve uygulanabilir olarak görülmektedir (Triandis ve Suh, 2002). Ayrıca, grup içi katkısı olması bağlamında yalan söylemenin, toplulukçu kültürlerde bireyci kültürlere göre daha fazla kabul gören bir davranış olarak nitelendirildiği vurgulanmaktadır. Trilling'e (1972) göre, kişisel farkındalık konusunda güçlü duygulara sahip olmaları sebebiyle bireyci kültürden insanların, yüksek olasılıkla samimiyet ve sahicilik arayışında oldukları, diğer taraftan, gelenekçilik ve sorumlulukla yoğrulmuş toplulukçu kültürdeki bireylerin gerçeklikten uzak olduğu ifade edilmektedir (Triandis,2001).

Bireycilik-toplulukçuluk bağlamında diğerk bir görüş, toplulukçu kültürlerin işbirlikçi müzakere yaklaşımını, bireyci kültürlerin ise rekabetçiliği teşvik ettiği ve sorumluluk duygusunun bunda etkisinin olduğu yönündedir. Örneğin, Amerikalıların, sevmedikleri birisine yardım etmek konusunda Hindistanlılara kıyasla daha az sorumluluk hissettikleri, bunun yanısıra birisine karşı sevgi besleyip beslememenin o kişi hakkında bir yargıda bulunmak konusunda Hindistanlılar için bir kriter oluşturmadığı ifade edilmektedir. Ayrıca, yapılan bir araştırmada, bireysel özelliğe sahip Amerikalı müzakerecilerin, talepkar olduklarının bir göstergesi olarak aşırı teklifte buldukları ve müzakerede kendilerini merkeze alan bireysel tablolar ortaya koydukları görülmüştür. Bununla birlikte, toplulukçu eğilimli Japon müzakerecilerin, ilişki yönelimli olmalarına bağlı olarak daha az emir verdikleri ve tehditkâr davrandıkları saptanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, Doğu kültürlerinde müzakere kaynak dağıtımından ziyade ilişki çerçevesinde ele alınan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Zira bireyler, kendilerini sosyal grup içerisinde tanımlamakta ve grup dinamikleri ile hareket etmenin, sosyal sorumluluk, uyum ve düzen sağlanmasının bir gereği olarak kabul etmektedirler. Bir bakımdan bu durum, bireyler arasındaki karşılıklı bağımlılık ve buna bağlı olarak toplulukçu karakterde bir benlik algısına sahip olunması ile açıklanmaktadır. Bununla birlikte, anlaşmazlığın ortaya çıkmasının çatışma eğilimli bireyler için psikolojik bir gereksinim olarak görülebildiği, bu açıdan bakıldığında, kültürel farklılıklardaki benlik algısının davranış ve karar süreçlerinde ve özellikle ilişkişel ve neticesel amaçlar üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bireysel ve ortak fayda sağlamak içerikli neticesel amaçlara odaklı bağımsız benlik algısına sahip Batı topluluklarına ait bireylerin müzakereye ilişkin bakış açılarının kaynakların dağıtımı ile ilgili olduğu, bağımlı benlik algısına sahip bireyler için ise müzakerenin öncelikle ilişkişel bir süreç olarak görüldüğü belirtilmektedir (Gelfand ve Realo, 1999).

### **2.9.2. Belirsizlikten Kaçınma ve Müzakere İlişkisi**

Sorumluluk almaktan hoşlanılmaması, daha çok başkalarının yardımı ve önerilerinin dikkate alınması, beklenmedik sorunlar karşısında çözüme yönelik bir başkasına umut bağlanması belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerle ait değer özellikleri olarak sıralanmaktadır (Pearson ve Stephan,1998). Böylesi kültürlerde çatışmadan uzak durulması ve kaçınma eğilimi sergilenmesi yüksek bir olasılık olarak görülmektedir. Bununla birlikte, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek bireylerin, karar ve davranışlarında temkinli, yavaş davranan, sürekli kontrol ve denetim ihtiyacı hisseden, şekilci ve kuralcı bir yapıya sahip



oldukları vurgulanmaktadır. Bunun aksine, hızlı karar verebilen, inisiyatif ve risk almayı tercih eden, başkasının görüşüne fazla itibar etmeyen ve hiyerarşiye fazla önem vermeyen, bireyler belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük bireyler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bu tür kültürlerde, bireylerin karar süreçlerinde bilgi odaklı oldukları aynı zamanda karmaşadan ve risk almaktan çekinmediklerinden ötürü, birden fazla konuyla eş zamanlı ilgilenebildikleri kaydedilmektedir (Foster'dan aktaran Sığı ve Varoğlu, 2013). Bununla birlikte, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerin ayırt edici bir özelliği olarak risk almak, müzakere tarzları bağlamında ortak bir çözüm yolu için tarafların bilgi paylaşmakla ilgili isteklerini, yeni yaklaşımlar yoluyla alternatif üretmek konusundaki girişimlerini ve anlaşmazlık durumunda gösterdikleri tolerans içermektedir. Bu konuda örneğin, Fransa'da risk alma oranının Japonya'dan fazla olduğu ve bunun ekseriyetle askerler ve finans sektöründe çalışanlar arasında yüksek çıktığı görülmüştür.

### **2.9.3. Güç Mesafesi ve Müzakere İlişkisi**

Müzakere tarzlarının farklılaşmasında güç mesafesi önemli bir yer tutar. Zira, yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, güçlü olan doğru ve aynı zamanda haklıdır anlayışı egemendir. Böylesi toplumlarda, biçimsellik, formel kurallara bağlılık ve hiyerarşi öncelik arz etmekte, aynı zamanda statü, prestij, doğuştan gelen sınıfsal özellikler, karizma vb. değerler ön planda tutulmaktadır. Örneğin, Çin, Singapur, Japonya gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, statü, unvan, yaş, kıdem, cinsiyet gibi değişkenler atfedilen değerler açısından belirleyicidir. Zira, yaşlıya saygının el üstünde tutulduğu bir toplumda, müzakerede çok genç bir müzakereci görevlendirilmesinin hoş karşılanmaması veya bazı Asya ülkelerinde olduğu gibi kadınlara müzakere sürecinde görev verilmemesi bu konuda örnek gösterilebilir (Volkema vd., 2016).

### **2.9.4. Eril-Dişil Özellikler ve Müzakere İlişkisi**

Müzakerede katı veya yumuşak bir tutum izlenmesi, kültürel açıdan eril-dişil özelliklere sahip olunması ile açıklanmaktadır. Zira, eril değerler bir anlamda erkek egemen kültürü tanımlamaktadır. Bu tür topluluklarda bireyler; materyalist, özgüveni yüksek, özgürlüğüne düşkün, kendi yolunu seçen aynı zamanda rekabetçi ve hakimiyet kurma isteği yüksek değer özelliklerine sahiptir. Dolayısıyla başarı, daha çok niceliksel bir anlam ifade eden bir değer olarak görülmektedir. Diğer taraftan dişil toplumlara ait bireyler ise, yardımsever, başkalarını düşünen, sosyal ilişkilerin devamlılığını önemseyen, sosyal

sorumluluğa önem veren kültürel özellikler sergilemektedir (Sargut,2001). Bununla birlikte, erillikten farklı olarak, dişil kültürel değer özelliklerine sahip bireylerin çok başarılı olmak ve kaliteli bir hayat sürmekten ziyade refah ve mutluluk için para kazanma amacı taşıdıkları ifade edilmektedir (Schneider ve Barsoux,1997). Bu bağlamda, Hofstede'e (1980) göre Türk toplumu, korumacılığı öne alan, zayıf ve mağdurun yanında olan ve maddi çıkarlara önem vermeyen dişil bir toplum özelliği sergilemektedir.

## **2.10. Hall'unYüksek ve Düşük Bağlamlı İletişim Kuramı**

Kültürel değer farklılıklarının ve müzakere tarzlarının anlaşılmasında, iletişim kalıplarının etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Zira, müzakerede benimsenen iletişim tarzları, esasen bireyin kültürel değerlerinin etkisi altında olduğundan, davranış ve eylemler açısından bir katalizör vazifesi görmektedir (Acuff,2006).

Hall (1976), birey ve toplumları iletişimde tercih ettikleri iletişim biçimleri bakımından yüksek veya düşük bağlamlı olarak tarif etmektedir. Esasen iletişim, sözlü veya sözsüz, açık veya gizli mesajlar içeren davranışların yorumlanması ve algılanmasına bağlı olarak gelişmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireylerin müzakere tarzları, davranışlara kodlanmış mesajların algılara bağlı olarak çözümlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Söz konusu algılar ise, bireylerin sahip oldukları kültürel değer farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Esasen, tüm bu farklılıklar belirgin dahi olsa, gerçekte fark edilmesi ve anlaşılması zor olduğundan, karşılıklı iletişimin çoğu zaman yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebildiği vurgulanmaktadır (Gamsriegler,2005).

### **2.10.1. Düşük Bağlamlı İletişim**

Düşük bağlamlı kültürlerde, dil iletişimin önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Zira bu tür kültürlerde bireyler düşüncelerini, niyetlerini doğrudan söylemekte ve anlaşılmayan bir durum olması halinde açıklayıcı bilgi isteme eğilimindedirler (Hall, 1976). Örneğin, karşı tarafa fikrine katılmadığı açıkça söylenmekte, iletişimde kullanılan sözcükler yeterli görülmekte ve sezgisel kavrayışa ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu nedenle, müzakerede iletilen mesajı çözümlmek gibi bir gereksinimin doğmadığı vurgulanmaktadır. Batı toplumlarına özgü bu tür kültürlerde kişisel etkileşimler, yakın ve güçlü bağlar kurulmasından ziyade belli aktivitelere katılım sağlanması yoluyla sağlanmaktadır. Bu nedenle, sözlü iletişimde, yazılı ifadeler ve açıklamalara daha fazla ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2013).

Düşük bağlamlılığın bir özelliği olarak doğrudan iletişim tarzını benimseyen toplumlarda, yapılan önerilere ve sorulan sorulara açık ve net cevaplar verilmesi beklenmektedir. Bunun aksine, dolaylı iletişime yatkın Japon toplumunda bu durum üstü örtülü yorumlar, vücut hareketleri ve kullanılan işaretlerle kendini göstermektedir. Bununla birlikte, müzakere esnasında bu tür yaklaşımlar sergilenmesinin, müzakere eden taraflar arasında sürtüşmeye yol açabileceği kaydedilmektedir. Örneğin, Camp David barış görüşmelerinde, İsraililerin doğrudan iletişim tarzları Mısır tarafınca agresiflik ve hakaret olarak yorumlanırken, Mısırlı müzakerecilerin dolaylı iletişim tarzları ise İsraili müzakerecilerce, neyin kastedilmek istendiğinin açıkça belirtilmemesi ve samimiyetten şüphe duyulması olarak değerlendirilmiştir (Salacuse,2005).

### **2.10.2. Yüksek Bağlı İletişim**

İnsanlararası ilişkilerin yakınlığına ve güçlü davranışsal normlara işaret eden yüksek bağlamlı iletişimin olduğu kültürlerde, karşı tarafa aktarılan bilginin veya mesajın içerisinde deyim yerindeyse gömülü vaziyette bulunan içeriksel anlama aynı zamanda yazılı ve sözlü ifadeler tam manasıyla yer verilmemektedir. Böylesi toplumlarda iletişimde ima ve dolaylı ifade yolu benimsendiğinden ötürü iletişimde verilen mesaj fazla bilgi içermemekte, diğer bir ifadeyle mana ve içerik daha çok fiziksel bağlam içermektedir. Bu bağlamda, bilgi, fikir, duygu ve düşüncenin, jest, işaret ve beden dili ile sözcüklere dökülmesi iletişimde önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla, neyin söylenmesi gerektiğinden ziyade nasıl söylendiği üzerinde durulması, ortama ait faktörler ile kullanılan beden dili önemli görülmektedir. Bu durum bir nevi müzakerede bulunan taraflar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve ilişkinin sürdürülmesi olarak değerlendirilmektedir (Hall 1959, Adler, 1956).

Buna göre, söylenmeyen veya dile getirilmeyen hususların dinleyici tarafından anlaşılması daha doğrusu satır arası ifadelerin anlamlandırılması beklenmekte, bu durumun karşı taraf hakkında bilgi sahibi olunmasını gerekli kıldığı ifade edilmektedir (Kim, Pan ve Park,1998). Gudykunst ve Ting-Toney'e göre (1988), yüksek bağlamlı iletişim, dolaylı, belirsizliklerle dolu ve mahiyeti önemli bir özellik taşıdığından, iletişime yönelik bilgi içeriği daha çok fiziksel veya içsel bağlamda ele alınmaktadır. Bu özelliğin genellikle, bireylerarası ilişkilerin yoğun olduğu, bilginin kaynağının fiziksel ve sosyal çevreye dayandığı geleneksel kültüre sahip, Orta Asya, Asya, Afrika ve Güney Amerika gibi toplumlara özgü olduğu ifade edilmektedir (Gamsriegler, 2005). Bu bağlamda, Japonya, Yunanistan, İspanya, İtalya, İskandinavya ve Arap ülkeleri yüksek bağlamlı kültüre sahip

ülkeler olarak değerlendirilmektedir (Hall ve Hall, 1990).

Bununla birlikte, yüksek bağlamlı kültürler olarak tanımlanan Orta Doğu ve Asya ülkeleri statü yönelimli olarak nitelendirilmektedir. Zira, yüksek bağlamlı kültürlerde, güç ve saygı çokça benimsenen özelliklerdir. Bu açıdan, müzakerecinin sahip olduğu konum, müzakere kullanılarak kullanılan dilden önemli görülmekte ve karşı tarafın statüsüne saygı gösterilmesi beklenmektedir. Ayrıca, bireylerin müzakere davranışlarını karşısındakine göre uyumlandırabilme kabiliyetinin daha çok yüksek bağlamlı kültürlerle özgü bir özellik olduğu kaydedilmektedir. Bu nedenle, ‘benmerkezli’ olarak nitelendirilen düşük bağlamlı toplumlarda, esneklik pek rastlanılmayan bir yaklaşımdır. Örneğin, Japonya ve Çin gibi yüksek bağlamlı toplumlarda bireylerin itibar ve saygınlıklarını kaybetmek baskısı hissetmelerinden ötürü, herhangi bir anlaşmazlık durumunda veya sorun karşısında ılımlı ve tevazu ile yaklaşmayı aynı zamanda dolaylı bir iletişim dili kullanmayı tercih ettikleri vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, Latin Amerika ülkelerinde, karşı tarafa imtiyazda bulunmak, büyüklük ve doğruluk göstergesi olarak değerlendirilmekte ve yüksek saygı ifadesi olarak kabul görmektedir. Diğer taraftan bu durum, düşük bağlamlı iletişimin hâkim olduğu birçok Avrupa ülkesinde ise bir zayıflık göstergesi olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle, Fransız, Alman ve Kuzey Amerikalıların müzakere tarzları açısından, yüzleşmekten çekinmedikleri belirtilmektedir (Gudykunst, ve Ting-Toomey. (1988, Goldstein,1999; Danciu, 2010).

### **2.11. Yüksek- Düşük Bağlamlı İletişim, Değerler ve Müzakere Tarzları İlişkisi**

Kültürel değer farklılıklarının müzakere tarzları ile ilişkisine dair literatürde bireysellik-kolektivizm, yüksek-düşük bağlamlı iletişim ve güç mesafesi üzerinde durulmaktadır (Hall,1989). Buna göre, yüksek ve düşük bağlamlı iletişim müzakere tarzlarına etkisi ve kültürel değer farklılıklarının anlaşılması bakımından önemlidir. (Gibson,1998). Zira, iletişimde ortaya çıkan farklılıklar birleştiriciliğin önünde bir engel oluşturmakta ve müzakere sürecini olumsuz etkilemektedir.

Hall (1976) kültürleri, iletişimde benimsedikleri yaklaşımlar açısından yüksek ve düşük bağlamlı kültürler olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda, zaman yönetimi açısından rahat davranılması, sosyalleşmenin sağlanması amacıyla müzakere edilen konu dışında farklı konulara değinilmesi yüksek bağlamlı kültürlerin bir özelliği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bu tür kültürlerde müzakere tarzlarında, olaya anlam katmak amacıyla, geçmişe değinmenin, statü ve sahip olunan ilişkilerden söz etmenin ve aynı zamanda gereğinden fazla

bilgi sunmanın olağan olduğu vurgulanmaktadır (Nishimura, Nevgi ve Tella,2008). Bu yönüyle, yüksek bağlamlı kültürdeki bireylerin, iletişim sürecinde yakınlık kurmak ve birbirlerini daha iyi tanıyabilmek gayretinden doğan uzlaşa içerisinde buldukları ifade edilmektedir. Bu nedenle, bu tür kültürlerde sosyal ve fiziksel açıdan bireyler arası mesafenin dar olduğu ifade edilmektedir (Gannon,1994). Bununla birlikte, bireysel kültürle özgü baskın bir özellik olarak nitelendirilen düşük bağlamlı kültürlerde ise, karşı tarafa aktarılan bilgi ve mesaj içeriği açık ve doğrudandır. Bu nedenle, genellikle Batı toplumlarına özgü düşük bağlamlı kültürlerde anlam, söz ve eylemlerde saklıdır. Dolayısıyla, müzakere tarzları açısından bilgi paylaşımında bulunma eğilimi taşınması, ortak çıkarlar ve farklılıklara ilişkin açıklamalarda bulunulması, karşı tarafın teklif ve önerilerine doğrudan yanıt verilmesi, düşük bağlamlı kültürle ait davranışsal göstergeler olarak kabul edilmektedir. Yüksek bağlamlı kültürlerde ise, dolaylı bilgi değişiminde teklifler ve tavizler sıkça müracaat edilen yaklaşımlardır. Bu durum, düşük bağlamlı iletişimin bireycilik yüksek bağlamlı iletişimin toplulukçu değer yönelimi ile irtibatlı olması ile açıklanmaktadır (Troopenaars ve Hampden-Turner,1997).

Bununla birlikte, yüksek ve düşük bağlamlı kültürler, bütünleştirici müzakere yaklaşımının belirleyicisi olabildiği gibi yanlış anlaşılma veya ifade bozukluğundan kaynaklanan iletişim eksikliğinin ortaya çıkma nedeni olarak da görülebilmektedir. Dolayısıyla, müzakere bireylerin kendi kültürel değer özelliklerine uygun davranış biçimlerini sergileme eğilimine sahip olmalarından dolayı, birbirlerinin kültürel değerleri hakkında bilgi ve farkındalık sahibi olmalarının zaruri olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, yüksek bağlamlı kültürlerde, hikâyeler, örnek olaylar ve semboller üzerinden dolaylı bir anlatım yoluna gidilerek üstü kapalı mesajlar verilmesinden ötürü, müzakere ortaya konan görüşlerden bilgi toplanarak bir çıkarımda bulunması gereği doğmaktadır. Ayrıca, iletişim ve uzlaşma, sıklıkla beden dili ve imalı sözlere dayanmaktadır. Bu durum, yüksek bağlamlı kültürlerde, güven kavramının önemli bir yer teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Zira, kültürel değer yargıları ve müzakere tarzları bakımından aralarında büyük farklılıklar olan bireyler açısından karşılıklı güven duygusunun tesis edilmesi en önemli husustur. Örneğin, düşük bağlamlı kültüre sahip Amerikan toplumunda, müzakere esnasındaki yaklaşım tarzı ve odak noktası konunun özüne sadık kalınması yönündedir. Yüksek bağlamlı kültüre sahip Japonya gibi ülkelerde ise, konu hakkında müzakere bulunmadan önce tarafların birbirine yakınlaşması ve güven ortamı oluşturulması adına yeteri kadar zaman ayrılması zaruri görülmektedir (Adler,1991; Sığrı ve Varoğlu,2013).

Bununla birlikte nezaket kavramı, düşük ve yüksek bağlamlılık açısından ayırt edici bir nitelik taşımaktadır. Bu konuda örneğin, soru sormanın, yüksek bağlamlı kültürlerde genellikle oldukça şahsi, incitici veya saldırgan bir yaklaşım olarak değerlendirilebildiği ifade edilmektedir (Tella, 1996). Dolayısıyla, yüksek bağlamlı kültürlerde müzakere tarzları açısından duygulara ve etkileme yöntemine başvurulmaktadır. Diğer taraftan, karşı tarafı ikna mekanizması olarak kullanılan rasyonellik kavramı düşük bağlamlı kültürlerde önemli bir yer tutmaktadır. Zira, Amerikalı müzakerecilerin Çinlilere kıyasla, analitik tablolar, nedensellik ilişkisi ve mantıksal çerçeveye dayalı anlatımlara başvurdukları görülmüştür (Mc Farlin ve Sweney,2006; Acuff,2006).

## **2.12. Sosyo- Demografik Değişkenler Açısından Değerler ve Müzakere Tarzları İlişkisi**

Değerlerin müzakere tarzları ile ilişkisinde açıklayıcı olması ve aynı zamanda hangi düzeyde etkisinin olduğunun anlaşılması bakımından aşağıda cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, gelir düzeyi gibi sosyo-demografik değişkenler üzerinde durulmaktadır.

### **2.12.1. Kuşaklararası Değer Farklılıkları**

Kuşak denince, aynı zaman diliminde yaşayan, aynı çağın koşullarına sahip ve benzer deneyimleri paylaşan insan toplulukları akla gelmektedir (Strauss ve Howe, 1991). Bu durum, insanların yeni bir anlayış ve yeni bir yaşam duygusunda birleşmesi olarak da tanımlanmaktadır. Değerlerin zaman içerisinde değişim gösterebilmesi aynı zamanda her kuşağın kendine özgü karakteristik özelliklerinin olması farklı bakış açılarının ve değer yargılarının ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Örneğin, yapılan bazı çalışmalarda, genç kuşaklar için özerklik ve materyalist değerler önem arz ederken eski kuşaklar için güvenlik ve hayatta kalma değerlerinin benimsendiği görülmüştür (Inglehart,2000).

Esasen, kuşak olarak tanımlanan ve kendi içerisinde farklı özellikler barındıran her bir jenerasyon, yaklaşık yirmi beş ya da otuz yıllık yaş gruplarından oluşmaktadır (Kaplan ve Çarıkçı, 2018). Buna göre, aynı dönemde yaşamının bir sonucu olarak iş görme biçimleri, bakış açıları, çalışma tarzları, istek, ihtiyaç ve beklentilerden doğan farklılıkların, kuşaklararası algılama biçimlerini, iletişim ve eylemleri etkilediği ifade edilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Kısacası, insan davranışlarının zamana bağlı olarak değişkenlik gösterdiği kaydedilmektedir. Buna göre, Tablo 7’de sözkonusu kuşakları açıklayıcı temel özelliklere yer verilmektedir.

**Tablo 7. Kuşaklararası Değer Farklılıkları**

<b>Kuşak</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Temel Özellikler</b>
Gelenekselciler (1925-1945 )	Savaşlar ve ekonomik sıkıntılar ile yüzleşen buna bağlı olarak açlık, kıtlık, işsizlik, tasarruf etmek gibi yaşam koşullarına maruz kalan, ve daha iyi koşullar için çabalayan bir kuşaktır.	Kanaatkar, uyumlu, istikrardan yana, disiplinli, risk almaktan çekinen, değişimden yana olmayan, çalışkan
Bebek Patlaması (1946-1964)	II. Dünya Savaşı sonrası doğan bu kuşak, ekonomik refahın arttığı, siyasi ve politik yapıların değişmeye başladığı döneme şahitlik eder.	Kanaatkar, sadakat duyguları yüksek, kuralcı, çalışkan, bir yerde uzun süre çalışabilen, zorluklara katlanabilen, aile bütünlüğünden yana, teknoloji ile pek uyumlu olmayan
X Kuşağı (1965-1979)	Petrol krizleri, ekonomik krizler ve siyasi çatışmaların olduğu döneme ait bu kuşak, daha iyi yaşam standartları için başarı ve iş odaklı bir nesli temsil eder.	Teknoloji ile barışık, amaç odaklı, yaşamak için çalışan, rekabetçi, değişen şartlara uyum sağlamak için çabalayan, dostluk ilişkilerine önem veren, garantici, toplumsal sorunlara ve çevreye duyarlı, kültürel çeşitlilikten yana, hoşgörülü, pragmatist, güvenliğe önem veren, şüpheli, sabırsız, otoriteyi sorgulayan
Y Kuşağı (1980-2001)	Milenyum ve dijital kuşak olarak adlandırılan bu nesil küreselleşmenin etkilerinin hissedildiği ve ekonomik gelişme ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşamaktadır. Bu kuşak, çekirdek aile içerisinde yetişen, çoğunun ebeveynleri üniversite mezunu olan, üçte biri boşanmış anne babaya sahip, bir kuşağın temsilcileridir.	İlgi odağı olmaya alışık, özgürlüğüne ve eğlenceye düşkün, beklentilerini yüksek tutan, çok kolay sıkılabilen, çoklu göreve odaklanabilme kapasitesi yüksek, iyi eğitilmiş, özgüvenli, gerçekçi, tatminsiz, sorgulayıcı, girişimci ruha sahip
Z kuşağı (2000-2020)	İnternet kuşağı olarak adlandırılan bu nesil internet olanakları ve ulaşım kolaylıkları sayesinde çeşitli ağların üyesi olan(network), sanal gerçeklikle iç içe geçmiş bir yaşama şahitlik eden bir neslin temsilcileridir.	Geleneksellikten uzak, tüketim odaklı, Tatminsiz, Hazcı, aynı anda birden fazla konu ile ilgilenilme becerilerine sahip, otoriteye karşı direnen, iletişime açık, sonuç odaklı, yaratıcı

Kaynak: Ayhün, S.E. (2013). Kuşaklararasıdaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı:1. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, 93-112.

Bununla birlikte, kuşakların birbirlerini anlayamamalarının; kişilik gelişim aşamasında yaşanan farklılıklardan kaynaklandığı, bu bağlamda, insanları birarada tutan, bütünleştiren, onların davranışlarını ve olaylar karşısında verdikleri müşterek tepkileri biçimlendiren, zamana ait değerlerin önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Akdemir, Konakay ve Demirkaya, 2013). Örneğin, I. Dünya savaşı ortamında dünyaya gelenler için güvensizlik duygusunun, hayatın tüm alanlarına yönelik davranışlara tesir ettiği, bunun yanısıra ikinci dünya savaşı sonrası savaş ve krizlerin etkisinde kalmış olan ve Bebek Patlaması olarak adlandırılan kuşağın ise; ekonomik sıkıntılar ve siyasi çalkantılarla

yüzleştiği belirtilmektedir. Dolayısıyla, özgürlük hareketleri, maddi kazanç, başarı, otoriteye karşı gelme gibi değer özelliklerinin bu dönemde öne çıktığı ifade edilmektedir (Ayhün, 2013).

Kuşaklararası dönemler açısından bakıldığında, sosyal statü ve maddi imkanlarla varlıklarını ortaya koyma eğilimli, başarı ve ödül beklentileri yüksek olan 1965-1979 yılları arası doğanlar X kuşağı olarak tanımlanmaktadır. X kuşağı; hayatta bir denge kurmaya çalışan, bu sebeple, çok fazla değişimden yana olmayan ve belirsizlikten kaçınan, elde ettiğinin kıymetini idrak eden, kanaatkâr, uzun süreli istihdamdan yana olan, yersiz şikâyet edebilen, toplumsal sorunlara ve çevreye karşı duyarlı, geleneksel bir toplum özelliğinin yansıması olarak tutucu, şüpheli aynı zamanda küreselleşme ile yaşanan teknolojik gelişmelere ve değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir nesil olarak nitelendirilmektedir (Demirkaya vd. 2015, Paulin ve Riordan, 1998).

Bu dönemde, yaşamak için çalışmak, risk almaktan kaçınmak, yönlendirme ve direktif almak, otoriteye bağlılık ve istikrardan yana olmak gibi değerlerin öne çıkmasında, 70'li yıllarda başta petrol krizi olmak üzere, ekonomik krizler ve işsizlik problemleri ile yokluk dönemine şahit olunmasının etken olduğu, ayrıca geniş aile yapısına sahip olunmasından dolayı, aile, komşuluk ve dostluk ilişkilerine önem verildiği belirtilmektedir (Altıntuğ, 2012). Bununla birlikte, çalışma yaşamında ve iletişimde kişisel gelişime katkı sağlayacak ve başkalarıyla iletişimi güçlendirecek biçimde yapılan işin nitelikli olması, bireysel çalışmada bulunabilmesi ve inisiyatif alınabilmesi, kısacası, işlemsel ve dağıtımsal olanakların x kuşağının motivasyonları olduğu vurgulanmaktadır (Sayers,2007).

1980-1999 yılları arasında doğanları temsil eden kuşak ise Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Beklentiler ve eğilimler açısından hiyerarşiyi ve otoriteyi sorgulayan, bireyci, kendi yoluna giden, kapitalizmin ve tüketim alışkanlıklarının etkisinde kalmış, teknoloji ile uyumlu bir nesil olarak tanımlanan Y kuşağının, sadece hayatta kalmak değil aynı zamanda konfor ve rahatlık arzusu taşıdığı ifade edilmektedir. Y kuşağının iş yaşamında uzun vadeli düşünmemesi ve örgütsel bağlılığının zayıf olması, bireysel eğilimlilik, özgürlüğüne düşkünlük ve buna bağlı olarak uyum süreçlerinin zor olması ile açıklanmaktadır (Eckert ve Deal'den aktaran Kaplan ve Çarıkçı,2018).

Esasen Y kuşağı; teknoloji ve tüketim odaklı, çoklu görevlere eş zamanlı odaklanabilen, yeniliklere açık, özgürlüğüne düşkün, çabuk sıkılabilen, özgüven sahibi, sorgulayıcı, rekabet duygusu yüksek, otoriteye pek saygı duymayan, internetin dayattığı hız olgusuyla birlikte hareket eden, birşeyi yaşayarak ve görerek öğrenmeyi tercih eden,



görselliğe önem veren aynı zamanda sosyal medya üzerinden kimlik inşa eden değer özelliklerine sahip bir nesil olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, yaratıcılığın teşvik edilmesine önem vermesinden ötürü Y kuşağı, kendilerini meslekleri ya da çalıştıkları kurumla ifade etmekten ziyade, daha çok kişisel özellikleri ve yaptıkları ile ortaya koymayı tercih etmektedir (Karaaslan,2014). Zira ne zaman ve ne şekilde temin edilirse edilsin, bilgiye erişmek önemlidir. Ayrıca, çalışma yaşamında yaş ve kıdem yerine başarıya öncelik verilmesi, kurum içinde sosyalleşmeye önem verilerek esnek bir çalışma ortamı yaratılması, kültürel farklılıklara eşit mesafede davranılması y kuşağının motivasyonunda önemli bir yer tutmaktadır (Altuntuğ, 2012; Çaycı ve Karagülle,2014; Dereli ve Toruntay, 2015).

Kuşaklararası değer farklılıklarının anlaşılmasında önemli bir yer tutan diğer bir kuşak, 2000 yılından sonra doğan aynı zamanda internet ve mobil teknolojilerinin temsilcileri olarak tanımlanan, Z kuşağıdır. Zira, oyuncak yerine ipad ile oynayan ve internet üzerinden sosyalleşmeyi tercih eden bu kuşak tarafından yaşam, daha çok sanal hayattan ibaret olarak algılanmaktadır. Teknolojiyi kullanma becerileri yüksek, hayal dünyaları geniş, aynı anda birden fazla konuya odaklanabilme yeteneğine sahip Z kuşağının tutkulu bir tüketim alışkanlığına sahip olmasının temelinde, bu kuşağın öncelikli ihtiyaçlara odaklanma yerine isteklerin peşinde koşmak arzusunun bulunduğu ifade edilmektedir (Dash,2010). Z kuşağı değer özellikleri bakımından; teknoloji bağımlısı, sanal olarak aşırı sosyal ancak fiziksel olarak yalnız, çoklu düşünebilen, risk almayı seven, iddiacı, karşı durma eğilimli, iletişim kurma becerisine sahip, her şeyin bir an önce olmasını isteyen ve aynı zamanda aşırı düzeyde tüketim odaklı olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, sosyo-teknolojik gelişmeler açısından baş döndürücü değişimlerin yaşandığı bir döneme şahitlik eden Z kuşağının; özellikle dijital devrim, yapay zekâ başta olmak üzere, Arap Baharı, Ortadoğu'da meydana gelen olaylar, Gezi Parkı gibi siyasi ve sosyal hareketlerden etkilendiği, ayrıca; sosyal medya üzerinden kurdukları geniş iletişim ağları sayesinde, coğrafi sınırlı olmayan bir özelliğe sahip oldukları vurgulanmaktadır (Çaycı ve Karagülle,2014).

### **2.12.2. Cinsiyet, Değerler ve Müzakere**

Cinsiyet özelliklerinin amaçlar, davranışlar ve karar süreçleri üzerinde etkisi olup olmadığının incelenmesi, değerler ve müzakere ilişkisinin anlaşılması bakımından önemlidir. Cinsiyet; toplumların kendilerine özgü karakteristiğine bağlı olarak farklı davranış kurallarına tabi olan bu yönüyle beklenti, yaşam tarzı ve düşünce yapısının farklılaşmasına etki eden bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Daha önce yapılan

çalışmalarda, cinsiyet değişkeninin, diğer değişkenlerden bağımsız düşünülmemesi gerektiği eleştirisi getirilmektedir. Zira, farklı yaş dönemlerinde, değer yönelimleri açısından cinsiyetler arası farklılaşma olduğunun anlaşılmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, cinsiyetten kaynaklanan değer farklılaşmasının temelinde; biyolojik farklılıklar, sosyal yapının zorlayıcılığı aynı zamanda kadın ve erkeğe biçilen aile ve iş rollerinin etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, kadınların uyum ve düzenden yana, erkeklerin ise güç, hırs, başarı gibi araçsal değerlere odaklandıkları saptanmıştır (Feather,1984). Ayrıca, Türk toplumunda cinsiyet farklılıklarının bireylerin değer önceliklerine etkisi üzerine yönelik yapılan bir çalışmada; kadınların güvenlik ve hazcılık değerlerine daha fazla önem attıkları görülmüştür.

Müzakere tarzlarına ilişkin cinsiyet rolleri üzerine yapılan çalışmalarda genel bulgular; erkeklerin ve kadınların iletişim ve davranış biçimlerinin farklı olduğunu, bu bağlamda, erkeklerin daha rekabetçi ve agresif kadınların ise daha işbirlikçi olduklarını ortaya koymaktadır (Kray,2007, Amanatullah, 2008). Lewicki, Saunders ve Milton'a (2001) göre, müzakerede cinsiyet farklılığını ortaya çıkaran bilişsel ve davranışsal süreçler bulunmakta, bu nedenle, kadın ve erkeklerin müzakereye dair düşünme biçimleri farklılaşmaktadır. Örneğin, erkekler müzakere konusu hakkında görev odaklı bir yaklaşıma sahipken kadınlar ilişki odaklı düşünce yapısına sahiptirler. Kadınlar ve erkeklerin farklı iletişim biçimlerine sahip olmaları, müzakere tarzlarına ilişkin cinsiyet farklılıkları bağlamında üzerinde durulan diğer bir özelliktir. Zira, bu konuda erkeklerin, içeriksel bir tartışma eğiliminde buldukları, kadınların ise kişisel bilgilerin ve duyguların açığa vurulması beklentisi içinde oldukları vurgulanmaktadır. Üzerinde durulan üçüncü husus; kadınlar ve erkeklerin müzakeredeki konumunun, diğer bir ifadeyle hesaba katılma biçimlerinin farklı olması ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, kadınların erkeklere göre müzakerede görece daha kötü muameleye maruz kaldıkları belirtilmektedir (Lewicki, Saunders ve Milton, 2001).

Bununla birlikte, erkeklerin ve kadınların müzakere tarzları üzerinde sosyal faktörlere dayalı basmakalıp yargıların ve sosyal temelli cinsiyet rollerinin sınırlayıcı bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Zira, kadınların çalışma yaşamında veya bir grup içerisinde sayısal açıdan azınlık durumunda olmaları, genellikle bireysellik eğiliminden ziyade sosyal kategorilerinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, karma cinsiyetten oluşan bir müzakerede, sayısal açıdan azınlık durumunda olan tarafın diğerine kıyasla daha az rekabetçi stratejiler benimsemesinin beklendiği ifade edilmektedir.

Bu konuda, erkeklerin daha çok görev odaklı, rekabetçi ve agresif, kadınların ise; işbirlikçi ve duygusal yönelimli oldukları dile getirilmekte ve kadınların ürkek ve kaçınmacı yaklaşım sergilemeleri, sosyal maliyetlerden kaçınmak için yapılan rasyonel bir eylem olarak görülmektedir (Riley ve Mcginn, 2002; Amanatullah 2008; Brewer, Mitchell ve Weber, 2002).

Cinsiyet farklılıkları açısından müzakere davranışları konusunda belirleyici diğer bir husus; müzakerenin çıktısı ile ilgilidir. Zira, müzakerenin açık bir biçimde dağıtımsal sonuç içermesi durumunda, erkeklerin daha etkin olmalarının beklendiği, müzakerenin bütünleştirici bir nitelik taşıması durumunda kadınların daha aktif ve etkili olacakları ileri sürülmektedir. Ayrıca, bu konuda diğer bir bulgu, agresif ve yaralayıcı eylemlerin her iki cins açısından olumsuzluk yarattığı ve bu yöndeki davranışlara ilişkin kadınların ve erkeklerin kendi cinslerinden gelen olumsuz tepkilerden daha çok etkilendiklerini ortaya koymaktadır (Schroth, Bain ve Caldwell, 2005). Müzakere davranışlarının cinsiyetler açısından değerlendirilmesine ilişkin yirmi farklı ülkeden kız ve erkek öğrenciler arasında yapılan bir araştırmada; sadece altı ülkede erkeklerin rekabetçi davranış konusunda yüksek skor aldıkları görülmüştür. Bu durum, erkeklerin yüksek derecede rekabetçi değere sahip olmalarının yanısıra, ülkelerine özgü kültürü taşımalarının bir özelliği olarak açıklanmaktadır. Bununla birlikte bazı araştırmalarda ise; kadın ve erkek arasındaki rekabet düzeyinin daralmasında; örgütsel sosyalleşmedeki değişimler, takım çalışması, kadının sosyal yaşamda daha aktif bir rol alması gibi faktörlerin etkisinin olduğu görülmüştür (Westbrook, Arendall, Padelford, 2011). Bunun yanısıra, bazı araştırmalarda; kadın ve erkek müzakereciler arasında iki önemli ayırmadan söz edilmektedir. Buna göre, erkekler kadınlara göre daha rekabetçi bir yaklaşım sergilemekte ve müzakerede daha iyi sonuca ulaşmaktadır. Bu yöndeki genel kanı, erkeklere oranla kadınların işbirliğine daha yakın ve esnek olmalarıdır. Bununla birlikte, müzakerede aşağılayıcı dil ve kaba bir üslup kullanılmasının ve agresif tutumlar benimsenmesinin her iki cinsi olumsuz etkilediği, diğer taraftan daha çok ilişki yönelimli olmaları sebebiyle, müzakerede kadınların bundan daha fazla etkilendiği saptanmıştır (Schroth,2015). Brahnam ve diğerlerine (2005) göre, kadınlar müzakere tarzları açısından işbirlikçi, erkekler ise yüzleşmek eğilimindedir. Zira, çatışma tarzı erkeksi role ait, kaçınmacı yaklaşım ise kadınsı role ait bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, erkeklerin rekabetçi yaklaşım sergilemeleri; hükmedicilik rolüne yatkın olmaları ile açıklanmaktadır. Bu nedenle, kadınların erkeklere göre anlaşmazlığa dair daha yapıcı bir özelliğe sahip oldukları kaydedilmektedir (Brewer, Mitchell ve Weber,2002). Dolayısıyla

müzakerede, kadınların müzakereyi başlatan taraf olmadıkları, sessiz kaldıkları, daha çok yapılan önerileri kabul etme eğilimi taşıdıkları ve şikâyetçi olduklarında nadiren soru sordukları görülmüştür (Babcock ve Laschever 2010).

Bununla birlikte, cinsiyet kalıplarının davranışlar üzerindeki etkisi üzerine yapılan bazı çalışmalarda, empati ve iletişim kurma becerilerinin, kadınlara özgü cinsiyet kalıpları olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, kadınların müzakere başarılı olabilecekleri konusundaki beklentilerinin yüksek olduğu ve kendilerine güvene dayalı bir müzakere yaklaşımını benimsedikleri saptanmıştır (Dobrijeviç,2009; Brewer, Mitchell ve Weber, 2002; Dirilen ve Büyükşahin 2012).

Babcock ve Laschever'a (2003) göre, kendi istek ve beklentileri doğrultusunda müzakereyi başlatmak veya müzakereye ön ayak olmak konusunda erkeklerin daha ısrarcı ve talepkar davrandıkları vurgulanmaktadır. Bu durum, erkeklerin kadınlardan daha fazla istediklerini elde ettikleri şeklinde yorumlanmaktadır. Diğer tarafta, her ne kadar ısrarcılık; müzakere açısından erkeksi bir yaklaşım olarak değerlendirilse de bunun cinsiyet kalıbının basit bir sonucu olmadığı, bu konuda kadınların daha fazla ancak dolaylı bir yolla ısrarcı bir tutum sergiledikleri görüşü ortaya atılmıştır. Bununla birlikte, ekonomik, sağlık, eğitim, politik kriterler üzerinden cinsiyet eşitsizliğine yönelik yapılan bir araştırmada; sosyo-ekonomik kalkınma, kültürel değerler ve cinsiyet ayrımının iç içe olduğu belirlenmiştir. Buna göre, muhafazakâr değerlerin yüksek olduğu ülkelerde cinsiyet eşitsizliğinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Yeganeh ve May (2011)).

Müzakere davranışları üzerinde cinsiyet ve yaşın etkisini ortaya koyan bir çalışmada, Meksika gibi bazı kültürlerde kadınların baskın ve rekabetçi olduğu, Kanada gibi bazı kültürlerde ise bunun tersi bir durum olduğu görülmüştür (Druckman,1971). Ayrıca, Belçika gibi bazı toplumlarda ise, yaşlıların gençlerden daha rekabetçi oldukları gözlemlenmiştir. Bunun yanısıra, cinsiyetlere uygun davranışların neler olduğu konusundaki beklentilerin anlaşılmasına yönelik bir çalışmada; erkeksi değer özellikleri, rekabetçi, iddiacı, analitik, baskın ve bireyci olarak nitelendirilirken, kadınsı özellikler; sempatik, şefkatli, tatlı dilli, anlayışlı, duyarlılık olarak tarif edilmektedir (Giner ve Iborra, 2007; Brewer, Mitchell ve Weber, 2002). Dolayısıyla, müzakere kadın adil olan için erkek ise kazanmak için müzakere etmektedir. Zira, kadınların işbirlikçi, erkeklerin ise rekabetçi müzakere ile daha iyi sonuca ulaşması, her iki cinsiyete ait bu özellikler ile açıklanmaktadır. Wyatt'a (1999) göre, erken çocukluk dönemi kişinin gelecekteki tabiatı hakkında birçok bilgi vermekte ve toplum her iki cins için uygun rollerin neler olacağını tayin etmektedir.

Örneğin, Sırp toplumunda kızlar için oyuncak, çeşitli ev aletlerini akla getirmekte ve gelecekte iyi bir ev hanımı olmayı öğrenmenin teşvik edilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, farklı kültürlerde müzakerecilerin durumlara farklı bakış açısıyla yaklaşmalarında ve müzakere davranışları sergilemelerinde 'rol sorumluluğunun' büyük bir etkisinin olduğu ve bunun özellikle erkekler arasında daha yaygın olduğu ve müzakerecinin öngörülebilir olduğu durumlarda daha güçlü bir biçimde açığa çıktığı vurgulanmaktadır. (Druckman, Solomon ve Zechmeister, 1972; Benton, 1972). Örneğin, Hindistanlıların Amerikalı ve Arjantinlilere göre daha rekabetçi olmaları ve Hintli erkeklerin kadınlara göre daha rekabetçi olmaları beklenmektedir. Kısacası, müzakereciler rol yükümlülüklerine diğer faktörlerden daha duyarlı oldukları, ancak bunların, kültürel değer farklılıkları, yaş ve cinsiyet etkisini bastırarak düzeyde güçlü bir etkiye sahip olmadığı kaydedilmektedir (Druckman,1971).

Ayrırt edici cinsiyet rollerinin birçok kültürde; ekonomi, siyaset, eğitim vb. birçok konuda eşitsizliğe yol açtığı, bu bağlamda, kalıtsal nitelik taşıyan basmakalıp yargıların çoğu zaman meslek seçimlerini etkilediği vurgulanmaktadır (Vanderbroeck, 2010). Örneğin, bazı toplumlarda kadınların beşerî bilimlerde, erkeklerin ise mühendisliğe yöneldikleri, Sırbistan'da hemen hemen her ilkokul öğretmenin kadın olduğu görülmüştür (Kolin ve Cickaric'den aktaran Dobrijevic, 2014). Bazı araştırmalarda ise, liderlik özelliğine eşit düzeyde sahip olursa dahi kadın ve erkek arasındaki liderlik tarzının farklılaştığı saptanmıştır. Zira, kadınlar çalışanların refahına odaklanırken erkekler başkaları üzerinde hakimiyet kurma ve sorunların çözümüne ilgi göstermektedir (Eagley ve Johnson, 1990). Ayrıca, erkeklerin gelecekle ilgili heyecan ve ilham verici motivasyonlara önem verdikleri, kadınların ise tavsiyelerde bulunmayı ve destek olmayı önemsedikleri ifade edilmektedir (Vinkenburg vd., 2011). Yapılan bazı çalışmalar; cinsiyet farklılıklarının müzakere tarzları üzerinde rolü olduğunu, diğer bir ifadeyle, erkek ve kadınlar arasında müzakere davranışlarının farklılaştığını ortaya koymuştur. Müzakerede, kadınların daha aktif bir tutum izlemesine karşın erkeklerin karar aşamasında daha büyük role sahip olduğu görülmüştür. Anlaşmazlık durumunda kadınların ikna etmeye odaklandığı, erkeklerin ise genellikle reaktif bir yaklaşım sergilediği belirlenmiştir (Carter vd., 1999).

Giner ve Iborra'ya (2007) göre, müzakere, bütünleştirici veya rekabetçi eğilimlere ayrılmış bir sürecin aksine her iki eğilimi içeren farklı davranışsal özelliklerin sergilendiği bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Westbrook, Arendall ve Padelford'un (2011) cinsiyet rollerini işbirlikçi ve rekabetçi müzakere yaklaşımı bağlamında ele aldığı ve yirmi ülkeyi

kapsayan çalışmasında, sadece altı ülkede rekabetçi skorun erkekler arasında yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Amerika, Kanada, İngiltere, Almanya, İzlanda, İrlanda gibi ülkelerde rekabetçilik yaklaşımının erkekler arasında yüksek olmasının evrensel düzeyde genelleştirilebilir olamayacağı zikredilmekte, zira bu durum; ülkelerin kendilerine özgü kültürel değer özellikleri ve zaman içerisinde örgütsel sosyalleşmedeki değişimlerin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, Brahnam vd.'e (2005) göre, kadınlar anlaşmazlıkların çözümünde işbirlikçi eğilimli iken erkekler bu konuda kaçınımacı yaklaşımdan yana durmaktadır. Ancak, hükmedicilik rolüne yatkınlıkları sebebiyle erkeklerin rekabetçi olmaları kadınların ise kaçınımacı yaklaşım sergilemeleri beklenebilir (Brewer, Mitchell ve Weber, 2002). Bazı çalışmalarda ise; kadınların müzakereyi başlatan taraf olmadıkları ve müzakere sessiz kaldıkları daha çok yapılan önerileri kabul etme eğilimi taşıdıkları veya şikâyet ettiklerinde nadiren soru sordukları görülmüştür (Babcock ve Laschever 2010).

### **2.12.3. Yaş, Değerler ve Müzakere**

Yaş, cinsiyet ve eğitim gibi karakteristik özelliklerin, bireylerin alışkanlıklarını, sosyal etkileşimlerini hatta sosyal rollerini etkilemesi beklenir. Örneğin yaş dönemi açısından incelendiğinde, insanların ileri yaşlarda daha sakin oldukları huzur ve güven arayışı içerisinde buldukları gözlemlenmiştir. Yaşın ilerlemesine paralel olarak daha geniş bir aile yapısına sahip olunmasının getirdiği sorumluluk duygusunun, başkalarının da önemsenmesi gerektiğini ortaya koyan diğergamlık değerini öne çıkardığı belirlenmiştir. Ayrıca, yaşın muhafazakârlık ile pozitif yönde hazcılık değeri ile negatif yönde bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır (Schwartz, 2005; Feather, 1979).

Bununla birlikte, değerler ile yaş ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, çocukluk döneminde korunmak, gençken beğenilmek gibi değerlerin öncelikli olduğu, aynı zamanda hayat koşullarına bağlı olarak aile ve aidiyet duyulan topluluk değerlerine önem verildiği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, yaşa bağlı olarak değerlerde değişiklik olmasının her zaman için geçerli olmadığı görülmüştür. Zira, değerlerdeki değişikliğin sebebinin, yaş ile ilgisinden ziyade durumsal olarak daha farklı ihtiyaçların açığa çıkmasına bağlı olabileceği ifade edilmektedir. Bu durum; yaşlıların geçmişe kıyasla heyecan arayışı içerisinde olmaması veya evden uzakta olan birinin arkadaşlık ilişkilerine daha fazla önem vermesi örneği ile açıklanmaktadır (Barrett,2017).

#### 2.12.4. Eğitim, Değerler ve Müzakere

İnsanların değer yargılarının oluşmasında önemli bir etkisi bulunan eğitim kavramı, bireyin bilişsel kapasitesinin gelişmesinde ve düşünce sisteminin şekillenmesinde önemli bir yer tutar. Bu açıdan bakıldığında, belli bir eğitim geçmişine sahip bireylerin, özerklikten yana olması, sorgulayıcı aynı zamanda yeni fikirlere açık değer özelliklerini benimsemesinin doğal olduğu belirtilmektedir. Zira, yapılan bazı çalışmalarda, eğitimin değişime açıklık ile pozitif yönde muhafazakârlık değeri ile tersi yönde bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir (Schwartz, 2006). Bununla birlikte, üniversite öğrencilerine yönelik yapılan bir çalışmada, zaman içerisinde toplulukçu değerlere verilen önemin azaldığı, serbest piyasa ekonomisinin gelişmesine paralel olarak statü, prestij, refah, güç gibi değerlerin öne çıktığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan, uluslararası normlar ve küresel anlamdaki demokratik talepler ve gelişmelerin; çevreye duyarlılık, insan hakları ve yardımseverlik gibi evrensel nitelik taşıyan birtakım değerlerin kabul görmesine ve farkındalık oluşumuna katkı sağladığı görülmüştür.

Bununla birlikte, bazı çalışmalarda ise, bireylerin meslek düzeyleri ile müzakere tarzları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, pazarlamacılar arasında ilişki kurmak amacının avukatlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Müzakere tarzları açısından bakıldığında; diplomat ve kamu görevlileri arasında sınırlı düzeyde bir kaybet-kazan bakış açısının hâkim olduğu, askerler arasında ise bu oranın yüksek çıktığı görülmüştür.

## BÖLÜM III

### 3. ARAŞTIRMANIN ALANI VE YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın sorunsalına ve araştırma yönteminin içeriğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Günümüzde, bireysel gelişimde, toplumsal yaşamda hatta sosyal bir sistem olarak görülen örgütlerin işlevselliğinde iç ve dış çevrede yer alan birtakım etki sistemlerinin rolü olduğu söylenebilir. Kuşkusuz bu değişkenlerden önemli bir tanesi, kültürün önemli bir bileşeni kabul edilen değerlerdir. Değerlerarası farklılıklardan doğan anlaşmazlıklar, dönemler içerisinde kimi zaman açıktan bir çatışmaya dönüşmüş kimi zaman üstü örtük bir hüviyet kazanmış olsa da neticede her zaman varlığını korumuştur. Ne var ki, insanlık tarihi boyunca değerler, beşerî hayatın ve sosyal düzenin oluşumuna yön veren önemli bir faktör olmasına karşın, sosyal bilimler araştırmalarına yeterince mazhar olamamıştır. Bununla birlikte, küreselleşmenin artması, modernleşme ve demografik yapıdaki köklü değişimler, toplumsal yapının temelini oluşturan unsurlar arasındaki ilişkilerin açıklanmasını ve beraberinde değerler sisteminin anlaşılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Değerler, insan davranışlarının ve tutumlarının önemli bir belirleyicisidir ve birey, karar ve tarzlarında buna göre bir tutum sergilemektedir. Zira gerek bireysel gerek grup içi gerekse kurumsal düzeyde yaşanan anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıklarda sergilenen yaklaşımlar, sahip olunan değerler ölçüsünde şekillenmektedir. Nitekim, bazı araştırmacılar tarafından ortaya konan genel kanı kültürel değer farklılıklarının anlaşmazlık, bütünleşme problemleri ve müzakere tarzlarına doğrudan etkisinin olduğu yönündedir. (Distefano ve Mazrevski, 2000, Thomas, 1999, Earley ve Gibson, 1998, Yeganeh ve May, 2011, Nayar, Touzard ve Summers, 1968, Allcock, 1974). Bu bağlamda müzakere tarzları, bireyin söz konusu meselelere nasıl yaklaşacağını ortaya koyan aynı zamanda bir iletişim, karar ve davranış süreci olarak değerler tarafından yönlendirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, müzakere tarzlarının temel taşı niteliğindeki iletişim olgusu, bir bakımdan duygu alışverişi içerikli bir bilgi ve düşünce aktarımıdır. Dolayısıyla, iletişim ve davranış süreçlerinin sürdürülebilir olması sağlıklı bir kurumsal yapının temelini oluşturmaktadır. Günümüzde, küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkması ve açık sistem tarzlarının benimsenmesi, bireyleri ve toplulukları çevreleriyle etkileşim ve



koordinasyon halinde bulunmaya sevk etmektedir. Ne var ki, değer yargılarındaki farklılıklar bunun etkin bir düzeyde gerçekleşmesine engel teşkil etmektedir. Nitekim, farklı değer yargılarına sahip insanlar farklı müzakere tarzlarına sahip olduklarından, çoğu zaman bireylerarası anlaşmazlıkların değer çatışmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu konuda, genellikle farklı geçmişlerden gelen bireylerin sahip oldukları değer özellikleri ve aralarındaki iletişim, zenginlikten ziyade bir engel olarak görülmektedir. Bununla birlikte, değerler inanç sisteminin özüdür ve insanlar bu temel değerleri geliştirmek, korumak ve sürdürmek için motive olurlar.

Küreselleşmeyle yaşanan baş döndürücü değişim ve gelişmeler sonucunda karmaşık bir yapıya bürünen örgütlerde, doğası gereği çatışma ve uyuşmazlık kaçınılmazdır. Çağdaş yönetim kuramlarını temel alan yaklaşımlar açısından belli düzeyde çatışma, örgütler için yapıcı bir unsur olarak kabul edilmekle birlikte bunların yönetilmez bir hal alması ise yıkıcı olabilmektedir. Ne var ki, çoğu zaman ortak amaç ve hedeflere yönelik gerçekleştirilmesi beklenen unsurlar ile reelde ortaya çıkanlar arasında farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıklar, sadece anlaşmazlık veya uyuşmazlık düzeyinde değil iletişim ve karar süreçleri bağlamında da açığa çıkmaktadır. Kısacası, sosyolojik açıdan kültürel farklılıkların yönetimi ve farkındalık düzeyinin artırılmasının yanısıra, kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu arasındaki gereklerin dikkate alınması ve kurumsal stratejinin etkinliği gibi konulara işaret etmesi bakımından kültürel değerler ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin anlaşılması gereklidir. Bu yönüyle çalışmanın, bireyler arasındaki anlaşmazlıklara dair etkenlerin tespitine ve değer yargılarının müzakere sürecinde etkili olduğu noktaların anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir (Salacuse, 1998).

İlgili literatürde, müzakere tarzlarının daha çok iktisat, diplomasi, uluslararası ilişkilerin konusu olarak incelendiği, örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon düzeyinde pek ele alınmadığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, literatürde bireylerin hangi saiklerle müzakere tarzlarında bulunduğu, iletişim ve karar verme süreçlerinin altında yatan nedenler ile bu sürece etki eden faktörlere, değerler ekseninde çok fazla değinilmemiştir. Genellikle, müzakere tarzlarına yönelik çalışmaların ampirik araştırmalardan ziyade, teorik kavramlarla sınırlı kaldığı görülmüştür. Diğer taraftan, değerler ile müzakere tarzları arasında bir bağ olduğu yönündeki görüş ayrılıkları ve insanların benimsedikleri değerler ekseninde genellikle davranış sergilemediklerine ilişkin yargılar bu konuya daha az ilgi gösterilmesinin önemli sebepleri olarak değerlendirilmiştir. Ne var ki müzakere, sözleşmelerle, anlaşmazlık

ve uyumsuzluk düzeyindeki belli davranış kalıpları ile sınırlı bir yaklaşım olarak ele alınmış, günlük yaşamın her anında ortaya çıkabilecek ve kullanılacak bir olgu olarak değerlendirilmemiştir. Uluslararası literatürün geneli açısından bakıldığında ise, müzakere tarzlarının özellikle kişilik, bilişsel kapasite ve duygusal zekâ gibi kavramlar açısından incelendiği, diğer bir ifadeyle değerler açısından ele alınmadığı görülmüştür (Barry ve Friedman,1998; Fraser ve Zarkada, 2002; Elfenbein,2015; Saas ve Troth, 2015).

Esasen, kültürel değerlere ilişkin ortaya konan birçok model mevcut olmakla birlikte, temelde karşılaşılan sorun bu konuda bireysel düzeyde bir analiz yapılması ihtiyacıdır. Değerlerin ölçümü konusunda Hofstede'in (1984) getirdiği modele getirilen eleştiri, ülke farklılıklarını ortaya koymasından ötürü, yenilikçi ve geniş bir perspektif sunmak konusunda sınırlı kaldığı yönündedir. Hofstede'in ele aldığı bireycilik- toplulukçuluk kültürel değer farklılıkları boyutunu yatay-dikey bağlamında ele alan Triandis'in (1995) geliştirdiği ölçeğin ise gerek toplum yapısı ve örgütlenmesi gerek bireysel düzeyde uygulanabilir olması özelliği ile öne çıktığı ancak çok uluslu düzeyde yaygın olarak test edilmediği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, Schwartz (1992), ayrı ancak birbiriyle ilişkili evrensel değerler seti oluşturarak, kültürel değer farklılıklarını ve bireysel değer farklılıklarını tanımlamaya çalışmıştır. Bununla birlikte, müzakere sürecinin başarıya ulaşmasının, istenilenin elde edilmesinin yanısıra karşı tarafın beklentilerinin de karşılanmasını gerekli kıldığı kaydedilmektedir. Ancak, birçok araştırmaya (Triandis, 1977; Thomas,1990; Dobrijeviç,2009; Elfenbein,2015, Wertheim, 2010; Bergman ve Volkema,1989; Croson ve Glick, 2001; Bazerman ve Moore, 2001; Saas ve Troth; 2015) göre, sosyal psikolojik faktörlere yeterince ilgi gösterilmemesi bu boşluğu doldurmamıştır (Curhan, Elfenbein ve Hu,2006). Literatürde müzakere tarzlarının müzakere verimliliğine ve müzakere çıktısı üzerindeki etkisine dair çalışmalar mevcuttur. Ne yazık ki, müzakere tarzlarının nasıl ortaya konduğu ve hangi faktörlere bağlı olarak gerçekleştiğine ilişkin çalışmalar oldukça sınırlıdır. Müzakere tarzlarına ilişkin çalışmalar tanımlayıcı ve kıyaslayıcıdır ancak farklı kültürlerin davranışlarının açıklanması bakımından sınırlıdır. Müzakere başarısı, müzakere performansı, müzakere süreci, müzakere çıktıları ve müzakere tarzlarına ilişkin kişilik ve güç algısı gibi bireysel farklılıkların rolü üzerine yapılan çalışmaların sayısı artmakla birlikte, bu konuda çok az araştırmacının değerler üzerinde odaklandığı söylenebilir. Paylaşılan değerler seti olarak kültürü inceleyen müzakere çalışmaları, birçok değere eş zamanlı odaklanarak farklı kültürleri ve ülkeleri kıyaslamıştır. Ancak, mevcut çalışmalarda kültürel değer farklılıklarının müzakere tarzlarını nasıl etkilediği konusuna yeterince

değinilmemiştir (Saas ve Troth, 2015). Nitekim, konuyla doğrudan ilişkili ve kapsamlı görgül bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın, bu yönde bir eksikliğin giderilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Neticede, müzakere gereksinimi insanlar arasındaki farklılıklardan, farklı kişilik yapılarından, algılama biçimlerinden, kültürel özelliklerden ve değer yargılarından doğmaktadır. Bu nedenle, görüş ayrılıklarının, farklılıkların, anlaşmazlıkların iyi yönetilebilmesi, birey, topluluk ve kurumların gelişimi ve başarısında kilit faktör haline gelmiştir. Bu ise, müzakere tarzları konusunda deneyimli olunmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle, bireylerarası etkileşimde, kurum içi iletişim kanallarının işletilmesinde ve anlaşmazlıkların çözümünde, müzakere tarzlarının anlaşılması önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda gerek sosyal hayatta gerek çalışma hayatında doğal olarak müzakere süreci içerisinde bulunacak olması bakımından, bireyin müzakere tarzlarına ilişkin düşünce ve algılarının belirlenmesi önemlidir (Özarallı, 2015). Bu itibarla, somut ve görünen kültürle ilgili çalışmalar önemli olmakla birlikte, birey veya topluluk düzeyinde, iletişim, karar ve davranış süreçlerinin altında yatan nedenlerin sağlıklı bir biçimde anlaşılmasına yönelik değer temelli konulara odaklanılmasının zaruri olduğu değerlendirilmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları**

Bir grubun veya toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik politikalar geliştirilmesi, söz konusu grup ve toplum yapısının analizini gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan çalışmanın temel amacı, katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve değerlerin müzakere tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının anlaşılmasıdır. Bu kapsamda, literatürde değer farklılıklarını ortaya koyan bulgular ile kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde toplam 445 katılımcının değer yönelimleri ile müzakere tarzlarına yönelik görüşleri temin edilerek demografik değişkenler ekseninde analiz edilmiştir. Bu bağlamda, evrensel değerlere yönelik bireylerin tutum ve davranışlarının altında yatan değer motivasyonları onların etkileşim süreçlerini ve müzakere tarzlarını nasıl yönlendirmektedir? Motivasyonel değer tipleri bakımından kuşaklararası farklılıklar bulunmakta mıdır? Şayet öyleyse, bu hangi değerlere bağlı olarak gerçekleşmektedir? Bu farklılaşmanın düzeyi ve yönü ne şekildedir? gibi sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır. Ayrıca, her bir değerün müzakere tarzları üzerindeki etkisinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin ne şekilde ve

hangi düzeyde farklılık yarattığı, diğer bir ifadeyle anlamlı farklılıklar oluşturup oluşturmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların değer öncelikleri ile müzakere tarzları arasındaki korelasyon çok boyutlu düzeyde incelenmiştir. Kısaca, mümkün olduğunca geniş kapsamlı ve sistematik bir çerçevede değerler ve müzakere tarzları konusuna açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Buna göre, çalışma kapsamında araştırma soruları;

- a) Değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- b) Değerlerin müzakere tarzları üzerinde ne gibi bir etkisi bulunmaktadır ve müzakere tarzlarına ne ölçüde yansıtılmaktadır?
- c) Katılımcıların müzakere tarzları hangi motivasyonel değer yönelimlerine göre şekillenmektedir?
- d) Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim vb. demografik değişkenler açısından değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasında anlamlı farklılıklar bulunmakta mıdır?
- e) Katılımcılar, değer yönelimleri ve müzakere tarzları açısından daha çok hangi grupta kümelenmektedir?

### **3.3. Araştırmanın Önemi**

Hiçbir insan, tüm ihtiyaç ve beklentilerini kendi başına karşılama yeteneğine sahip olmadığından, doğası gereği başkalarının desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bu durum kişinin sosyal, kültürel, ekonomik açıdan farklı kesimlerden oluşan ve çeşitli alt kültürler tarafından temsil edilen mikro veya makro yapıdaki bir çevreyle etkileşimde bulunması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda çalışmanın, bireysel, kurumsal veya toplumsal düzeyde, kültürel farklılıkların anlaşılması, sosyolojik farkındalık düzeyinin artırılması, kapasite gelişimine katkıda bulunulmasının yanısıra bütünleşik bir kültür yapısı oluşturulması bağlamında önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Bunun yanısıra gerek bireysel gerek sosyal gerekse çalışma yaşamındaki ilişkiler açısından beklentilerin anlaşılması adına çalışmanın katkı sağlaması beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, insanların içinde buldukları yapı ile ilişki düzeylerinin anlaşılması, hangi enerji ve motivasyonla eylemde bulduklarının, çalıştıklarının belirlenmesi ve kültürel farklılıkların yönetimine yönelik yapılacak çalışmalara temel oluşturması bakımından çalışmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, anlaşmazlık veya uyuşmazlık durumunda başvurulmuş iletişim ve karar süreçlerine yönelik davranış

kalıplarının anlaşılmasının yanısıra bu konuda kullanılabilecek ölçek çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Farklı yapıları kıyaslama olanağı sunması ve genelleştirilebilirlik açısından araştırma kapsamının Ankara ili ile sınırlı olması bir kısıtlılık oluşturabilir. Bu bağlamda çalışmanın, değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik yeterli ve güvenilir bilgiler toplayacak nitelikte olması beklenmektedir. Çalışmanın uzun zaman dilimlerine yayılması suretiyle, aynı katılımcıların değer yönelimleri ve müzakere tarzlarına yönelik boylamsal nitelikte farklı dönemlerde araştırılması, nedensellik ve değişkenler arası ilişkilerin sağlıklı tespiti konusunda katkı sağlayacaktır. Zaman gereksinimi dikkate alınarak bu yönüyle çalışma, farklı katılımcıların aynı dönem içerisinde değerlendirildiği kesitsel bir araştırmadır. Bunun yanısıra, çalışmanın katkısız içeriğine yönelik herkesin eşit olanaklara sahip olması bağlamında, olasılıklı olmayan kolayda örneklem yönteminin kullanılması örneklemin popülasyonu iyi yansıtması noktasında hata payının artmasına sebebiyet verebilir. Ayrıca, her ne kadar literatür taraması doğrultusunda değerler belirlenmeye çalışılmış olsa da kapsamı itibarıyla tüm değerlerin çalışmaya dahil edilmesinin mümkün olmaması araştırmanın sınırları içerisinde yer almaktadır.

### **3.5. Araştırma Yöntemi**

Çalışma, yöntemi itibarıyla nicel bir araştırmadır. Literatür taramasına göre çalışma konusuna ilişkin geçerliliği ve güvenilirliği olan farklı ölçekler olmakla birlikte, katılımcıların spesifik değer öncelikleri ve değer yönelimlerinin yanısıra müzakere tarzlarıyla ilgili maddeleri daha somut ve derinlemesine değerlendirebilecekleri beklentisiyle, literatürde daha fazla atıf alan, kullanılan aynı zamanda geniş kapsamlı Portre Değerler Ölçeği (PVQ) ile Müzakere Tarzları Değerlendirme Envanterinin kullanılması tercih edilmiştir. Ölçek uygulaması ile değer yönelimlerinin ve müzakere yaklaşım biçimlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Örneklem grubunun heterojen bir yapıda olması, farklı sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik çevreden katılımcılar içeriyor olmasının çalışmaya ilişkin geçerli sonuçlar alınması konusunda katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında, katılımcılara araştırmanın amacı ve önemi vurgulanarak yanıtlamaları beklenen anketler hakkında bilgi aktarılmıştır. Bu anketin, bilimsel bir çalışma kapsamında gerçekleştirildiği, hiçbir kurum ve kuruluş adına yapılmadığı, soruların doğru veya yanlış cevaplarının

bulunmadığı, bu nedenle soruların içtenlikle yanıtlanmasının büyük önem taşıdığı katılımcılara iletilerek, anket için ayrılan zaman ve ortaya konan emek için katılımcılara teşekkür edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri ve anket sorularına içtenlikle yanıt verebilmeleri adına, demografik bilgiler kısmında kimlik, iletişim ve irtibat bilgilerine yer verilmemiştir. Nicel bir araştırma için yeterli örneklem sayısına ulaşılabilmesi ve araştırma sonuçları açısından farklı görüşlerinin çalışmaya yansıtılabilmesi amacıyla, cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve statüleri farklı katılımcılar çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Katılımcılara, mesaj ve e-posta yoluyla çalışma hakkında bildirimde bulunularak dört haftalık zaman dilimi içerisinde ankete yanıt vermeleri istenmiştir. Örneklem büyüklüğü bu açıdan, 1-30 Şubat 2019 tarihleri arasında katılımcılardan alınan geri bildirimleri kapsamaktadır.

Bununla birlikte, sözkonusu örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda büyük evrene sahip kitlelerde örnekleme hatasının (d) 0.05; olayın evrende gözlemlenme oranının (p) 0.5 ve olayın evrende gözlemlenmeme oranının (q) 0.5 olduğu durumda geçerli olan hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, söz konusu değerlere göre erişilmesi gereken kişi sayısı 384'tür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Buna göre, araştırma sorularına yanıt alınması ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla, anket çalışmasına iştirak eden toplam 803 katılımcıdan, eksiksiz olarak geri bildirim alınan 445 anket SPSS Paket Programı vasıtasıyla istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

### **3.5.1. Araştırma Tasarımı**

Bu çalışmada ilişkisel bir tarama modeli kullanılmıştır. Bilindiği üzere ilişkisel tarama modellerinde araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi ortaya konmaktadır. İnsanların değer yönelimlerinin anlaşmazlık, uyuşmazlık, iletişim ve karar süreçlerini nasıl etkilediğinin anlaşılması, bu kavramları karakterize eden değişkenler ve altboyutlar arasında ne tür bir ilişkinin var olduğunun ve ne düzeyde bir farklılaşma bulunduğunun tespiti bakımından bu çalışmada değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin ortaya konması, bu çalışmayı ilişkisel modele yöneltmiştir. Araştırmaya konu olan değer yönelimleri; 'değişime açıklık', 'kendini geliştirmek', 'muhafazakarlık' ve 'kendini aşmışlık' boyutlarından, müzakere tarzları ise; 'kaçınmacı', 'uzlaşmacı', 'rekabetçi', 'uyumlu' ve 'işbirlikçi' olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

### **3.5.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Ankara’da yaşayan katılımcılar oluşturmaktadır. Nüfus sirkülasyonunun yoğun olduğu aynı zamanda bürokrasi, siyaset, eğitim, ticaret vb. alanlarda farklı demografik özelliklere sahip insanların yaşadığı bir yer olması nedeniyle böyle bir tercihte bulunulduğu söylenebilir. Bunun yanısıra, evrenin genişliği, maliyet ve uygulanma kolaylığı gibi hususlar göz önünde bulundurularak, çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bu yöntemde araştırmacı arzu ettiği kişi/kişileri çalışmaya dâhil etmektedir. Ancak, seçim önyargısının en aza indirgenmesi, örneklemin ana kütleyi en iyi şekilde temsil etmesi ve çalışmaya ilişkin temsil gücü ve geçerli sonuçlar sağlayacağı beklentisiyle mümkün olduğunca farklı sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik çevreden bireylere ulaşılmaya çalışılmıştır.

### **3.5.3. Veri Toplama Araçları**

Çalışmada, verilerin elde edilmesi amacıyla anket kullanılmıştır. Söz konusu veri toplama araçları, her bir motivasyonel değer tipinin alt boyunu oluşturan değer tipleri arasında yapısal bir ilişki kuran aynı zamanda kişisel değerleri ortaya koyan Schwartz’ın 21 maddeden oluşan Portre Değerler Ölçeği (PVQ) ile kişisel müzakere tarzını ortaya koyan ve beş tip davranışsal boyuttan oluşan Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Envanteridir. Araştırmada temel değer tipleri bağımsız değişkenler, müzakere tarzları boyutları ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Anket soruları online sistem üzerinden gönderilen link aracılığıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Çalışma saatleri içerisinde ankete zaman ayrılmasının veya yüz yüze cevap vermenin güçlük oluşturabileceği düşüncesinden hareketle, katılımcıların kendilerini psikolojik açıdan rahat hissetmeleri, zaman baskısı yaşamamaları, kısacası, ankete dair daha sağlıklı ve objektif veriler temin edilmesi beklentisiyle, anketin on-line sistem üzerinden gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Toplam 52 soru ve üç kısımdan oluşan anket, sırasıyla demografik bilgiler, değerler ölçeği ve müzakere tarzları değerlendirme envanterini içermektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 25 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılarak temin edilen bulgular ilgili bölümler altında tablolastırılarak sunulmuştur.

#### **3.5.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Verilerin toplanmasının ilk aşamasında çalışanların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Birinci bölümde yer alan kişisel bilgi formu; ankete katılanların cinsiyet, yaş

dönemi, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve çalıştıkları sektör değişkenlerine ait bilgileri içermektedir. Edinilen bilginin doğruluğunu artıracığı beklentisiyle, demografik bilgiler içerisinde kişisel bilgilere yer verilmemiştir. Toplam altı sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdeler dilimleri yer almaktadır.

### 3.5.3.2. Değerler Ölçeği

Schwartz (1992) tarafından geliştirilen ve elli yedi maddeden oluşan Schwartz Değerler Ölçeği, eğitim seviyesi düşük katılımcılar için zorluk oluşturabileceği, oldukça uzun ve zaman kaybına yol açabileceği düşüncesinden hareketle süreç içerisinde yine Schwartz tarafından geliştirilerek yirmi bir maddeye indirgenmiştir. Buna göre, yirmi bir maddeden oluşan Portre Değerler Ölçeğinde, değer yönelimlerinin belirlenmesi kapsamında, kısaca bazı insanlar tarif edilmektedir. Katılımcılardan, her bir tanımda verilen kişinin kendilerine ne kadar benzeyip benzemediklerini tespit etmek için kutucuklardan uygun olanı işaretlemeleri (X işareti) istenmiştir. İkinci bölümde yer verilen ve yirmi bir sorudan oluşan değerler ölçeği içerisinde; 1.ve 11. (özerklik), 6. ve 15. (yenilikçilik) 10. ve 21.(hazcılık) maddeler *değişime açıklık* boyutunu, 4.ve 13.(başarı), 2.ve 17.(güç) maddeler *kendini geliştirmek* boyutunu, 12. ve 18. (yardımseverlik), 3. 8. ve 19. (evrensellik) maddeler *kendini aşmışlık* boyutunu, 7.ve 16. (uyumluluk), 9.ve 20.(geleneksellik), 5.ve 14.(güvenlik) maddeler *muhafazakarlık* boyutunu temsil etmektedir. Ölçek içerisinde; “Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak benim için önemlidir”, “İşleri kendime özgü yollarla yapmayı severim”, “Benim için zengin olmak önemlidir”, Çok paraya ve pahalı şeylere sahip olmak isterim”, “Dünyadaki herkese eşit davranılmasının önemli olduğunu düşünürüm”, “Herkesin hayatta eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanırım”, “Yeteneklerimi göstermek benim için önemlidir”, “İnsanların, yaptıklarına hayran olmasını isterim”, “Sürprizlerden hoşlanırım ve her zaman yapacak yeni şeyler ararım”, “Hayatta, birçok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünürüm” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler, hiç benzemiyordan çok benziyora doğru şekillenmiştir. Örneğin, “İnsanların, söylenenleri yapması gerektiğine inanırım. İnsanların, kimse izlemeyen bile, kurallara uyması gerektiğini düşünürüm.” ölçek maddesi için katılımcılar;

1. Hiç Benzemiyor,
2. Benzemiyor,
3. Çok az benziyor,
4. Biraz benziyor



5. Benziyor
6. Çok benziyor

ifadeleri arasından tercihte bulunmuşlardır.

### 3.5.3.3. Müzakere Tarzı Ölçeği

Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Envanteri, kişisel müzakere tarzlarının incelenmesini, diğer bir ifadeyle bireylerin görüşmelerde ortaya koydukları davranış biçimlerini ve ortaya çıkan tipik sonuçları ölçmek için tasarlanmıştır. Anket, temelde beş tip müzakere davranış biçimini tanımlayan yirmi beş maddeden ibarettir. Her bir davranış tipini temsil eden alana ait puan ne kadar yüksek olursa, söz konusu davranışı sergileme eğilimi o denli yüksek olarak kabul edilmektedir.

Söz konusu ölçekte; 6, 14, 16, 17, 25. sorular *kaçınmacı* yaklaşımı; 3, 7, 8, 15, 24 sorular *rekabetçi* yaklaşımı; 1, 9, 12, 19, 22. sorular *uyuşmacı* yaklaşımı; 5, 10, 11, 20, 23. sorular *uzlaşmacı* yaklaşımı ve son olarak 2, 4, 13, 18, 21 sorular *işbirlikçi* yaklaşımı temsil etmektedir. Ölçek maddelerine yönelik katılımcılar;

1. Asla,
2. Nadiren,
3. Bazen,
4. Oldukça,
5. Sıklıkla
6. Daima

ifadeleri arasından tercihte bulunmuşlardır.

### 3.5.4. Ölçeklerin Türkçeye Uyarlanması Süreci

Değer farklılıklarının ölçülmesine yönelik Schwartz'ın (1992) ortaya koyduğu modele göre, evrensel nitelik taşıyan on değer tipi kurgulanmıştır. Kültürlerarası ölçüm denkliğine ulaşması ve aynı zamanda değer yönelimlerini daha etkin biçimde ölçmesi amacıyla, söz konusu anket Schwartz ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilerek ve kısaltılarak daha basit ve anlaşılır bir düzeye çekilmiştir. Türkiye'de, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından desteklenerek geçerlik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulan anket, özellikle Avrupa Sosyal Araştırmalar Komitesi (ESS) tarafından farklı ülke dillerine çevrilmiş ve yapılan analizler sonucunda ölçeğin farklı ülkelerde on değer tipini ölçtüğü yargısına ulaşılmıştır. Anketin Türkçeye uyarlama süreci ise Demirutku ve Sümer (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, anketin farklı

yazarlar ve bir sosyal psikolog tarafından İngilizceden Türkçeye karşılaştırmalı olarak çevrilmesini müteakiben, tercüme becerisine sahip okutman ve bir psikolog tarafından tekrardan İngilizceye çevrilmesi sağlanarak ankete nihai hali verilmiştir. Bu itibarla, mevcut çalışmada, toplam 21 maddeden oluşan değer ifadesini ölçen 1 “hiç benzemiyor” 6 “çok benziyor” puanlamalı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, her bir boyuta ilişkin değer yönelimlerini tanımlayan sorulara ait puanların yüksekliği, o değere bağlılık düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Bununla birlikte, bireysel, kurumsal ya da toplumsal düzeyde ortaya çıkan anlaşmazlıklara yönelik yaklaşım biçimlerini ele alan müzakere tarzları ile ilgili literatür taraması sürecinde, müzakere tarzlarını ortaya koyan 5 farklı davranış/iletişim boyutu olduğu belirlenmiştir. Bu aşamada, bireysel müzakere tarzlarının anlaşılmasına yönelik Müzakere Becerileri Ölçeği, Cook (2007), Müzakere Tarzları Anketi, Shell (1999), Müzakere Stilleri Coburn, (2009), Curhan, Elfenbein ve Xu, (2006), Müzakere Tarzları Öz Değerlendirme gibi farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, bahsekonu müzakere tarzları boyutlarını karakterize etmesi, davranış ve iletişim tarzları bağlamında daha açıklayıcı tanımlamalara yer vermesinin yanısıra çalışmaya özgü uygulama ve çözümleme kolaylığı sağlayacağı beklentisiyle Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Envanterinin, (Tero International, 2014) kullanılması öngörülmüştür. Öncelikle, yirmi beş maddeden oluşan söz konusu anketin çalışmanın amacına uygun olup olmadığına yönelik uzman görüşüne başvurularak envanterde yer alan her bir tanımlamanın çalışmanın konusunu oluşturan değişkenleri ne denli karakterize edip etmediği değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bunun yanısıra, söz konusu anketin İngilizce-Türkçe-İngilizce uyarlanması amacıyla, akademik dilde çözümleme yetkinliğine sahip yeminli tercüman tarafından Türkçe çevirisi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, çalışmanın bağlamsal içeriği dikkate alınarak anketin kapsam geçerliliği üzerinde doktora derecesine sahip bir sosyolog, bir tarihçi, bir işletme mezunu akademisyen ile iki uluslararası ilişkiler uzmanının görüşüne başvurularak anket üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmış ve anketin nihai hali oluşturulmuştur. Bu bağlamda, 5’li Likert tipi ölçekteki maddelere verilecek yanıtlar 1’den 5’e “kesinlikle katılmıyorum” kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

### **3.5.5. Ölçeklerin Güvenirliği**

Çalışmada kullanılması öngörülen ölçeklerin kusursuz olamayacağı, aynı zamanda davranışlarla ilgili değişkenlerin ölçülmesinde hata yapılabileceği varsayımından hareketle,

anketlerin, konuya ve yöneltile sorulara en uygun cevapları alabilme gücünün ortaya konulması ve anketin bütün konuyu kapsayıp kapsamadığının tespit edilmesi amacıyla, güvenilirlik analizi yapılmıştır. Söz konusu anketlere ilişkin ölçeğin güvenilirlik istatistiği, SPSS programında analiz edilerek Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Bu bağlamda, anketleri oluşturan maddelerin birbirleriyle ne denli uyumlu oldukları incelenerek ölçekten çıkarılması gereken problemliler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, ölçülmesi gereken değişkenlerin doğru olarak ölçülüp ölçülmediğinin anlaşılması ve bilimsel açıdan çalışmanın niteliğinin artırılması amaçlanmıştır. Ülkemizde bir üniversite örnekleminde uygulanarak yapı geçerliği ve güvenilirlik testine tabi tutulan Portre Değerler Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış hali bulgular açısından genel olarak yapı geçerliliğini teyit etmiştir. Bu bağlamda, ‘Uyma-Geleneksellik’ birbirine yakın değer tipleri olarak görünürken, ‘Güç’ değer tipinin ise ‘başarı’ değerinden ziyade ‘hazcılığa’ yaklaştığı saptanmıştır. Diğer taraftan, üniversite örnekleminde kullanılmış olmasının, ölçeğin yetişkin düzeyinde genellenebilir olmasına kısıt oluşturduğu gözlemlenmiştir.

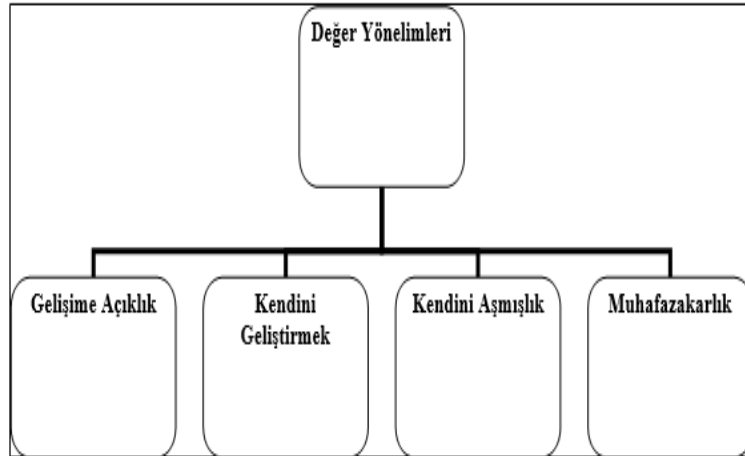
### **3.5.6. Veri Analizi**

Katılımcıların, Portre Değerler Ölçeği (PVQ) ile Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Ölçeğine verdikleri yanıtlardan elde edilen veriler, ölçekte yer alan maddelerin hangi sıklıkla görüldüğünü ifade edebilmek ve sayısal hale getirmek için SPSS paket programına aktarılmıştır. Buna göre, tanımlayıcı istatistiklere bakılarak demografik değişkenlere ait bulgular temin edilmiştir. Ayrıca, SPSS programına tabi tutulan problem maddelerinin yüzde, ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanarak, değer yönelimleri ve müzakere tarzlarına yönelik en fazla tekrarlanan maddeler anlaşılmaya çalışılmıştır. Daha sonra, değişkenler arası ilişkilerin yönünün ve gücünün saptanmasının yanısıra değerlerin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin ve aralarındaki neden-sonuç ilişkisinin incelenmesine ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle, grupların birbirinden farklı olup olmadığını, bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşimlerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeylerini saptamak için çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Bu bağlamda, katılımcıların değerlere atfettikleri önem derecesine göre, değerler ile müzakere tarzları arasında bir ilişkinin var olup olmadığının tespitinin yanısıra, her bir değer için müzakere tarzları ile ilişkisine olan etki düzeyinin ne olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

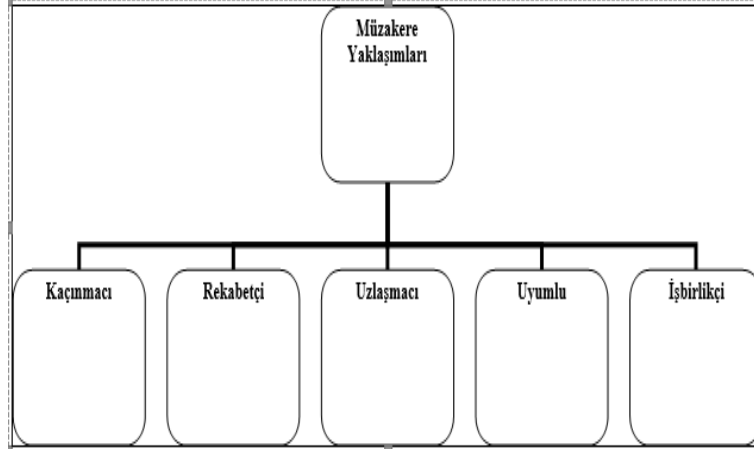
### 3.5.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Değerler konusunda yapılan bazı çalışmalar, davranış ve karar süreçleri üzerinde değerlerin etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, müzakerenin temelini oluşturan uyumsuzluk veya anlaşmazlıkların çözümüne yönelik benimsenen yaklaşımlar üzerinde etkisi bulunan değişkenlerin açıklanması, değerlerin incelenmesini gerekli kılmaktadır. Rokeach (1973), Hofstede (1980), Inglehart (2000) gibi farklı değer teorileri ortaya koyan araştırmacılar olmakla birlikte, değer farklılıklarını daha geniş bir perspektiften ele alması, aynı zamanda evrensel bir nitelik taşıması sebebiyle, araştırma modeli olarak bu çalışmada Schwartz Değer Teorisinin kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Buna göre, Schwartz'ın ortaya koyduğu on motivasyonel değer çeşidine yönelik bireylerin öncelikleriyle veya atfettikleri önem derecesiyle bağlantılı hipotezler oluşturularak, çalışanların değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasındaki ilişki anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede bağımsız değişkenler, Şekil 6'da yer alan ve dört değer çeşidini kapsayan "Muhafazakarlık", "Değişime açıklık", "Kendini Aşmışlık" ve "Kendini Geliştirme" değerleri; bağımlı değişkenler ise Şekil 7'de gösterilen "Uzlaşmacı", "Kaçınmacı", "Uyuşmacı", "Rekabetçi" ve "İşbirlikçi" müzakere tarzları boyutlarından oluşmaktadır.

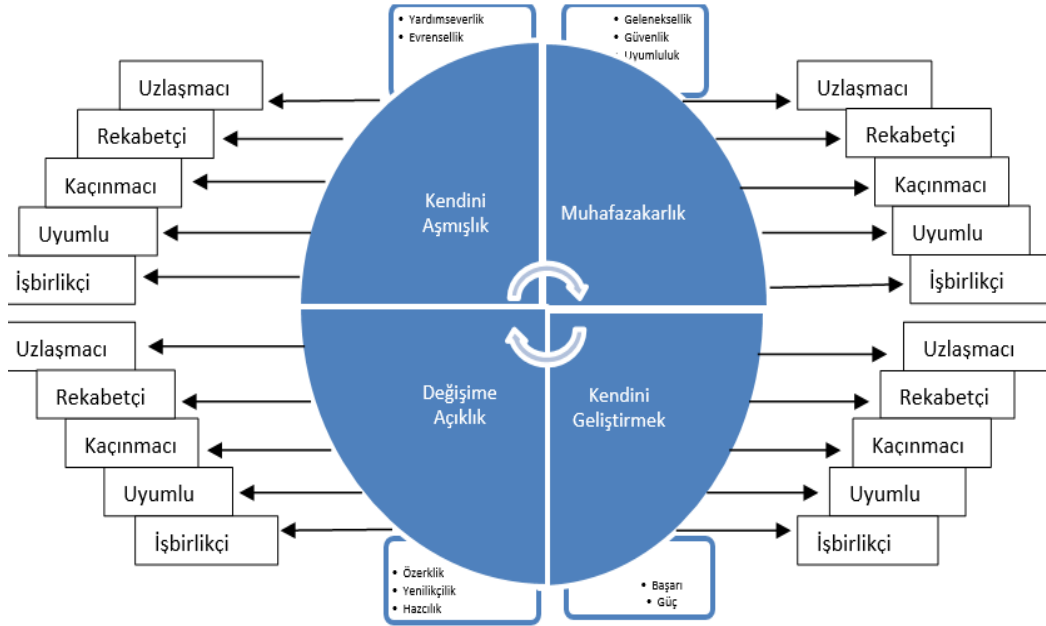
Şekil 6. Değer Yönelimleri İçerisinde Yer Alan Boyutlar



Şekil 7. Müzakere Tarzları İçerisinde Yer Alan Boyutlar



Şekil 8. Araştırma Kapsamında Oluşturulmuş Model



Bu bağlamda, Şekil 8’de yer alan model çerçevesinde, aşağıdaki hipotezler sistematik olarak dökülerek doğruluğu araştırılmıştır.

**H1: Katılımcıların değer yönelimleri kaçınmacı müzakere tarzları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

H1a: Değişime açıklık kaçınmacı müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1b: Kendini geliştirmek kaçınmacı müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1c: Kendini aşmışlık *kaçınmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1d: Muhafazakârlık *kaçınmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H2: Katılımcıların değer yönelimleri rekabetçi müzakere tarzları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir**

H2a: Değişime açıklık *rekabetçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2b: Kendini geliştirmek *rekabetçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2c: Kendini aşmışlık *rekabetçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2d: Muhafazakârlık *rekabetçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H3: Katılımcıların değer yönelimleri uzlaşmacı müzakere tarzları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

H3a: Değişime açıklık *uzlaşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3b: Kendini geliştirmek *uzlaşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3c: Kendini aşmışlık *uzlaşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3d: Muhafazakârlık *uzlaşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H4: Katılımcıların değer yönelimleri uyuşmacı müzakere tarzları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

H4a: Değişime açıklık *uyuşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4b: Kendini geliştirmek *uyuşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4c: Kendini aşmışlık *uyuşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4d: Muhafazakârlık *uyumlu* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H5: Katılımcıların değer yönelimleri işbirlikçi müzakere tarzları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

H5a: Değişime açıklık *işbirlikçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5b: Kendini geliştirmek *işbirlikçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5c: Kendini aşmışlık *işbirlikçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5d: Muhafazakârlık *işbirlikçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Araştırmanın istatistiki bulguları; değişkenlere ait betimleyici istatistikler, değişkenler arası korelasyonlar, bağımlı değişkeni yordayan değişkenler ve bunların etki düzeylerini içermektedir.

Değer yönelimleri ile müzakere tarzlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında 803 kişiye ulaşılmış ve bu süre zarfında sözkonusu anketlerin tamamına yönelik 445 katılımcıdan geri bildirim alınarak veriler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada değerler ölçeği, “değişime açıklık, kendini geliştirmek, kendini aşmışlık ve muhafazakârlık” boyutlarında; müzakere tarzı ölçeği ise “kaçınmacı, rekabetçi, uzlaşmacı, uyuşmacı ve işbirlikçi” boyutları düzeyinde incelenmiştir. Katılımcıların değer önceliklerinin ve müzakere tarzlarının somut ve derinlemesine anlaşılabilmesi amacıyla gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri incelenmiş ve bu değer; “Değerler” ölçeğinde .78 ve “Müzakere Tarzları” ölçeğinde ise .83 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, değerler ölçeğinde yer alan ifadelerin oldukça güvenilir.78, müzakere tarzı ölçeğinde yer alan ifadelerin ise yüksek derecede güvenilir .83 olduğu ortaya çıkmıştır.

Örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda büyük evrene sahip kitlelerde örnekleme hatasının (d) 0.05; olayın evrende gözlemlenme oranının (p) 0.5 ve olayın evrende gözlemlenmememe oranının (q) 0.5 olduğu durumda geçerli olan hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu değerlere göre erişilmesi gereken kişi sayısının 384 olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, anket uygulamasında toplamda 445 katılımcıdan geri bildirim alınmış olması sebebiyle, çalışmaya dair örneklem büyüklüğünün amaçlanan analizler kapsamında yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmaya konu olan tüm değişkenlerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bununla birlikte, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde, ölçek ifadeleri arasında yer alan boyutların birbirleri ile olan ilişkilerinin yönünü ortaya koyan korelasyon analizine yer verilmiştir. Katılımcıların uygulanan anketlere verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerin sayısal hale getirilerek çözümlenmesinde SPSS programından yararlanılmıştır. İlk aşamada, SPSS programına tabi tutulan maddelerinin yüzde, ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanarak demografik değişkenlere ait betimleyici istatistikler elde edilmiştir. Araştırmada değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerindeki

etkisinin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının tespitinde ise Çift Yönlü Varyans (MANOVA) analizi kullanılmıştır.

Bu bağlamda, araştırma bulgularına göre, müzakere tarzları ile değer yönelimleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Değişime açıklık değer boyutu ile uzlaşmacı, uyuşmacı ve işbirlikçi müzakere tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Ayrıca kendini geliştirme ile kaçınmacı, rekabetçi ve uyuşmacı müzakere tarzı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon olduğu ancak uzlaşmacı ve işbirlikçi yaklaşımla herhangi bir ilişkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Rekabetçilik dışında tüm değer boyutlarıyla muhafazakarlığın anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanısıra, kendini aşmışlığın uzlaşmacı, uyuşmacı ve işbirlikçi yaklaşımla anlamlı ve pozitif, rekabetçilikle anlamlı ve negatif bir ilişkisinin olduğu görülmüştür.

#### 4.1. Güvenilirlik Katsayısı

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının değerlendirme aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Akgül ve Çevik, 2003).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 8.** Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayısı</i>	<i>MaddeSayısı</i>
<i>Değerler Ölçeği</i>	.78	21
<i>Müzakere Tarzı Ölçeği</i>	.83	32

Tablo 8'den anlaşılacağı üzere, değerler ölçeğinde yer alan ifadelerin oldukça güvenilir; müzakere tarzı ölçeğinde yer alan ifadelerin ise yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.



## 4.2. Normallik Testi

Bu kısımda, araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin parametrik test yöntemlerin kullanılabilirliğinin temel şartı olan “normallik” varsayımına ilişkin test sonuçlarına yer verilmiştir. Burada değişkenlerin normal bir dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesinde Basıklık (Skewness) değerinin 10’dan küçük, Çarpıklık (Kurtosis) değerinin ise 3’den küçük olmasına dikkat edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

**Tablo 9.** Normallik Sonuçları

Değer Yönelimleri	Skewness	-,282
	Kurtosis	,216
Değişime açıklık	Skewness	-,348
	Kurtosis	-,029
Kendini Geliştirmek	Skewness	-,462
	Kurtosis	-,068
Kendini Aşmışlık	Skewness	-1,094
	Kurtosis	1,668
Muhafazakarlık	Skewness	-,749
	Kurtosis	,615
Müzakere Tarzları	Skewness	,486
	Kurtosis	1,543
Kaçınmacı	Skewness	,217
	Kurtosis	-,096
Rekabetçi	Skewness	,928
	Kurtosis	1,305
Uzlaşmacı	Skewness	-,042
	Kurtosis	,009
Uyumlu	Skewness	,201
	Kurtosis	,779
İşbirlikçi	Skewness	-,321
	Kurtosis	,188

Tablo 9’da görüldüğü üzere, araştırmaya konu olan tüm değişkenlerden elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır.

### 4.3. Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler

**Tablo 10 . Cinsiyet Dağılımları**

	N	%
Erkek	197	44,3
Kadın	248	55,7
Toplam	445	100,0

Tablo 10'a göre, cinsiyet dağılımları açısından katılımcıların % 44,3'ünün erkek ve %55,7'sinin ise kadın olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 11. Medeni Durum Dağılımları**

	N	%
Evli	237	53,3
Bekâr	208	46,7
Toplam	445	100,0

Medeni durumları açısından incelendiğinde; katılımcıların %53,3'ünün evli ve %46,7'sinin bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 12. Yaş Dönemi Dağılımları**

	N	%
1946-1964	43	9,7
1965-1979	138	31,0
1980-1999	204	45,8
2000-...	60	13,5
Toplam	445	100,0

Tablo 12'den anlaşılacağı üzere, katılımcıların %9,7'sinin 1946-1964; %31'inin 1965-1979; %45,8'inin 1980-1999 ve %13,5'inin ise 2000 ve sonrasında doğanlardan oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 13. Eğitim Düzeyi Dağılımları**

	N	%
İlkokul	1	,2
Ortaokul	7	1,6
Lise	90	20,2
Üniversite	260	58,4
Yüksek Lisans	69	15,5
Doktora	18	4,0
Toplam	445	100,0

Eğitim düzeyleri açısından katılımcıların %0,2'sinin ilkökul, %1,6'sının ortaokul, %20,2'sinin lise, %58,4'ünün üniversite, %15,5'inin yüksek lisans ve %4'ünün doktora mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 14. Gelir Dağılımları**

	N	%
0-2500	154	34,6
2501-5500	132	29,7
5501-8500	94	21,1
8501-11500	28	6,3
11500 TL üzeri	37	8,3
Toplam	445	100,0

Tablo 14'e göre, gelir dağılımları açısından, katılımcıların %34,6'sının 0-2500 TL, %29,7'sinin 2501-5500 TL, %21,1'inin 5501-8500 TL; %6,3'ünün 8501-11500 TL ve %8,3'ünün ise 11500 TL ve üzeri bir gelire sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 15. Çalışılan Sektöre Göre Dağılımlar**

	N	%
Kamu	158	35,5
Özel Sektör	123	27,6
Çalışmıyor	131	29,4
Emekli	33	7,4
Toplam	445	100,0

Tablo 15'e göre, katılımcıların %35,5'i kamu sektöründe; %27,6'sı özel sektörde çalıştıklarını ifade etmiştir. Çalışmadıklarını belirtenlerin oranı %29,4 ve emekli olduğunu dile getirenlerin oranı ise %7,4'tür.

#### 4.4. Değerler Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında, değerler ölçeği içerisinde yer alan ve 21 maddeden oluşan Likert tipi ifadeler katılımcıların verdikleri cevaplar yer almaktadır. Buna göre, her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 16.** Değerler Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler

Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak benim için önemlidir. İşleri kendime özgü yollarla yapmayı severim.				
	N	%	Ort.	SS
Benzemiyor	6	1,3	5,07	,902
Çok Az Benziyor	21	4,7		
Biraz Benziyor	68	15,3		
Benziyor	193	43,4		
Çok Benziyor	157	35,3		
Toplam	445	100,0		
Benim için zengin olmak önemlidir. Çok paraya ve pahalı şeylere sahip olmak isterim.				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	80	18,0	3,10	1,495
Benzemiyor	96	21,6		
Çok Az Benziyor	86	19,3		
Biraz Benziyor	92	20,7		
Benziyor	66	14,8		
Çok Benziyor	25	5,6		
Toplam	445	100,0		
Dünyadaki herkese eşit davranılmasının önemli olduğunu düşünürüm. Herkesin hayatta eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanırım.				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	5	1,1	5,25	1,098
Benzemiyor	12	2,7		
Çok Az Benziyor	21	4,7		
Biraz Benziyor	41	9,2		
Benziyor	117	26,3		
Çok Benziyor	249	56,0		

	N	%	Ort.	SS
Toplam	445	100,0		
Yeteneklerimi göstermek benim için önemlidir. İnsanların, yaptıklarına hayran olmasını isterim.				
Hiç Benzemiyor	29	6,5	4,12	1,513
Benzemiyor	51	11,5		
Çok Az Benziyor	63	14,2		
Biraz Benziyor	93	20,9		
Benziyor	114	25,6		
Çok Benziyor	95	21,3		
Toplam	445	100,0		

Sürprizlerden hoşlanırım ve her zaman yapacak yeni şeyler ararım. Hayatta, birçok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünürüm.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	9	2,0	4,53	1,311
Benzemiyor	28	6,3		
Çok Az Benziyor	59	13,3		
Biraz Benziyor	98	22,0		
Benziyor	122	27,4		
Çok Benziyor	129	29,0		
Toplam	445	100,0		

İnsanların, söylenenleri yapması gerektiğine inanırım. İnsanların, kimse izlemezken bile, kurallara uyması gerektiğini düşünürüm.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	14	3,1	4,97	1,266
Benzemiyor	17	3,8		
Çok Az Benziyor	25	5,6		
Biraz Benziyor	46	10,3		
Benziyor	154	34,6		
Çok Benziyor	189	42,5		
Toplam	445	100,0		

Benim için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğimi tehlikeye atacak her şeyden kaçınırım.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	4	,9	5,12	,986
Benzemiyor	4	,9		
Çok Az Benziyor	22	4,9		
Biraz Benziyor	63	14,2		
Benziyor	165	37,1		
Çok Benziyor	187	42,0		

Toplam	445	100,0		
Kendimden farklı insanları dinlemek benim için önemlidir. Başkalarının düşüncelerine katılmadığım zamanlarda bile, onları anlamak isterim.				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	4	,9	5,13	,929
Benzemiyor	6	1,3		
Çok Az Benziyor	10	2,2		
Biraz Benziyor	60	13,5		
Benziyor	192	43,1		
Çok Benziyor	173	38,9		
Toplam	445	100,0		

Benim için alçakgönüllü ve mütevazı olmak önemlidir. Dikkati kendime çekmemeye çalışırım.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	2	,4	4,98	1,047
Benzemiyor	12	2,7		
Çok Az Benziyor	27	6,1		
Biraz Benziyor	74	16,6		
Benziyor	165	37,1		
Çok Benziyor	165	37,1		
Toplam	445	100,0		

İyi vakit geçirmek benim için önemlidir. Kendime iyi davranmayı severim.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	3	,7	5,03	1,073
Benzemiyor	13	2,9		
Çok Az Benziyor	25	5,6		
Biraz Benziyor	66	14,8		
Benziyor	157	35,3		
Çok Benziyor	181	40,7		
Toplam	445	100,0		

Yaptıklarım ile ilgili olarak kendi kararlarımı almak benim için önemlidir. Özgür olmaktan ve başkalarına bağımlı olmamaktan hoşlanırım.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	2	,4	5,30	,963
Benzemiyor	7	1,6		
Çok Az Benziyor	21	4,7		
Biraz Benziyor	34	7,6		
Benziyor	142	31,9		
Çok Benziyor	239	53,7		

Toplam	445	100,0
--------	-----	-------

Benim için çevremdeki insanlara yardım etmek çok önemlidir. Onların refahını sağlamak için aktif olarak çaba göstermek isterim.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	2	,4	5,11	,948
Benzemiyor	6	1,3		
Çok Az Benziyor	19	4,3		
Biraz Benziyor	64	14,4		
Benziyor	175	39,3		
Çok Benziyor	179	40,2		
Toplam	445	100,0		

Çok başarılı olmak benim için önemlidir. İnsanların başarılarımın farkına varacağını umarım.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	6	1,3	4,46	1,212
Benzemiyor	29	6,5		
Çok Az Benziyor	54	12,1		
Biraz Benziyor	116	26,1		
Benziyor	146	32,8		
Çok Benziyor	94	21,1		
Toplam	445	100,0		

Devletin her türlü tehlikeye karşı güvenliğini sağlaması, benim için önemlidir. Devletin, vatandaşlarını savunabilecek şekilde güçlü olmasını isterim.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	1	,2	5,41	,872
Benzemiyor	5	1,1		
Çok Az Benziyor	15	3,4		
Biraz Benziyor	30	6,7		
Benziyor	132	29,7		
Çok Benziyor	262	58,9		
Toplam	445	100,0		

Macera ararım ve risk almayı severim. Heyecan verici bir yaşam sürmek isterim.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	41	9,2	3,73	1,576
Benzemiyor	73	16,4		
Çok Az Benziyor	84	18,9		
Biraz Benziyor	89	20,0		
Benziyor	81	18,2		
Çok Benziyor	77	17,3		
Toplam	445	100,0		

Benim için her zaman uygun şekilde davranmak önemlidir. İnsanların yanlış olduğunu düşüneceği şeyleri yapmaktan çekinirim.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	12	2,7	4,51	1,315
Benzemiyor	34	7,6		
Çok Az Benziyor	39	8,8		
Biraz Benziyor	106	23,8		
Benziyor	139	31,2		
Çok Benziyor	115	25,8		
Toplam	445	100,0		

Benim için başkalarından saygı görmek önemlidir. İnsanların, söylediklerimi yapmalarını isterim.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	14	3,1	4,64	1,261
Benzemiyor	21	4,7		
Çok Az Benziyor	36	8,1		
Biraz Benziyor	88	19,8		
Benziyor	167	37,5		
Çok Benziyor	119	26,7		
Toplam	445	100,0		

Arkadaşlarıma sadık olmak benim için önemlidir. Kendimi, yakınlarıma adamak isterim.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	6	1,3	4,94	1,070
Benzemiyor	9	2,0		
Çok Az Benziyor	30	6,7		
Biraz Benziyor	65	14,6		
Benziyor	187	42,0		
Çok Benziyor	148	33,3		
Toplam	445	100,0		

İnsanların kesinlikle doğaya özen göstermeleri gerektiğini düşünürüm. Doğayı ve çevreyi gözetmek benim için önemlidir.

	N	%	Ort.	SS
Benzemiyor	5	1,1	5,48	,821
Çok Az Benziyor	12	2,7		
Biraz Benziyor	28	6,3		
Benziyor	120	27,0		
Çok Benziyor	280	62,9		
Toplam	445	100,0		

Benim için gelenekler önemlidir. Ailemden ve dinimden gelen adetleri takip etmeye çalışırım.



	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	19	4,3	4,45	1,402
Benzemiyor	30	6,7		
Çok Az Benziyor	54	12,1		
Biraz Benziyor	94	21,1		
Benziyor	125	28,1		
Çok Benziyor	123	27,6		
Toplam	445	100,0		

Eğlenmek için her fırsatı yakalamaya çalışırım. Kendime zevk verecek şeyleri yapmak benim için önemlidir.

	N	%	Ort.	SS
Hiç Benzemiyor	6	1,3	4,49	1,269
Benzemiyor	30	6,7		
Çok Az Benziyor	59	13,3		
Biraz Benziyor	111	24,9		
Benziyor	122	27,4		
Çok Benziyor	117	26,3		
Toplam	445	100,0		

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların değer yönelimlerine ilişkin görüşlerini ortaya koyan ölçek ifadelerine verilen yanıtlardan, en yüksek ortalamanın “İnsanların kesinlikle doğaya özen göstermeleri gerektiğini düşünürüm”, “Doğayı ve çevreyi gözetmek benim için önemlidir.” (*Ort.*=5.48) ifadelerine ait olduğu anlaşılmaktadır. Değer yönelimleri ölçeği içerisinde en düşük ortalamanın ise “Benim için zengin olmak önemlidir. Çok paraya ve pahalı şeylere sahip olmak isterim.” ifadesine ait olduğu görülmüştür (*Ort.*=3,10).

#### 4.5. Müzakere Tarzı Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında Müzakere Tarzı ölçeği içerisinde yer alan ifadelere katılımcıların verdikleri cevaplar yer almaktadır. Burada da her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 17.** Müzakere Tarzları Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler

Karşı taraf konumunu çok önemli görüyorsa, ben kendi konumumdan fedakârlıkta bulunabilirim				
	N	%	Ort.	SS
Asla	65	14,6	2,84	1,215

Nadiren	103	23,1
Bazen	172	38,7
Oldukça	62	13,9
Sıklıkla	29	6,5
Daima	14	3,1
Toplam	445	100,0

Kimseyi suçlamadan ve yargılamadan doğrudan sorunlara işaret ederim

	N	%	Ort.	SS
Asla	7	1,6	4,29	1,215
Nadiren	28	6,3		
Bazen	77	17,3		
Oldukça	129	29,0		
Sıklıkla	125	28,1		
Daima	79	17,8		
Toplam	445	100,0		

Konumumun avantajlarını kullanarak (mevki, yetki, bilgi birikimi vs.) karşımdakini ikna edip, kazançlı çıkmaya çalışırım

	N	%	Ort.	SS
Asla	177	39,8	2,45	1,529
Nadiren	77	17,3		
Bazen	83	18,7		
Oldukça	50	11,2		
Sıklıkla	37	8,3		
Daima	21	4,7		
Toplam	445	100,0		

Karşı tarafın fikirlerini alabilmek adına, kendi fikirlerimi söylerim

	N	%	Ort.	SS
Asla	16	3,6	4,02	1,287
Nadiren	31	7,0		
Bazen	114	25,6		
Oldukça	113	25,4		
Sıklıkla	110	24,7		
Daima	61	13,7		
Toplam	445	100,0		

Uzlaştırıcı bir yol bulmak için çaba gösteririm

	N	%	Ort.	SS
Asla	1	,2	4,91	1,014
Nadiren	6	1,3		
Bazen	36	8,1		
Oldukça	96	21,6		
Sıklıkla	156	35,1		

Daima	150	33,7
Toplam	445	100,0

Düşünmek için yeterli süre elde edene kadar, tartışmayı ertelemeye çalışırım

	N	%	Ort.	SS
Asla	16	3,6	3,81	1,351
Nadiren	64	14,4		
Bazen	111	24,9		
Oldukça	109	24,5		
Sıklıkla	88	19,8		
Daima	57	12,8		
Toplam	445	100,0		

Başarı elde etmeyi ilişki/iletişim kurmaktan daha önemli görürüm.

	N	%	Ort.	SS
Asla	108	24,3	2,68	1,480
Nadiren	130	29,2		
Bazen	96	21,6		
Oldukça	51	11,5		
Sıklıkla	27	6,1		
Daima	33	7,4		
Toplam	445	100,0		

Başkalarını küçümseyici olarak algılanabilecek bir beden dili kullanırım

	N	%	Ort.	SS
Asla	291	65,4	1,62	1,073
Nadiren	88	19,8		
Bazen	33	7,4		
Oldukça	16	3,6		
Sıklıkla	12	2,7		
Daima	5	1,1		
Toplam	445	100,0		

Bir sorun hakkında karşımdakiyle yüzleşmek benim için oldukça rahatsız edicidir

	N	%	Ort.	SS
Asla	145	32,6	2,51	1,404
Nadiren	87	19,6		
Bazen	117	26,3		
Oldukça	54	12,1		
Sıklıkla	23	5,2		
Daima	19	4,3		
Toplam	445	100,0		

Bir şeylerin karşılığında, bazı şeylerden vazgeçebilirim

	N	%	Ort.	SS
Asla	86	19,3	2,82	1,315
Nadiren	87	19,6		
Bazen	163	36,6		
Oldukça	58	13,0		
Sıklıkla	33	7,4		
Daima	18	4,0		
Toplam	445	100,0		

Bir orta yol öneririm

	N	%	Ort.	SS
Asla	6	1,3	4,48	1,126
Nadiren	14	3,1		
Bazen	55	12,4		
Oldukça	148	33,3		
Sıklıkla	129	29,0		
Daima	93	20,9		
Toplam	445	100,0		

Karşımdakinin duygularının incindiği fark edersem, ifademi geri alabilirim

	N	%	Ort.	SS
Asla	14	3,1	4,10	1,338
Nadiren	30	6,7		
Bazen	120	27,0		
Oldukça	96	21,6		
Sıklıkla	102	22,9		
Daima	83	18,7		
Toplam	445	100,0		

Ne istediğimiya da nasıl hissettiğimi açıklamakta bir sakınca görmem

	N	%	Ort.	SS
Asla	9	2,0	4,42	1,261
Nadiren	25	5,6		
Bazen	72	16,2		
Oldukça	101	22,7		
Sıklıkla	140	31,5		
Daima	98	22,0		
Toplam	445	100,0		

Çekişmeleri/çatışmaları gerginlik yaratıcı bulurum ve birşekilde bundan kaçınırım.

	N	%	Ort.	SS
Asla	30	6,7	3,83	1,478
Nadiren	55	12,4		

Bazen	110	24,7
Oldukça	89	20,0
Sıklıkla	87	19,6
Daima	74	16,6
Toplam	445	100,0

Duyarsız ya da mesafeli birisi olarak tasvir edilirim

	N	%	Ort.	SS
Asla	210	47,2	2,07	1,294
Nadiren	96	21,6		
Bazen	73	16,4		
Oldukça	36	8,1		
Sıklıkla	23	5,2		
Daima	7	1,6		
Toplam	445	100,0		

Katılmadığım yada istemediğim birşeyi yapmam istendiğinde yerine getiririm ancak kasıtlı olarak yapabileceğim kadar iyi yapmam

	N	%	Ort.	SS
Asla	132	29,7	2,63	1,461
Nadiren	94	21,1		
Bazen	108	24,3		
Oldukça	47	10,6		
Sıklıkla	47	10,6		
Daima	17	3,8		
Toplam	445	100,0		

Nasıl hissettiğimi insanlara doğrudan söylemekten ziyade bunu beden diliyle göstermeyi tercih ederim

	N	%	Ort.	SS
Asla	46	10,3	3,15	1,332
Nadiren	98	22,0		
Bazen	154	34,6		
Oldukça	59	13,3		
Sıklıkla	67	15,1		
Daima	21	4,7		
Toplam	445	100,0		

Sataşmaya da eleştiri ile karşılaştığımda sakinliğimi ve özgüvenimi kaybetmem

	N	%	Ort.	SS
Asla	21	4,7	3,90	1,411
Nadiren	58	13,0		
Bazen	98	22,0		
Oldukça	103	23,1		

Sıklıkla	97	21,8		
Daima	68	15,3		
Toplam	445	100,0		
<b>Birisinin ihtiyaçlarını karşılamak adına kendimi zorlayabilirim</b>				
	N	%	Ort.	SS
Asla	14	3,1	3,99	1,276
Nadiren	36	8,1		
Bazen	118	26,5		
Oldukça	104	23,4		
Sıklıkla	119	26,7		
Daima	54	12,1		
Toplam	445	100,0		
<b>Herhangi bir durum karşısında, kendim ve karşımdaki için kayıp-kazanç dengesinin adil olmasına çaba gösteririm</b>				
	N	%	Ort.	SS
Asla	7	1,6	4,63	1,183
Nadiren	14	3,1		
Bazen	55	12,4		
Oldukça	103	23,1		
Sıklıkla	146	32,8		
Daima	120	27,0		
Toplam	445	100,0		
<b>Ortak noktada buluşma zemini ararım ve buna rıza gösteririm</b>				
	N	%	Ort.	SS
Asla	7	1,6	4,67	1,123
Nadiren	8	1,8		
Bazen	49	11,0		
Oldukça	111	24,9		
Sıklıkla	154	34,6		
Daima	116	26,1		
Toplam	445	100,0		
<b>Bencil ya da talepkar gözükme endişesiyle ne istediğim ya da neye ihtiyaç duyduğum konusunda açık olmakta zorlanırım</b>				
	N	%	Ort.	SS
Asla	79	17,8	3,04	1,487
Nadiren	90	20,2		
Bazen	128	28,8		
Oldukça	62	13,9		
Sıklıkla	52	11,7		
Daima	34	7,6		
Toplam	445	100,0		

İcraata geçmek/harekete geçmek adına değerli fikirleri bile gözardı edebilirim				
	N	%	Ort.	SS
Asla	149	33,5	2,30	1,297
Nadiren	130	29,2		
Bazen	99	22,2		
Oldukça	34	7,6		
Sıklıkla	18	4,0		
Daima	15	3,4		
Toplam	445	100,0		
Farklı bakış açılarını duymaya açık olmayabilirim				
	N	%	Ort.	SS
Asla	157	35,3	2,24	1,306
Nadiren	132	29,7		
Bazen	101	22,7		
Oldukça	19	4,3		
Sıklıkla	18	4,0		
Daima	18	4,0		
Toplam	445	100,0		
Münakaşa/anlaşmazlık yaratacak durumlara girmekten kaçınırım				
	N	%	Ort.	SS
Asla	36	8,1	3,64	1,501
Nadiren	70	15,7		
Bazen	118	26,5		
Oldukça	76	17,1		
Sıklıkla	82	18,4		
Daima	63	14,2		
Toplam	445	100,0		

Tablo 17 incelendiğinde, “Uzlaştırıcı bir yol bulmak için çaba gösteririm.” (*Ort.*=4.91) katılımcılar arasında en fazla tekrarlanan ifade olduğu ortaya çıkmıştır. Yine, müzakere tarzı ölçeği içerisinde en düşük ortalamanın ise “Başkalarını küçümseyici olarak algılanabilecek bir beden dili kullanırım.” ifadesine ait olduğu görülmüştür (*Ort.*=1.62).

#### 4.6. Değerler ve Müzakere Tarzı Ölçekleri Alt Boyutlarına İlişkin Veriler

Tablo 18’de, değerler ve müzakere tarzları boyutlarına ilişkin alınan ortalama ve standart sapma değerlerinin yanısıra minimum ve maksimum puanlar gösterilmektedir.

**Tablo 18.** Değerler Ölçeği ve Müzakere Tarzı Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İstatistikî Değerler

	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>
Değer Yönelimleri	99.82	10.643	65	126
Değişime açıklık	28.12	4.183	13	36
Kendini Geliştirme	16.31	3.933	4	24
Kendini Aşmışlık	25.91	3.098	12	30
Muhafazakârlık	29.44	4.196	11	36
Müzakere Tarzları	113.18	16.590	53	188
Kaçınmacı	17.06	4.302	5	30
Rekabetçi	16.11	5.776	7	42
Uzlaşmacı	30.32	5.399	11	44
Uyuşmacı	19.14	3.341	8	30
İşbirlikçi	30.55	5.090	13	42

Değer yönelimlerine ilişkin toplam puan üzerinden alınabilecek en yüksek puan 126 en düşük puan 65’dir. Buna göre, Tablo 18’den, katılımcıların değer yönelimleri ölçeğine ait toplam puanlarının (Ort.=99.82) olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, katılımcıların değişime açıklık değeri alt boyutuna ilişkin ortalamalarının (Ort.=28.12), kendini geliştirme (Ort.=16.31), kendini aşmışlık (Ort.=25.91) ve muhafazakârlık alt boyutuna ilişkin ortalamalarının (Ort.=29.44) puan olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, değer yönelimleri



ölçeği içerisinde yer alan ifadeler en yüksek düzeyde katılımın sağlandığı boyutun muhafazakârlık olduğu (Ort.=29.44) görülmüştür.

Bununla birlikte, katılımcıların müzakere tarzı ölçeğinde ise toplam (Ort.113.18) puan elde ettiği, alt boyutlar bağlamında ise işbirlikçi (Ort.=30.55) ve uzlaşmacı (Ort.=30.32) yaklaşımın en fazla tekrarlanan maddeler olduğu, rekabetçiliğin ise katılımcılar arasında en düşük ortalamaya sahip müzakere tarzı olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, değer yönelimlerine kıyasla katılımcıların müzakere tarzlarına yönelik görüşlerine ilişkin standart sapma değerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu manada, katılımcıların değer yönelimleri bakımından birbirine daha yakın cevaplar verdikleri ve görüşlerinin benzerlik taşıdığı, müzakere tarzları bakımından ise birbirlerinden farklı düşündükleri, daha heterojen bir grup oluşturdukları değerlendirilebilir.

#### **4.7. Hipotezlerin Test Edilmesi**

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların değerler yönelimleriyle müzakere tarzlarına arasındaki ilişkinin tespitine yönelik korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu aşamada, aşağıdaki kriterlere göre analizde bulunulmuştur (Kalaycı, 2006).

0,00-0,25 Çok Zayıf.

0,26-0,49 Zayıf.

0,50-0,69 Orta.

0,70-0,89 Yüksek.

0,90-1,00 ÇokYüksek”

Bununla birlikte, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespitine yönelik kullanılan çok yönlü varyans analizinde (MANOVA), anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

##### **4.7.1. Değişkenler Arası İlişkiler**

Aşağıda, değer yönelimleriyle müzakere tarzları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 19.** Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müzakere Tarzları	-									
DeğerYönelimleri	.365**	-								
Değişime açıklık	.249**	.830**	-							
Kendini geliştirmek	.206**	.623**	.382**	-						
Kendini aşmışlık	.249**	.659**	.473**	.088**	-					
Muhafazakarlık	.322**	.615**	.362**	.109*	.434**	-				
Kaçınmacı	.725**	.201**	.086	.135**	.068	.283**	-			
Rekabetçi	.580**	.085	.014	.346**	-.200**	-.015		-		
Uzlaşmacı	.771**	.263**	.154**	.026	.317**	.306**	.449**	.177**	-	
Uyumlu	.791**	.317**	.270**	.140**	.241**	.219**	.448**	.324**	.569**	-
İşbirlikçi	.652**	.437**	.383**	.045	.485**	.361**	.266**	-.005	.498**	.573**

\*\*p&lt;0.01

Tablo 19'dan anlaşılacağı üzere, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin ortaya konması amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre, müzakere tarzları ile değer yönelimleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Müzakere tarzlarının diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, değişime açıklık, kendini aşmışlık, muhafazakarlık ve kendini geliştirme ile anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir korelasyon olduğu ve aralarındaki en güçlü ilişkinin ( $r=.322^{**}$ ;  $p<0.01$ ) muhafazakarlıkla gerçekleştiği saptanmıştır. Bununla birlikte, değer yönelimleri ile müzakere tarzları boyutlarından rekabetçilik arasında ( $r= .085$ ;  $p>0.01$ ) anlamlı bir ilişki olmadığı kaydedilmiştir. Ayrıca, katılımcıların değer yönelimleri ile müzakere yaklaşımı boyutlarından işbirlikçi yaklaşım arasında ( $r= .437^{**}$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Değer yönelimleri boyutları ile müzakere tarzları boyutları arasındaki ilişki açısından incelendiğinde, rekabetçilik ile kendini geliştirmek arasında ( $r = .346^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönlü, rekabetçilik ve kendini aşmışlık arasında ise ( $r = -.200^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, kendini aşmışlık ile işbirlikçi müzakere yaklaşımı arasında ( $r = .485^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, muhafazakarlık ile kaçınmacı, uyumlu, işbirlikçi ve uzlaşmacı müzakere yaklaşımı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Muhafazakarlık ile en yüksek düzeyde ilişkinin işbirlikçi müzakere tarzı arasında ( $r = .361^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, değişime açıklığın kaçınmacı ve rekabetçi müzakere tarzları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak uzlaşmacı, uyumlu ve işbirlikçi yaklaşım ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Son olarak, değer yönelimi boyutlarının tümü ile müzakere tarzları boyutlarından uyumculuk arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu kaydedilmiştir.

**Tablo 20.** Değer Yönelimleri Alt Boyutları ile Müzakere Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müzakere Tarzları	-									
Özerklik	.191**	-								
Yenilikçilik	.163**	.356**	-							
Hazcılık	.131**	.348**	.539**	-						
Başarı	.152**	.202**	.475**	.347**	-					
Güç	.209**	.103**	.273**	.213**	.520**	-				
Yardımsellik	.218**	.296**	.186**	.226**	.063	.025	-			
Evrensellik	.208**	.446**	.203**	.204**	.122*	.038	.445**	-		
Uyumluluk	.287**	.131**	.029	.001	.051	.169**	.238**	.219**	-	
Geleneksellik	.229**	.129**	-.032	.046	-.071	-.027	.386**	.350**	.390**	-
Güvenlik	.220**	.258**	.087	.181**	.185**	.198**	.224**	.277**	.412**	.347**

\*\*p<0.01; \*p<0.05

Tablo 20’de, kendini geliştirmek, muhafazakarlık, kendini aşmışlık ve değişime açıklık değer yönelimi altboyutları ile müzakere tarzları arasındaki korelasyon ilişkisi gösterilmektedir. Buna göre, değer yönelimi alt boyutları ile müzakere tarzları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında; müzakere tarzlarının, muhafazakarlık alt boyularından uyumluluk ile ( $r=.287^{**}$ ;  $p<0.01$ ) en yüksek düzeyde, kendini geliştirmek altboyutlarından hazcılık ile ( $r=.131^{**}$ ,  $p<0.01$ ) en düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Değer yönelimleri altboyutlarının kendi arasındaki ilişkiler açısından incelendiğinde; değişime açıklık alt boyutlarından yenilikçilik ile hazcılık arasında ( $r=.539^{**}$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir. Yenilikçiliğin diğer

altboyutlarla ilişkisinde en yüksek düzeyde ilişkinin kendini geliştirmek altboyutlarından hazcılık ile arasında ( $r = .475^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanısıra, kendini geliştirmek altboyutlarından başarı ve güç arasında ( $r = .520^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki bulunmaktadır. En yüksek düzeydeki korelasyonlardan birinin ise, yardımseverlik ile evrensellik arasında ( $r = .445^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) olduğu görülmüştür. Son olarak, uyumluluk ile güvenlik arasında ( $r = .412^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kısacası, değer yönelimlerine ilişkin tüm altboyutlar arasında bir uyumdan sözedilebilir. Diğer bir ifadeyle, her bir değer boyutuna ait altboyutların kendi içerisindeki ilişki örüntüsünde anlamlı, pozitif yönlü ve en yüksek düzeyde bir ilişkinin mevcut olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, anlamlı ilişkiler bağlamında en zayıf düzeydeki ilişkinin özerklik ve güç ( $r = .103^{**}$ ;  $p < 0.01$ ), yenilikçilik ve yardımseverlik ( $r = .186^{**}$ ;  $p < 0.01$ ), hazcılık ve güvenlik ( $r = .181^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) ile başarı ve evrensellik ( $r = .122$ ;  $p < 0.01$ ) arasında olduğu kaydedilmiştir.

#### **4.7.2 Regresyon Analizi Bulguları**

Bu kısımda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve gücünü tespit etmek amacıyla, değer yönelimlerini karakterize eden değişkenler ile müzakere tarzlarını oluşturan her bir tanımlayıcı ifade 0.01 güvenirlilik seviyesinde basit regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bahse konu analiz kapsamında, regresyon katsayıları, anlamlık düzeyleri ile etki düzeyine ilişkin veriler aşağıda sunulmaktadır.

Buna göre, değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ve muhafazakarlığın bunda en fazla etkiye sahip faktör ( $\beta = .322$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, değer yönelimi boyutlarından değişime açıklığın müzakere tarzları boyutlarından kaçınılmacı yaklaşım üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Müzakere tarzları boyutlarından kaçınılmacılık üzerinde en fazla etkiye sahip değişkenin ( $\beta = .283$ ) ise muhafazakarlık olduğu belirlenmiştir.

Bunun yanısıra, değişime açıklık ile muhafazakarlık değer yöneliminin, müzakere tarzları boyutlarından rekabetçi yaklaşım üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, kendini geliştirmek değer yöneliminin ise rekabetçi müzakere tarzı üzerinde en fazla etkiye sahip değişken ( $\beta = .346$ ) olduğu kaydedilmiştir. Değer yönelimi boyutlarından değişime açıklık, kendini aşmışlık ve muhafazakarlık ilişkisi  $p < .01$  düzeyinde anlamlı iken kendini geliştirmek ile müzakere tarzları boyutlarından uzlaşmacı yaklaşım arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kendini aşmışlık değer yöneliminin uzlaşmacı

yaklaşım üzerinde en fazla etkiye sahip değişken ( $\beta=.317$ ) olduğu saptanmıştır. Değer yönelimleri boyutlarından değişime açıklık, kendini geliştirmek, kendini aşmışlık ve muhafazakarlığın, müzakere tarzları boyutlarından uyumculuk üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve değişime açıklığın bunda en fazla etkiye sahip değişken ( $\beta=.270$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, değer yönelimleri boyutlarından değişime açıklık, kendini aşmışlık ve muhafazakarlığın müzakere tarzları boyutlarından işbirlikçi yaklaşım üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülürken, kendini geliştirmek değer yöneliminin işbirlikçi müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Son olarak, müzakere tarzları boyutlarından işbirlikçi yaklaşım üzerinde en fazla etkiye sahip değişkenin ( $\beta=.485$ ) kendini aşmışlık olduğu kaydedilmiştir. Aşağıdaki Tablolar'da bu açıklamaları ortaya koymaya yönelik basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 21.** Değer Yönelimlerinin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	B	F	t
,365	,133	,131	.365	68.177	8.257

p<.01

Katılımcıların değer yönelimlerine yönelik elde ettikleri toplam puanın müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise değer yönelimleri ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmaktadır ( $t=8.257$ ;  $r=.365$ ). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %13'lük kısmını açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 22.** Değişime Açıklığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	$\beta$	F	t
,249	,062	,060	.249	29.377	5.420

Katılımcıların değişime açıklık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise değişime açıklık alt boyutu ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür ( $t=5.420$ ;  $r=.249$ ). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %6'lık kısmını açıkladığı saptanmıştır.

**Tablo 23.** Kendini Geliştirmenin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	$\beta$	F	t
,206	,042	,040	.206	19.623	4.430

p<.01

Katılımcıların kendini geliştirmek alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise kendini geliştirme alt boyutu ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=4.430; r=.206). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %4'lük kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 24.** Kendini Aşmışlığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	$\beta$	F	t
,249	,062	,060	.249	29.258	5.409

p<.01

Tablo 24'ten anlaşılacağı üzere, değer yönelimi boyutlarından kendini aşmışlık müzakere tarzları üzerinde anlamlı (t=5.409; r=.249) bir etkiye sahiptir. Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %6'lük kısmını açıklamaktadır.

**Tablo 25.** Muhafazakârlığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	$\beta$	F	t
,322	,104	,102	.322	51.355	7.166

p<.01

Tablo 25'te, katılımcıların muhafazakârlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise muhafazakârlık alt boyutu ile müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=7.166; r=.322). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %10'lük kısmını açıklamaktadır.

**Tablo 26.** Değişime Açıklığın Kaçınmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
,086	,007	,005	,086	3.337	1.827

p>.01

Katılımcıların değişime açıklık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın kaçınmacı müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle başlangıçta oluşturulan H6 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 27.** Kendini Geliştirmenin Kaçınmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
,135	,018	,016	,135	8.264	2.875

p<.01

Katılımcıların kendini geliştirmek alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın kaçınmacı müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise kendini geliştirmek alt boyutu ile kaçınmacı müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=2.875; r=.135). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %2'lik kısmını açıklamaktadır.

**Tablo 28.** Kendini Aşmışlığın Kaçınmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
,068	,005	,002	,068	2.069	7.166

p>.01

Katılımcıların kendini aşmışlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın kaçınmacı müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda oluşturulan hipotezi reddedilmiştir.



**Tablo 29.** Muhafazakârlığın Kaçınmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.283	.080	.078	.283	38.455	6.201

p<.01

Katılımcıların muhafazakarlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın kaçınmacı müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise muhafazakarlık alt boyutu ile kaçınmacı müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=6.201; r=.283). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %8'lik bir kısmını açıklamaktadır.

**Tablo 30.** Muhafazakârlığın Rekabetçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.014	.000	-.002	.014	.081	.285

p>.01

Katılımcıların değişime açıklık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın rekabetçi müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olmadığı (p>.01) tespit edilmiştir.

**Tablo 31.** Kendini Geliştirmenin Rekabetçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.346	.120	.118	.346	60.132	7.754

p<.01

Katılımcıların kendini geliştirmek alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın rekabetçi müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise kendini geliştirmek alt boyutu ile rekabetçi müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=7.754; r=.346). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %12'lik bir kısmını açıklamaktadır.

**Tablo 32.** Kendini Aşmışlığın Rekabetçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.200	.040	.038	.200	18.406	-4.290

p<.01

Katılımcıların kendini aşmışlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın rekabetçi müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise kendini aşmışlık alt boyutu ile rekabetçi müzakere tarzları arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=-4.290; r=.200). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %4'lük kısmını açıklamaktadır.

**Tablo 33.** Muhafazakârlığın Rekabetçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.015	.000	-.002	.015	.102	-.320

p>.01

Katılımcıların muhafazakârlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın rekabetçi müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olmadığı (p>.01) görülmüştür.

**Tablo 34.** Değişime Açıklığın Uzlaşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.154	.024	.022	.154	10.794	3.285

p<.01

Katılımcıların değişime açıklık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın uzlaşmacı müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise değişime açıklık alt boyutu ile uzlaşmacı müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmaktadır (t=3.285; r=.154). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %2'lik bir kısmını açıkladığı saptanmıştır.

**Tablo 35.** Kendini Geliştirmenin Uzlaşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	t
.026	.001	-.002	.293	.541

p>.01

Katılımcıların kendini geliştirmek alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın uzlaşmacı müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olmadığı (p>.01) tespit edilmiştir.

**Tablo 36.** Kendini Aşmışlığın Uzlaşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.317	.101	.099	.317	49.633	7.045

p<.01

Katılımcıların kendini aşmışlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın uzlaşmacı müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise kendini aşmışlık alt boyutu ile uzlaşmacı müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=7.045; r=.317). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %10'luk kısmını açıkladığı anlaşılmıştır.

**Tablo 37.** Muhafazakârlığın Uzlaşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.306	.094	.092	.306	45.751	6.764

p<.01

Katılımcıların muhafazakarlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın uzlaşmacı müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise muhafazakarlık alt boyutu ile uzlaşmacı müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir (t=6.764; r=.306). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %9'luk kısmını açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 38.** Değişime Açıklığın Uyuşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.270	.073	.071	.270	34.936	5.911

p<.01

Katılımcıların değişime açıklık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın uyuşmacı müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise değişime açıklık alt boyutu ile uyumlu müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=5.911; r=.270). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %7’lik bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 39.** Kendini Geliştirmenin Uyuşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.140	.020	.017	.140	8.851	2.975

p<.01

Katılımcıların kendini geliştirmek alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın uyumlu müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise kendini geliştirmek alt boyutu ile uyumlu müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=2.975; r=.140). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %2’lik bir kısmını açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 40.** Kendini Aşmışlığın Uyuşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.241	.058	.056	.241	27.422	5.237

p<.01

Katılımcıların kendini aşmışlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın uyumlu müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise kendini aşmışlık alt boyutu ile uyumlu müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır

( $t=5.237$ ;  $r=.241$ ). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %6'lık kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 41.** Muhafazakârlığın Uyuşmacı Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	$\beta$	F	t
.219	.048	.046	.219	22.265	4.719

$p<.01$

Katılımcıların muhafazakarlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın uyumlu müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise muhafazakarlık alt boyutu ile uyumlu müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür ( $t=4.719$ ;  $r=.219$ ). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %5'lik bir kısmını açıkladığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 42.** Değişime Açıklığın İşbirlikçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	$\beta$	F	t
.383	.147	.145	.383	76.287	8.734

$p<.01$

Katılımcıların Değişime açıklık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın işbirlikçi müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise değişime açıklık alt boyutu ile işbirlikçi müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır ( $t=8.734$ ;  $r=.383$ ). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %15'lik kısmını açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 43.** Kendini Geliştirmenin İşbirlikçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	$\beta$	F	t
.045	.002	.000	.045	.918	.958

$p>.01$

Katılımcıların kendini geliştirmek alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın işbirlikçi müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 44.** Kendini Aşmışlığın İşbirlikçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.485	.235	.234	.485	136.329	11.676

p<.01

Katılımcıların kendini aşmışlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın işbirlikçi müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise kendini aşmışlık alt boyutu ile işbirlikçi müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir (t=11.676; r=.485). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %23'lük kısmını açıkladığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 45.** Muhafazakârlığın İşbirlikçi Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	F	t
.361	.130	.128	.361	66.282	8.141

p<.01

Katılımcıların muhafazakârlık alt boyutundan elde ettikleri toplam puanın işbirlikçi müzakere tarzlarına yönelik elde ettikleri toplam puan üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu etkinin yönüne baktığımızda ise muhafazakârlık alt boyutu ile işbirlikçi müzakere tarzları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (t=8.141; r=.361). Ayrıca, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %13'lük bir kısmını açıkladığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 46.** Hipotezlerin Değerlendirilmesi

	<i>Hipotez Sonucu</i>
H1a: Değişime açıklık <i>kaçınmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED
H1b: Kendini geliştirmek <i>kaçınmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H1c: Kendini aşmışlık <i>kaçınmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED
H1d: Muhafazakârlık <i>kaçınmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H2a: Değişime açıklık <i>rekabetçi</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED
H2b: Kendini geliştirmek <i>rekabetçi</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H2c: Kendini aşmışlık <i>rekabetçi</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H2d: Muhafazakârlık <i>rekabetçi</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED
H3a: Değişime açıklık <i>uzlaşmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H3b: Kendini geliştirmek <i>uzlaşmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED
H3c: Kendini aşmışlık <i>uzlaşmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H3d: Muhafazakârlık <i>uzlaşmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H4a: Değişime açıklık <i>uyuşmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H4b: Kendini geliştirmek <i>uyuşmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL

H4c: Kendini aşmışlık <i>uyuşmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H4d: Muhafazakârlık <i>uyuşmacı</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H5a: Değişime açıklık <i>işbirlikçi</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H5b: Kendini geliştirmek <i>işbirlikçi</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED
H5c: Kendini aşmışlık <i>işbirlikçi</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H5d: Muhafazakârlık <i>işbirlikçi</i> müzakere tarzı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL

#### 4.8. Değer Yönelimlerinin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Demografik Değişkenler Açısından Analizi

Aşağıda; değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyet, medeni durum, yaş dönemi, eğitim, gelir düzeyi ve çalışılan sektör gibi demografik değişkenler açısından analizine ilişkin istatistiki bulgulara yer verilmektedir.

##### 4.8.1. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet Açısından Analizi

Aşağıda değer yönelimlerini temsil on değer altboyutunun müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyet açısından analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 47.** Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Özerklik	Erkek	10,30	1,515	197
	Kadın	10,42	1,592	248
	Toplam	10,37	1,558	445
Müzakere Tarzları	Erkek	115,38	16,480	197
	Kadın	111,44	16,502	248
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
p.02	.017	3.922	2.000	442.000
Özerklik: .46	Özerklik: .001			
Müzakere Tarzları: .01	Müzakere Tarzları: .014			



Tablo 47'den anlaşılacağı üzere, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri ( $p=.02 < p.05$ )'den küçük olduğundan dolayı, *özerkliğ*n müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaştığı ifade edilebilir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre özerkliğ'n ( $p=.46 > p.05$ ) anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak müzakere tarzlarının farklılaştığı ( $p=.01 < p.05$ ) görülmektedir. Buna göre, cinsiyet değişkeninin, özerklik alt boyutunu etkilemediği müzakere tarzlarını ise etkilediği belirlenmiştir.

Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.017 olduğu görülmektedir. Bu değer, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %1,7'sini açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, değişime açıklık değer yönelimi alt boyutlarından özerkliğ'n, müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyet değişkenine göre elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, özerklik alt boyutu içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamanın kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=10.42).

**Tablo 48.** Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Yenilikçilik	Erkek	7,94	2,469	197
	Kadın	8,53	2,289	248
	Toplam	8,27	2,385	445
Müzakere Tarzları	Erkek	115,38	16,480	197
	Kadın	111,44	16,502	248
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Hata df</b>
.00	.034	7.865	2.000	442.000
Yenilikçilik: .01	Yenilikçilik: .015			
Müzakere Tarzları: .01	Müzakere Tarzları: 014			

Tablo 48'den, *yenilikçiliğin* müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaştığı ( $p=.00 < .05$ ) anlaşılmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yenilikçilik ( $p=.01$ ) ve müzakere tarzları arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu ( $p=.01$ ) görülmektedir. Buna, cinsiyet değişkeninin yenilikçilik ve müzakere tarzlarını etkilediği anlamına gelmektedir. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.034 olduğu görülmektedir. Bu değer, cinsiyet

değişkeninin bağımlı değişkenlerdeki değişimin %3,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, yenilikçilik içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamanın kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=8.53). Bu durum, yenilikçilik değer yöneliminin kadınlar arasında benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 49.** Hazcılığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Hazcılık	Erkek	9,10	2,213	197
	Kadın	9,86	1,835	248
	Toplam	9,52	2,044	445
Müzakere Tarzları	Erkek	115,38	16,480	197
	Kadın	111,44	16,502	248
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.055	12.753	2.000	442.000
Hazcılık: .00	Hazcılık: .034			
Müzakere Tarzları: .01	Müzakere Tarzları: .014			

Tablo 49'da, hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, hazcılık içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamanın kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=9.86). Bu durum, kadınlar arasında hazcılık değer eğiliminin daha yaygın olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda, hazcılık eğilimi konusunda erkeklere kıyasla, kadınların bu konuda benzer görüşe sahip oldukları, diğer bir ifadeyle daha homojen bir grup oluşturdukları ifade edilebilir. Ayrıca, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü (p=.00), hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaştığı ifade edilebilir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre katılımcıların hazcılık (p=.00) ve müzakere tarzları arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu (p=.01) görülmektedir. Buda, cinsiyet değişkeni açısından özerklik ve müzakere tarzlarına ilişkin anlamlı farklılıklar bulunduğu ve cinsiyet değişkeninin katılımcıların hazcılık ve müzakere tarzlarını etkilediği anlamına gelmektedir. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.055 olduğu görülmektedir. Bu değer, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkenlerdeki değişimin %5,5'ini açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 50.** Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Başarı	Erkek	8,14	2,523	197
	Kadın	8,92	2,141	248
	Toplam	8,58	2,347	445
Müzakere Tarzları	Erkek	115,38	16,480	197
	Kadın	111,44	16,502	248
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.048	11.165	2.000	442.000
Başarı: .00	Başarı: .027			
Müzakere Tarzları: .01	Müzakere Tarzları: .014			

Tablo 50 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü ( $p=.00$ ), başarı alt boyutunun müzakere tarzları üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre, başarı ( $p=.00$ ) ve müzakere tarzları arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu ( $p=.01$ ) anlaşılmaktadır. Bu da özerklik ve müzakere tarzları açısından erkek ve kadınlar arasında görüş farklılıklarının olduğu ve cinsiyet değişkeninin başarı ve müzakere tarzlarını etkilediği anlamına gelmektedir. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.048 olduğu görülmektedir. Bu değer, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkenlerdeki değişimin %4,8'ini açıkladığını göstermektedir. Söz konusu değer arasında başarı alt boyutunun açıklama etkisinin daha fazla olduğu da görülmektedir (0.027). Ayrıca, başarı değer yönelimine ilişkin ortalamanın kadınlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Ort.=8.92).

**Tablo 51.** Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Güç	Erkek	7,64	2,235	197
	Kadın	7,81	2,104	248
	Toplam	7,74	2,162	445
Müzakere Tarzları	Erkek	115,38	16,480	197
	Kadın	111,44	16,502	248
	Toplam	113,18	16,590	445

Wilks' Lambda	Kısmi Eta-Kare	F	Hipotez df	Hata df
.02 Güç: .40 Müzakere Tarzları:.01	.018 Güç: .002 Müzakere Tarzları: 014	4.135	2.000	442.000

Tablo 51, kendini geliştirmenin güç alt boyutunun müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre, elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Buna göre, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü (p=.02), cinsiyete göre, gücün müzakere tarzları üzerindeki etkisinin farklılaştığı ifade edilebilir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre gücün (p=.40) anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak müzakere tarzlarının farklılaştığı (p=.01) görülmektedir. Buda, cinsiyet değişkeninin güç alt boyutunu etkilemediği müzakere tarzlarını ise etkilediği anlamına gelir. Bu bağlamda, kadınlar ve erkekler arasında güç değer yönelimi açısından anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.018 olduğu görülmektedir. Bu değer, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %1,8'sini açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 52.** Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Yardımseverlik	Erkek	10.08	1.658	197
	Kadın	10.03	1.541	248
	Toplam	10.05	1.592	445
Müzakere Tarzları	Erkek	115,38	16,480	197
	Kadın	111,44	16,502	248
	Toplam	113,18	16,590	445
Wilks' Lambda	Kısmi Eta-Kare	F	Hipotez df	Hata df
.04 Yardımseverlik: .01 Müzakere Tarzları:.73	.014 Yardımseverlik: .014 Müzakere Tarzları:.000	3.148	2.000	442.000

Tablo 52'de görüldüğü üzere, yardımseverlik alt boyutu içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamanın erkeklerde daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=10.08). Ayrıca, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri.05'ten küçük olduğundan ötürü (p=.04), yardımseverliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Bu

farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yardımseverliğin ( $p=.01$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.73$ ) görülmektedir. Bu bağlamda, erkekler ve kadınlar arasında yardımseverlik eğilimi açısından anlamlı farklılıklar bulunduğu, yardımseverliğin erkekler arasında benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğu ve cinsiyet değişkeninin yardımseverlik alt boyutunu etkilediği ifade edilebilir. Ne var ki kadınlar ve erkekler arasında müzakere tarzları açısından bu durum bir farklılık oluşturmamaktadır. Ayrıca, söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.014 olduğu görülmektedir. Bu değer, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %1,4'ünü açıkladığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 53.** Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Evrensellik	Erkek	15.81	2.016	197
	Kadın	15.90	2.064	248
	Toplam	15.86	2.041	445
Müzakere Tarzları	Erkek	115,38	16,480	197
	Kadın	111,44	16,502	248
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.03	.016	3.653	2.000	442.000
Evrensellik: .01	Evrensellik: .014			
Müzakere Tarzları: .64	Müzakere Tarzları: .001			

Tablo 53, kendini aşmışlık değeri alt boyutlarından evrenselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre, elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Buna göre, evrensellik alt boyutu içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamanın kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=15.90). Tablo 7 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü ( $p=.03$ ), evrenselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yardımseverliğin ( $p=.01$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.64$ ) ortaya çıkmıştır. Buna göre, evrensellik değer yönelimine ilişkin erkekler ve kadınlar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu, evrensellik anlayışının kadınlar arasında daha yaygın olduğu, bu bağlamda cinsiyet değişkeninin yardımseverlik alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği ifade edilebilir. Söz konusu

farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.016 olduğu görülmektedir. Bu değer, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %1,6'sını açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 54.** Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Güvenlik	Erkek	10.26	1.558	197
	Kadın	10.74	1.349	248
	Toplam	10.53	1.463	445
Müzakere Tarzları	Erkek	115,38	16,480	197
	Kadın	111,44	16,502	248
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.052	12.113	2.000	442.000
Güvenlik: .01	Güvenlik: .014			
Müzakere Tarzları: 01	Müzakere Tarzları: .027			

Tablo 54'ten anlaşılacağı üzere, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü ( $p=.00$ ), güvenlik alt boyutunun müzakere tarzları üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre güvenlik ( $p=.01$ ) ve müzakere tarzları arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu ( $p=.01$ ) görülmektedir. Buda, cinsiyet değişkeninin güvenlik ve müzakere tarzlarını etkilediği anlamına gelir. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.052 olduğu görülmektedir. Bu değer, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkenlerdeki değişimin %5,2'sini açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, katılımcıların muhafazakârlık değer yönelimi alt boyutlarından güvenlik değerine ilişkin görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaştığı ( $p=.01<0.05$ ) ve bu konuda ortalamanın kadınlar arasında daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=10.74).

**Tablo 55.** Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Uyumluluk	Erkek	98,37	11,062	197
	Kadın	100,97	10,175	248
	Toplam	99,82	10,643	445
Müzakere Tarzları	Erkek	9.56	2.034	197
	Kadın	9.41	1.996	248
	Toplam	9.48	2.012	445

Wilks' Lambda	Kısmi Eta-Kare	F	Hipotez	Hata df
.05	.014	3.129	2.000	442.000
Uyumluluk: .01	Uyumluluk: .014			
Müzakere Tarzları: .44	Müzakere Tarzları: .001			

Tablo 55, muhafazakârlık değer yönelimi altboyutlarından uyumluluğun müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerini içermektedir. Buna göre, uyumluluk alt boyutu içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamanın kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=100,97). Bu bağlamda, uyumluluk değer eğiliminin benimsenme düzeyinin kadınlar arasında daha yüksek olduğu ve bu konuda nispeten kadınların görüşlerinin birbirlerine daha yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca, Tablo incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü (p=.05), uyumluluğun müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre uyumluluğun (p=.01) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı (p=.44) görülmektedir. Bu durum, cinsiyet değişkeninin uyumluluk alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlamı taşımaktadır. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.014 olduğu görülmektedir. Buna göre, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %1,4'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 56.** Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

	Cinsiyet	Ort.	SS	N
Geleneksellik	Erkek	9.53	1.939	197
	Kadın	9.35	2.001	248
	Toplam	9.43	1.974	445
Müzakere Tarzları	Erkek	115,38	16,480	197
	Kadın	111,44	16,502	248
	Toplam	113,18	16,590	445
Wilks' Lambda	Kısmi Eta-Kare	F	Hipotez	Hata df
.04	.014	3.204	2.000	442.000
Geleneksellik: .01	Geleneksellik: .014			
Müzakere Tarzları: 35	Müzakere Tarzları: .002			

Tablo 56'ya göre, muhafazakârlık değer yönelimi alt boyutlarından gelenekselliğe ait görüşlere ilişkin ortalamaların erkekler arasında daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Ort.=9.53). Ayrıca, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü (p=.04), gelenekselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre gelenekselliğin (p=.01) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı (p=.35) görülmektedir. Bu bağlamda, geleneksellik anlayışının erkekler ve kadınlar arasında anlamlı farklılıklar oluşturduğu, erkeklerin geleneksellik değer eğilimine daha çok sahip oldukları, bunun yanı sıra, cinsiyet değişkeninin geleneksellik alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği söylenebilir. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.014 olduğu görülmektedir. Bu değer, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %1,4'ünü açıkladığını göstermektedir.

#### 4.8.2. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Analizi

Bu kısımda değer yönelimleri altboyutlarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni durum değişkeni açısından analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 57.** Özerkliğın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Özerklik	Evli	10.24	1.554	237
	Bekar	10.50	1.554	208
	Toplam	10.37	1.558	445
Müzakere Tarzları	Evli	111,85	15,095	237
	Bekar	114,70	18,062	208
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.07	.012	2.689	2.000	442.000
Özerklik: .71	Özerklik: .07			
Müzakere Tarzları: .79	Müzakere Tarzları: .07			



Tablo 57 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ötürü ( $p=.07$ ), özerkliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni duruma göre farklılaşmadığı, diğer bir ifadeyle medeni durum değişkeninin özerklik ve müzakere tarzlarını etkilemediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 58.** Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Yenilikçilik	Evli	7.55	2.378	237
	Bekar	9.09	2.116	208
	Toplam	8.27	2.385	445
Müzakere Tarzları	Evli	111,85	15,095	237
	Bekar	114,70	18,062	208
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.106	26.077	2.000	442.000
Yenilikçilik: .07	Yenilikçilik: .007			
Müzakere Tarzları: .00	Müzakere Tarzları: .104			

Tablo 58'e göre, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ( $p=.00$ ), yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yenilikçiliğin ( $p=.07$ ) anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak müzakere tarzlarının farklılaştığı ( $p=.00$ ) anlaşılmaktadır. Buna göre, medeni durum değişkeninin yenilikçilik alt boyutunu etkilemediği müzakere tarzlarını ise etkilediği anlamına gelmektedir. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.104 olduğu görülmektedir. Bu değer, medeni durum değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %10,6'sını açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 59.** Hazcılığın Müzakere Tarzı Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Hazcılık	Evli	9.04	2.134	237
	Bekar	10.08	1.787	208
	Toplam	9.52	2.044	445
Müzakere Tarzları	Evli	111,85	15,095	237

	Bekar	114,70	18,062	208
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta- Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.067	15.937	2.000	442.00
Hazcılık: .71	Hazcılık: .007			0
Müzakere Tazları:.00	Müzakere Tazları:.064			

Tablo 59 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri ( $p=.00<.05$ )'ten küçük olduğundan ( $p=.00$ ), hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni duruma göre farklılaştığı görülmüştür. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre hazcılığın ( $p=.71$ ) anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak müzakere tarzlarının farklılaştığı ( $p=.00$ ) ortaya çıkmıştır. Buna göre, medeni durum değişkeninin hazcılık alt boyutunu etkilemediği müzakere tarzlarını ise etkilediği anlaşılmaktadır. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.067 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değer, medeni durum değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %6,7'sini açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, hazcılık eğilimine ilişkin ortalamanın bekârlar arasında daha yüksek olduğu ancak medeni durum değişkeni açısından bunun anlamlı bir farklılık oluşturmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 60.** Başarının Müzakere Tazları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Başarı	Evli	8.09	2.408	237
	Bekar	9.13	2.154	208
	Toplam	8.58	2.347	445
Müzakere Tazları	Evli	111,85	15,095	237
	Bekar	114,70	18,062	208
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta- Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.051	11.888	2.000	442.000
Başarı: .07	Başarı: .007			
Müzakere Tazları:.00	Müzakere Tazları:.048			

Tablo 60'tan anlaşılacağı üzere, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü ( $p=.00$ ), başarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni

duruma göre farklılaştığı ifade edilebilir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre başarının ( $p=.07$ ) anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak müzakere tarzlarının farklılaştığı ( $p=.00$ ) görülmektedir. Ayrıca, başarı değer eğilimine yönelik görüşlere ait ortalamaların ( $ort=9.13$ ) bekarlar arasında daha yüksek olduğu ancak medeni durum değişkeni açısından bunun anlamlı farklılıklar oluşturmadığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, medeni durum değişkeninin başarı alt boyutunu etkilemediği müzakere tarzlarını ise etkilediği anlaşılmaktadır. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.051 olduğu görülmektedir. Bu değer, medeni durum değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %5,1'ini açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 61.** Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Güç	Evli	7.38	2.036	237
	Bekar	8.14	2.236	208
	Toplam	7.74	2.162	445
Müzakere Tarzları	Evli	111,85	15,095	237
	Bekar	114,70	18,062	208
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.033	7.539	2.000	442.000
Güç: .07	Güç: .007			
Müzakere Tarzları:.00	Müzakere Tarzları:.030			

Tablo 61 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ( $p=.00$ ), güç değerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni duruma göre farklılaştığı söylenebilir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre gücün ( $p=.07$ ) anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak müzakere tarzlarının farklılaştığı ( $p=.00$ ) görülmektedir. Bu bağlamda, medeni durum değişkeninin güç alt boyutunu etkilemediği müzakere tarzlarını ise etkilediği belirlenmiştir. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.033 olduğu görülmektedir. Buna göre, medeni durum değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %3,3'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 62.** Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Yardımseverlik	Evli	10.16	1.406	237
	Bekar	9.92	1.776	208
	Toplam	10.05	1.592	445
Müzakere Tarzları	Evli	111,85	15,095	237
	Bekar	114,70	18,062	208
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Hata df</b>
.02 Yardımseverlik: .07 Müzakere Tarzları:.11	.017 Yardımseverlik:.007 Müzakere Tarzları:.006	3.760	2.000	442.000

Tablo 62 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ( $p=.02$ ), yardımseverliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yardımseverliğin ( $p=.07$ ) ve müzakere tarzlarının anlamlı derecede farklılaşmadığı ( $p=.11$ ) görülmektedir. Buda, medeni durum değişkeninin yardımseverlik ve müzakere tarzlarını ayrı ayrı olmak şartıyla etkilemediğini ancak ikisinin birlikte olduğu durumda etkilediği anlamına gelmektedir. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.017 olduğu belirlenmiştir. Buna göre, medeni durum değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin % 1,7'sini açıkladığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 63.** Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Evrensellik	Evli	15.97	1.782	237
	Bekar	15.74	2.299	208
	Toplam	15.86	2.041	445
Müzakere Tarzları	Evli	111,85	15,095	237
	Bekar	114,70	18,062	208
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.05 Evrensellik: .07 Müzakere Tarzları:.24	.013 Evrensellik: .007 Müzakere Tarzları:.003	2.939	2.000	442.000

Tablo 63'e göre, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ( $p=.05$ ), evrenselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni duruma göre farklılaştığı ifade edilebilir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre evrenselliğin ( $p=.07$ ) ve müzakere tarzlarının anlamlı derecede farklılaşmadığı ( $p=.24$ ) görülmektedir. Bu durum, medeni durum değişkeninin evrensellik ve müzakere tarzlarını ayrı ayrı olmak şartıyla etkilemediğini ancak ikisinin birlikte olduğu durumda etkilediğini ortaya koymaktadır. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi etakare değerinin 0.013 olduğu anlaşılmaktadır. Bu değer, medeni durum değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin % 1,3'ünü açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 64.** Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Güvenlik	Evli	10.60	1.410	237
	Bekar	10.45	1.522	208
	Toplam	10.53	1.463	445
Müzakere Tarzları	Evli	111,85	15,095	237
	Bekar	114,70	18,062	208
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.06	.013	2.827	2.000	442.000
Güvenlik: .07	Güvenlik: .007			
Müzakere Tarzları: .28	Müzakere Tarzları: .003			

Tablo 64 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ( $p=.06$ ), güvenlik değer yöneliminin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni duruma göre farklılaşmadığı, diğer bir ifadeyle medeni durum değişkeninin güvenlik ve müzakere tarzlarını etkilemediği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 65.** Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Uyumluluk	Evli	9.80	1.811	237
	Bekar	9.11	2.164	208
	Toplam	9.48	2.012	445
Müzakere Tarzları	Evli	111,85	15,095	237
	Bekar	114,70	18,062	208

	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00 Uyumluluk: .07 Müzakere Tazrları:.00	.050 Uyumluluk: .007 Müzakere Tazrları:.030	11.595	2.000	442.000

Tablo 65 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan (p=.00), uyumluluğun müzakere tarzları üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre uyumluluğun (p=.07) anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak müzakere tarzlarının farklılaştığı (p=.00) görülmektedir. Buda, medeni durum değişkeninin uyumluluk alt boyutunu etkilemediği müzakere tarzlarını ise etkilediği anlamına gelir. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.050 olduğu görülmektedir. Bu değer, medeni durum değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %5'ini açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 66.** Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Medeni Duruma Göre MANOVA Sonuçları

	Medeni Durum	Ort.	SS	N
Geleneksellik	Evli	9.80	1.773	237
	Bekar	9.01	2.107	208
	Toplam	9.43	1.974	445
Müzakere Tarzları	Evli	111,85	15,095	237
	Bekar	114,70	18,062	208
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00 Geleneksellik: .07 Müzakere Tazrları:.00	.058 Geleneksellik: .007 Müzakere Tazrları:.040	13.591	2.000	442.000

Tablo 66'dan anlaşılacağı üzere, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan (p=.00), gelenekselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni duruma göre farklılaştığı ifade edilebilir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre gelenekselliğin (p=.07) anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak müzakere tarzlarının farklılaştığı (p=.00) görülmektedir. Bu durum, medeni durum değişkeni açısından

katılımcıların geleneksellik anlayışına ilişkin görüşlerinin anlamlı derece farklılaşmadığı ancak müzakere tarzları açısından farklılıklaştığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, medeni durum değişkeninin geleneksellik alt boyutunu etkilemediği müzakere tarzlarını ise etkilediği anlaşılmaktadır. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.058 olduğu görülmektedir. Bu değer, medeni durum değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %5,8'ini açıkladığını göstermektedir.

#### 4.8.3. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaşa Göre Analizi

Bu kısımda değer yönelimleri altboyutlarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni durum değişkeni açısından analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 67.** Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Özerklik	1946-1964	10,65	1,307	43
	1965-1979	10,28	1,594	138
	1980-1999	10,41	1,447	204
	2000-...	10,22	1,958	60
	Toplam	10,37	1,558	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.20</b>	<b>.010</b>			
Özerklik: .47	Özerklik: .006	1.419	6.000	880.000
Müzakere Tarzları: .13	Müzakere Tarzları: .013			

Tablo 67'ye göre, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ( $p=.20$ ), özerkliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu ise, yaş dönemi değişkeninin özerklik ve müzakere tarzlarını etkilemediği anlamına gelmektedir.

**Tablo 68.** Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Yenilikçilik	1946-1964	8,14	2,336	43
	1965-1979	7,53	2,340	138
	1980-1999	8,39	2,290	204
	2000-...	9,65	2,208	60
	Toplam	8,27	2,385	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.00</b>	<b>.042</b>			
Yenilikçilik: .00	Yenilikçilik: .013	6.418	6.000	880.000
Müzakere Tarzları: .13	Müzakere Tarzları: .077			

Tablo 68 incelendiğinde, değişime açıklık değer yönelimi alt boyutlarından yenilikçilik içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamanın 2000 ve sonraki yıllarda doğanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=9.65). Ayrıca, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ( $p=.00$ ), yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yenilikçiliğin ( $p=.00$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.13$ ) görülmektedir. Bu bağlamda, yenilikçilik eğiliminin 2000 ve sonrası yaş dönemine ait katılımcılar arasında daha yaygın olduğu, yaş döneminin yenilikçilik anlayışı üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu, diğer bir ifadeyle, yaş dönemi değişkeninin yenilikçilik alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği söylenebilir. Aşağıdaki tabloda, söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden olan Tukey testine ait sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 69.** Yaş Dönemlerine Göre Yenilikçiliğin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Dönemi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	P
Yenilikçilik	1980-1999	1965-1979	,86	,004
		2000-...	1,51	,006
	2000-...	1965-1979	2,12	,000
		1980-1999	1,26	,001



Katılımcıların yaş dönemlerine yenilikçiliğe yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasında 1980-1999 yıllarında doğanların görüşleri ile 1965-1979 yıllarında doğanların görüşleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Yine 2000 ve sonraki yıllarda doğanların yenilikçilik görüşleri ile 1946-1964, 1965-1979 ve 1980-1999 yıllarında doğanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

**Tablo 70.** Hazcılığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Hazcılık	1946-1964	9,00	2,193	43
	1965-1979	9,19	2,115	138
	1980-1999	9,60	1,931	204
	2000-...	10,40	1,879	60
	Toplam	9,52	2,044	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.00</b>	<b>.025</b>			
Hazcılık: .00	Hazcılık: .040	3.688	6.000	880.000
Müzakere Tarzları: .13	Müzakere Tarzları: .013			

Tablo 70’te, hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre, elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Buna göre, hazcılık içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamanın 2000 ve sonraki yıllarda doğanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=10.40). Tablo 24 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk’sLambda p değeri .05’ten küçük olduğundan ötürü (p=.00), hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaştığı ifade edilebilir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre hazcılığın (p=.00) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı (p=.13) ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, yaş değişkeninin katılımcıların hazcılıkla ilgili algılamaları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve müzakere tarzlarını ise etkilemediği saptanmıştır. Bunun yanısıra, yaş değişkeni açısından katılımcıların hazcılık değer yönelimi hakkındaki görüşlerinin farklılaştığı, 2000 ve sonrası yıllarda doğan katılımcılar arasında hazcılığın benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında

olduğunun tespit edilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden olan Tukey testi gerçekleştirilmiş olup aşağıdaki tabloda sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 71. Yaş Dönemlerine Göre Hazcılığın Karşılaştırılması**

Bağımlı Değişken	Yaş Dönemi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Hazcılık	2000-...	1946-1964	1,40	,003
		1965-1979	1,21	,001
		1980-1999	,80	,036

Katılımcıların yaş dönemlerine hazcılığa yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasında 2000 ve sonraki yıllarda doğanların görüşleri ile 1980-1999, 1965-1979 ve 1946-1964 yıllarında doğanların görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 72. Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları**

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Başarı	1946-1964	8,14	2,406	43
	1965-1979	8,22	2,264	138
	1980-1999	8,57	2,421	204
	2000-...	9,70	1,889	60
	Toplam	8,58	2,347	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.00</b>	<b>.025</b>			
Başarı: .00	Başarı: .041	3.754	6.000	880.000
Müzakere Tarzları: .13	Müzakere Tarzları: .013			

Tablo 72'ye göre, kendini geliştirmek değer yönelimi alt boyutlarından başarı değer yönelimine ilişkin görüşlere ait ortalamanın 2000 ve sonraki yıllarda doğanlarda daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Ort.=9.70). Ayrıca, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan (p=.00), başarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre başarının (p=.00) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere

tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.13$ ) görülmektedir. Buna göre, yaş dönemi değişkeninin başarı alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda, söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden olan Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 73.** Yaş Dönemlerine Göre Başarının Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yaş Dönemi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Başarı	2000-...	1946-1964	1,56	,004
		1965-1979	1,48	,000
		1980-1999	1,13	,005

Katılımcıların yaş dönemlerine göre başarı algılarının karşılaştırılmasında, 2000 ve sonraki yıllarda doğanların görüşleri ile 1980-1999, 1965-1979 ve 1946-1964 yıllarında doğanların görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, başarı değer yönelimi açısından bebek patlaması kuşağı, x kuşağı ve y kuşağına ait katılımcıların milenyum kuşağına ait katılımcılardan farklılaştıklarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 74.** Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Güç	1946-1964	7,42	2,073	43
	1965-1979	7,30	2,020	138
	1980-1999	7,91	2,168	204
	2000-...	8,37	2,336	60
	Toplam	7,74	2,162	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.02</b>	<b>.018</b>			
Güç: .01	Güç: .029	2.659	6.000	880.000
Müzakere Tarzları:.13	Müzakere Tarzları:.013			

Tablo 74'te, güç değer yöneliminin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre, elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Buna göre, güç alt boyutuna ilişkin ortalamanın 2000 ve sonraki yıllarda doğanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. (Ort.=8.37). Diğer bir ifadeyle, 2000 ve sonrası doğan katılımcılar arasında güç değerinin benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 28 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda değeri .05'ten küçük olduğundan (p=.02), gücün müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre gücün (p=.01) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı (p=.13) görülmektedir. Buda, yaş dönemi değişkeninin güç alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlamına gelmektedir. Aşağıdaki tabloda, söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden olan Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 75.** Yaş Dönemlerine Göre Gücün Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yaş Dönemi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	P
Güç	2000-...	1965-1979	1,06	,008

Katılımcıların yaş dönemlerine göre güç eğilimlerinin karşılaştırılmasında, 2000 ve sonraki yıllarda doğanların görüşleri ile 1965-1979 yıllarında doğanların görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 76.** Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Yardımseverlik	1946-1964	10,28	1,533	43
	1965-1979	10,26	1,446	138
	1980-1999	9,96	1,623	204
	2000-...	9,73	1,793	60
	Toplam	10,05	1,592	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.02</b>	<b>.017</b>			
Yardımseverlik: .09	Yardımseverlik: .014	2.595	6.000	880.000
Müzakere Tarzları: .13	Müzakere Tarzları: .013			

Tablo 76'ya göre, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan (p=.02), yardımseverliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi yaş dönemlerine göre farklılaşmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yardımseverlik (p=.09) ve müzakere tarzlarının (p=.13) anlamlı derecede farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum, yaş dönemi değişkeninin yardımseverlik ve müzakere tarzlarını ayrı ayrı olmak şartıyla etkilemediğini ancak ikisinin birlikte olduğu durumda etkilediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 77.** Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Evrensellik	1946-1964	15,98	1,697	43
	1965-1979	16,30	1,715	138
	1980-1999	15,71	2,035	204
	2000-...	15,28	2,713	60
	Toplam	15,86	2,041	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.00</b>	<b>.026</b>			
Evrensellik: .01	Evrensellik: .028	3.855	6.000	880.000
Müzakere Tarzları: .13	Müzakere Tarzları: .013			

Tablo 77'ye göre, kendi aşmışlık değer yönelimi alt boyutlarından evrensellik hakkındaki görüşlere ilişkin ortalamaların 1965-1979 yılları arasında doğanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=16.30). Buna göre; x kuşağına ait katılımcılar arasında evrensellik değerinin benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü (p=.00), evrenselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre evrenselliğin (p=.01) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı (p=.13) görülmektedir. Bu doğrultuda, yaş değişkeninin evrensellik alt boyutunu etkilediği, müzakere tarzlarını ise etkilemediği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 78.** Yaş Dönemlerine Göre Evrenselliğin Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yaş Dönemi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Evrensellik	1965-1979	1980-1999	,59	,041
		2000-...	1,01	,007

Katılımcıların yaş dönemlerine evrenselliğin karşılaştırılmasında 1965-1979 yılları arasında doğanlar ile 1980-1999, 2000 ve sonraki yıllarda doğanlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda; x kuşağının y ve z kuşağı ile evrensellik anlayışı bakımından birbirlerinden ayrıştığı ve bu konuda farklı görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 79.** Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Güvenlik	1946-1964	10,70	1,355	43
	1965-1979	10,72	1,490	138
	1980-1999	10,49	1,377	204
	2000-...	10,12	1,688	60
	Toplam	10,53	1,463	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.01</b>	<b>.019</b>	2.880	6.000	880.000
Güvenlik: .05	Güvenlik: .018			
Müzakere Tarzları: .13	Müzakere Tarzları: .013			

Tablo 79 incelendiğinde, güvenlik alt boyutuna ait görüşlere ilişkin ortalama (Ort.=10.72), 1965-1979 yılları arasında doğanlarda daha yüksektir. Ayrıca, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü (p=.01), güvenliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre güvenliğin (p=.05) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı (p=.13) görülmektedir. Bu bağlamda, x kuşağının güvenlik değerine daha fazla önem attığı, süreç içerisinde güvenlik değerinin benimsenme düzeyinin kuşaklar arasında zayıfladığı, yaş döneminin katılımcıların

güvenlik değer algıları üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı, diğer bir ifadeyle, yaş dönemi değişkeninin güvenlik alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 80.** Yaş Dönemlerine Göre Güvenliğin Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yaş Dönemi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Güvenlik	1965-1979	2000-...	,60	,039

Yaş dönemlerine göre katılımcıların güvenlik eğilimlerinin karşılaştırılmasında; 1965-1979 yılları arasında doğanlar ile sonraki dönemlerde doğanlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 81.** Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Uyumluluk	1946-1964	10,44	1,333	43
	1965-1979	9,71	1,971	138
	1980-1999	9,32	1,910	204
	2000-...	8,77	2,493	60
	Toplam	9,48	2,012	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.00</b>	<b>.038</b>			
Uyumluluk: .00	Uyumluluk: .046	5.859	6.000	880.000
Müzakere Tarzları: .13	Müzakere Tarzları: .013			

Tablo 81'e göre, uyumluluk alt boyutuna ilişkin görüşlere ait ortalamaların 1946-1964 yılları arasında doğanlarda daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Ort.=10.44). Bunun yanısıra, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü (p=.00), uyumluluğun müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaştığı görülmüştür. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre uyumluluğun (p=.00) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı (p=.13) tespit edilmiştir. Bunun yanısıra, uyumluluk değerinin benimsenme

düzeyinin bebek patlaması döneme ait katılımcılar arasında yaygın olduğu, özellikle milenyum kuşağı ile diğer kuşak temsilcileri arasında uyumluluk değer yönelimine ilişkin görüş farklılıkları bulunduğu, diğer bir ifadeyle yaş döneminin katılımcıların uyumluluk değer algıları üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı anlaşılmaktadır. Buna göre, yaş değişkeninin uyumluluk alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği saptanmıştır.

**Tablo 82.** Yaş Dönemlerine Göre Uyumluluğun Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yaş Dönemi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Uyumluluk	1946-1964	1980-1999	1,12	,004
		2000-...	1,68	,000
		1965-1979	,94	,011

Katılımcıların yaş dönemlerine göre uyumluluğun karşılaştırılmasında 1946-1964 yıllarında doğanlar ile 1980-1999 yıllarında doğanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Yine 2000 ve sonraki yıllarda doğanlar ile 1946-1964 ve 1965-1979 yıllarında doğanlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 83.** Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Yaş Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Yaş Dönemi	Ort.	SS	N
Geleneksellik	1946-1964	10,00	1,363	43
	1965-1979	9,75	1,759	138
	1980-1999	9,39	2,078	204
	2000-...	8,47	2,127	60
	Toplam	9,43	1,974	445
Müzakere Tarzları	1946-1964	112,02	16,950	43
	1965-1979	110,76	13,199	138
	1980-1999	114,27	15,709	204
	2000-...	115,90	24,225	60
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.00</b>	<b>.038</b>			
Geleneksellik: .00	Geleneksellik: .048	5.777	6.000	880.000
Müzakere Tarzları: .13	Müzakere Tarzları: .013			

Tablo 83 incelendiğinde, muhafazakârlık değer yönelimi alt boyutlarından geleneksellik alt boyutuna ilişkin ortalamanın 1946-1964 yıllarında doğanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir (Ort.=10.00). Bunun yanı sıra, bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p



değeri .05'ten küçük olduğundan ( $p=.00$ ), gelenekselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre gelenekselliğin ( $p=.00$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.13$ ) görülmektedir. Buna göre, 1946-1964 yaş dönemine ait katılımcılar arasında geleneksellik anlayışının yaygın olduğu, bu konuda 2000 ve sonrası yaş dönemine ait katılımcıların geleneksellik anlayışı bakımından diğer gruplardan daha fazla ayrıştığı, yaş döneminin katılımcıların geleneksellik değer algıları üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı, diğer bir ifadeyle, yaş değişkeninin geleneksellik alt boyutunu etkilediği, müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 84.** Yaş Dönemlerine Göre Gelenekselliğin Karşılaştırılması–Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Dönemi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Geleneksellik	2000-...	1946-1964	1,53	,000
		1965-1979	1,28	,000
		1980-1999	,92	,007

Katılımcıların yaş dönemlerine gelenekselliğin karşılaştırılmasında 2000 ve sonraki yıllarda doğanlar ile 1980-1999, 1946-1964 ve 1965-1979 yıllarında doğanlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

#### 4.8.4. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre Analizi

Bu kısımda değer yönelimleri altboyutlarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinin eğitim düzeyleri açısından analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 85.** Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Eğitim	Ort.	SS	N
Özerklik	Ortaokul	9,75	3,105	8
	Lise	10,28	1,683	90
	Üniversite	10,34	1,512	260
	Yüksek Lisans	10,58	1,288	69
	Doktora	10,67	1,609	18
	Toplam	10,37	1,558	445
Müzakere Tarzları	Ortaokul	112,88	29,059	8
	Lise	113,46	21,970	90

	Üniversite	112,85	14,628	260
	Yüksek Lisans	113,84	14,478	69
	Doktora	114,22	14,494	18
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.87	.004	.471	8.000	878.000

Tablo 85'e göre, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ötürü (p=.87), özerkliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 86.** Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Eğitim	Ort.	SS	N
Yenilikçilik	Ortaokul	8,75	3,105	8
	Lise	9,13	2,404	90
	Üniversite	8,02	2,388	260
	Yüksek Lisans	8,13	2,014	69
	Doktora	7,89	2,447	18
	Toplam	8,27	2,385	445
Müzakere Tarzları	Ortaokul	112,88	29,059	8
	Lise	113,46	21,970	90
	Üniversite	112,85	14,628	260
	Yüksek Lisans	113,84	14,478	69
	Doktora	114,22	14,494	18
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.04</b>	<b>.018</b>	2.056	8.000	878.000
Yenilikçilik: .00	Yenilikçilik: .04			
Müzakere Tarzları:.99	Müzakere Tarzları:.00			

Tablo 86'da, yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin eğitim düzeylerine göre, elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Buna göre, yenilikçilik değeri alt boyutuna ait görüşlere ilişkin ortalamanın lise mezunlarında daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=9,13). Bununla birlikte, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü (p=.04), yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin eğitim düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yenilikçiliğin (p=.00) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı (p=.99) ortaya çıkmıştır. Buda,

eğitim düzeyi değişkeninin yenilikçilik alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlamına gelmektedir. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla çoklu karşılaştıırma test yöntemlerinden olan Tukey testi gerçekleştirilmiş olup aştığıdaki tabloda sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 87.** Eğitim Düzeyine Göre Yenilikçiliğin Karşılaştıırılması

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Yenilikçilik	Lise	Üniversite	1,11	,000

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre yenilikçiliğin karşılaştıırılmasında lise mezunları ile üniversite mezunları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 88.** Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Eğitim	Ort.	SS	N
Başarı	Ortaokul	8,13	3,091	8
	Lise	8,99	2,334	90
	Üniversite	8,36	2,377	260
	Yüksek Lisans	9,03	2,014	69
	Doktora	8,11	2,518	18
	Toplam	8,58	2,347	445
Müzakere Tarzları	Ortaokul	112,88	29,059	8
	Lise	113,46	21,970	90
	Üniversite	112,85	14,628	260
	Yüksek Lisans	113,84	14,478	69
	Doktora	114,22	14,494	18
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.36</b>	<b>.010</b>	1.102	8.000	878.000

Tablo 88 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ötürü (p=.36), başarının müzakere tarzları üzerindeki etkisi eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 89.** Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Eğitim	Ort.	SS	N
Güç	Ortaokul	8,13	2,100	8
	Lise	8,07	2,596	90
	Üniversite	7,52	2,090	260
	Yüksek Lisans	8,12	1,875	69
	Doktora	7,61	1,577	18
	Toplam	7,74	2,162	445
Müzakere Tarzları	Ortaokul	112,88	29,059	8
	Lise	113,46	21,970	90
	Üniversite	112,85	14,628	260
	Yüksek Lisans	113,84	14,478	69
	Doktora	114,22	14,494	18
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.50</b>	<b>.008</b>	.916	8.000	878.000

Tablo 89'dan anlaşılacağı üzere, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ötürü ( $p=.50$ ), gücün müzakere tarzları üzerindeki etkisi eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 90.** Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Eğitim	Ort.	SS	N
Yardımseverlik	Ortaokul	9,88	2,357	8
	Lise	9,97	1,745	90
	Üniversite	10,17	1,499	260
	Yüksek Lisans	9,78	1,484	69
	Doktora	9,94	2,100	18
	Toplam	10,05	1,592	445
Müzakere Tarzları	Ortaokul	112,88	29,059	8
	Lise	113,46	21,970	90
	Üniversite	112,85	14,628	260
	Yüksek Lisans	113,84	14,478	69
	Doktora	114,22	14,494	18
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.79</b>	<b>.005</b>	.584	8.000	878.000

Tablo 90 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ( $p=.79$ ), yardımseverliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 91.** Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Eğitim	Ort.	SS	N
Evrensellik	Ortaokul	15,38	3,021	8
	Lise	15,51	2,527	90
	Üniversite	15,99	1,865	260
	Yüksek Lisans	15,83	1,839	69
	Doktora	16,06	2,014	18
	Toplam	15,86	2,041	445
Müzakere Tarzları	Ortaokul	112,88	29,059	8
	Lise	113,46	21,970	90
	Üniversite	112,85	14,628	260
	Yüksek Lisans	113,84	14,478	69
	Doktora	114,22	14,494	18
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.76</b>	<b>.006</b>	.625	8.000	878.000

Tablo 91'e göre, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ( $p=.76$ ), evrenselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 92.** Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Eğitim	Ort.	SS	N
Güvenlik	Ortaokul	9,75	1,832	8
	Lise	10,43	1,690	90
	Üniversite	10,56	1,392	260
	Yüksek Lisans	10,55	1,345	69
	Doktora	10,78	1,555	18
	Toplam	10,53	1,463	445
Müzakere Tarzları	Ortaokul	112,88	29,059	8
	Lise	113,46	21,970	90
	Üniversite	112,85	14,628	260
	Yüksek Lisans	113,84	14,478	69

	Doktora	114,22	14,494	18
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.88</b>	<b>.004</b>	.468	8.000	878.000

Tablo 92'ye göre, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan (p=.88), muhafazakarlık değeri altboyutlarından güvenliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 93.** Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Eğitim	Ort.	SS	N
Uyumluluk	Ortaokul	9,63	2,875	8
	Lise	9,14	2,470	90
	Üniversite	9,57	1,941	260
	Yüksek Lisans	9,42	1,576	69
	Doktora	9,94	1,434	18
	Toplam	9,48	2,012	445
Müzakere Tarzları	Ortaokul	112,88	29,059	8
	Lise	113,46	21,970	90
	Üniversite	112,85	14,628	260
	Yüksek Lisans	113,84	14,478	69
	Doktora	114,22	14,494	18
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.76</b>	<b>.006</b>	.619	8.000	878.000

Tablo 93 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan (p=.76), uyumluluğun müzakere tarzları üzerindeki etkisi eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 94.** Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Dönemine Göre MANOVA Sonuçları

	Eğitim	Ort.	SS	N
Geleneksellik	Ortaokul	10,13	2,100	8
	Lise	9,02	2,146	90
	Üniversite	9,63	1,922	260
	Yüksek Lisans	9,12	1,803	69
	Doktora	9,61	2,090	18
	Toplam	9,43	1,974	445

Müzakere Tarzları	Ortaokul	112,88	29,059	8
	Lise	113,46	21,970	90
	Üniversite	112,85	14,628	260
	Yüksek Lisans	113,84	14,478	69
	Doktora	114,22	14,494	18
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.21</b>	<b>.012</b>	1.352	8.000	878.000

Tablo 94 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ( $p=.21$ ), gelenekselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.

#### 4.8.5. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre Analizi

Bu kısımda değer yönelimleri altboyutlarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelir düzeyleri açısından analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir

**Tablo 95. Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları**

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Özerklik	0-2500	10,23	1,788	154
	2501-5500	10,47	1,384	132
	5501-8500	10,43	1,387	94
	8501-11500	10,21	1,750	28
	11500 ve üzeri	10,54	1,386	37
	Toplam	10,37	1,558	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.43</b>	<b>.009</b>	1.007	8.000	878.000

Tablo 95'e göre, elde edilen Wilks Lambda değerinin ( $p=.43 > 0.05$ ) büyük olmasından ötürü özerkliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi gelir düzeyine göre anlamlı farklılıklar oluşturmamaktadır.

**Tablo 96.** Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Yenilikçilik	0-2500	8,86	2,368	154
	2501-5500	8,49	2,375	132
	5501-8500	7,31	2,214	94
	8501-11500	7,93	2,433	28
	11500 ve üzeri	7,70	2,039	37
	Toplam	8,27	2,385	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.00</b>	<b>.035</b>	2.056	8.000	878.000
Yenilikçilik: .00	Yenilikçilik: .06			
Müzakere Tarzları: .42	Müzakere Tarzları: .01			

Tablo 96’da, yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelir düzeyine göre, elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Buna göre, yenilikçilik alt boyutuna ilişkin ortalamanın 0-2500 TL arası gelire sahip olanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=8,86). Ayrıca, bağımsız değişkenin Wilk’s Lambda p değeri .05’ten küçük olduğundan (p=.00), yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelire göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yenilikçiliğin (p=.00) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı (p=.42) ortaya çıkmıştır. Bu durum, gelir düzeyi değişkeninin yenilikçilik alt boyutunu etkilediğini müzakere tarzlarını ise etkilemediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 97.** Gelir Düzeyine Göre Yenilikçiliğin Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Gelir Düzeyi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Yenilikçilik	5501-8500 TL	0-2500 TL	1,56	,00
		2501-5500 TL	1,18	,00



5501-8500 TL arası gelir düzeyine sahip katılımcılarla 0-2500 TL arası ve 2501-5500 TL arası gelire sahip katılımcıların yenilikçiliğe ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 98.** Hazcılığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Hazcılık	0-2500	9,90	2,095	154
	2501-5500	9,79	1,950	132
	5501-8500	8,93	1,743	94
	8501-11500	9,36	2,004	28
	11500 ve üzeri	8,65	2,360	37
	Toplam	9,52	2,044	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.00</b>	<b>.028</b>			
Hazcılık: .00	Hazcılık: .05	3.237	8.000	878.000
Müzakere Tarzları: .42	Müzakere Tarzları: .01			

Tablo 98'e göre, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ( $p=.00$ ), hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelir düzeyine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre hazcılığın ( $p=.00$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.42$ ) görülmektedir. Bu ise, gelir düzeyi değişkeninin hazcılık alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlamına gelmektedir. Ayrıca, hazcılık alt boyutuna ilişkin ortalamanın 0-2500 TL arası gelir düzeyine sahip katılımcılar arasında daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 99.** Gelir Düzeyine Göre Hazcılığın Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Gelir Düzeyi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Hazcılık	0-2500 TL	5501-8500 TL	,98	,00
Hazcılık		11500 TL ve üzeri	1,25	,01
	2501-5500 TL	5501-8500 TL	,86	,01
		11500 TL ve üzeri	1,14	,02

0-2500 TL arası gelir düzeyine sahip katılımcılarla 5501-8500 TL arası gelire sahip katılımcıların hazcılık değer yönelimine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

**Tablo 100.** Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Başarı	0-2500	9,13	2,222	154
	2501-5500	8,39	2,388	132
	5501-8500	8,16	2,357	94
	8501-11500	8,36	2,542	28
	11500 ve üzeri	8,16	2,218	37
	Toplam	8,58	2,347	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.04	.019	2,087	8.000	878.000
Başarı: 01	Başarı: 031			
Müzakere Tarzları: .99	Müzakere Tarzları: .009			

Tablo 100'de, başarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelir düzeyine göre, elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerini gösterilmektedir. Buna göre, başarı alt boyutuna ilişkin ortalamanın 0-2500 TL arası gelir düzeyine sahip katılımcılar arasında daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Ort.=9,13). Bunun yanısıra, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan (p=.04), başarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelir düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu farklılık incelendiğinde,

bağımsız değişkenin gruplara göre başarının ( $p=.01$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.99$ ) görülmektedir. Bu durum, gelir düzeyi değişkeninin başarı değerini etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlamına gelmektedir. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden olan Tukey testi gerçekleştirilmiş olup aşağıdaki tabloda sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 101.** Gelir Düzeyine Göre Başarının Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Gelir Düzeyi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Başarı	0-2500 TL	5501-8500 TL	,97	,01

Katılımcıların başarı değer yönelimine ilişkin görüşlerinin, 0-2500 TL gelir grubundan olan katılımcılarla 5501-8500 TL gelir grubundan olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 102.** Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Güç	0-2500	8,03	2,330	154
	2501-5500	7,53	2,212	132
	5501-8500	7,76	1,899	94
	8501-11500	7,68	2,001	28
	11500 ve üzeri	7,24	1,921	37
	Toplam	7,74	2,162	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.36</b>	<b>.010</b>	1.109	8.000	878.000

Tablo 102 incelendiğinde, elde edilen Wilks Lambda değerinin ( $p=.36>0.05$ )'ten büyük olmasından dolayı, gücün müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelire göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 103.** Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Yardımseverlik	0-2500	9,92	1,767	154
	2501-5500	10,21	1,488	132
	5501-8500	10,02	1,593	94
	8501-11500	10,07	1,412	28
	11500 ve üzeri	10,11	1,308	37
	Toplam	10,05	1,592	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.48</b>	<b>.009</b>	.941	8.000	878.000

Tablo 103'e göre, Wilks Lambda değerinin 0.05'ten büyük olduğundan yardımseverliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi gelir düzeyine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 104.** Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Evrensellik	0-2500	15,64	2,289	154
	2501-5500	16,08	1,870	132
	5501-8500	15,84	1,936	94
	8501-11500	15,54	2,186	28
	11500 ve üzeri	16,27	1,575	37
	Toplam	15,86	2,041	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.16</b>	<b>.013</b>	1.480	8.000	878.000

Tablo 104'e göre, Wilks Lambda değeri 0.05'ten büyük olduğundan, güvenliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi gelire göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 105.** Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Güvenlik	0-2500	10,47	1,424	154
	2501-5500	10,65	1,457	132
	5501-8500	10,40	1,491	94
	8501-11500	10,75	1,456	28
	11500 ve üzeri	10,46	1,609	37
	Toplam	10,53	1,463	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.60</b>	<b>.007</b>	.801	8.000	878.000

Tablo 105 incelendiğinde, Wilks Lambda değeri 0.05'ten büyük olduğundan, güvenliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelire göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 106.** Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Uyumluluk	0-2500	9,32	2,178	154
	2501-5500	9,48	2,102	132
	5501-8500	9,61	1,803	94
	8501-11500	9,75	1,647	28
	11500 ve üzeri	9,54	1,742	37
	Toplam	9,48	2,012	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.55</b>	<b>.008</b>	.861	8.000	878.000

Tablo 106'ya göre, uyumluluğun müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 107.** Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyine Göre MANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ort.	SS	N
Geleneksellik	0-2500	9,04	2,214	154
	2501-5500	9,76	1,895	132
	5501-8500	9,60	1,712	94
	8501-11500	10,00	1,440	28
	11500 ve üzeri	9,08	1,876	37
	Toplam	9,43	1,974	445
Müzakere Tarzları	0-2500	114,58	19,551	154
	2501-5500	112,68	15,900	132
	5501-8500	112,00	14,295	94
	8501-11500	116,11	13,863	28
	11500 ve üzeri	109,97	12,160	37
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.01	.022	2.449	8.000	878.000
Geleneksellik: .01	Geleneksellik: .031			
Müzakere Tarzları: .42	Müzakere Tarzları: .009			

Tablo 107 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan dolayı gelire göre gelenekselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin farklılaştığı ifade edilebilir. Burada elde edilen etkinin büyüklüğüne baktığımızda kısmi eta kare değerinin 0.022 olduğu yani gelenekselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinde gelir değişkeninin %2,2'lik düzeyde etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, katılımcıların geleneksellik ve müzakere tarzları ile ilgili görüşlerine ait ortalamanın 8501-11500 TL arası gelir düzeyine sahip olanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=114.22).

**Tablo 108.** Gelir Düzeyine Göre Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Gelir Düzeyi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Geleneksellik	0-2500 TL	2501-5500 TL	,72	,02

0-2500 TL arası gelir grubuna ait katılımcılarla 2501-5500 TL arası gelir grubundan olan katılımcılar arasında, geleneksellik algısı bakımından 0.05 düzeyinde anlamlı farklıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 4.8.6. Değerlerin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektör Açısından Analizi

Bu kısımda değer yönelimleri altboyutlarının müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelir düzeyleri açısından analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 109.** Özerkliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Özerklik	Kamu	10,42	1,411	158
	Özel Sektör	10,15	1,756	123
	Çalışmıyor	10,49	1,571	131
	Emekli	10,42	1,370	33
	Toplam	10,37	1,558	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Özel Sektör	112,11	16,665	123
	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.43</b>	<b>.007</b>	.993	6.000	880.000

Tablo 109 incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ( $p=.43$ ), özerkliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi sektöre göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 110.** Yenilikçiliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Yenilikçilik	Kamu	7,79	2,246	158
	Özel Sektör	8,00	2,329	123
	Çalışmıyor	9,17	2,304	131
	Emekli	8,00	2,669	33
	Toplam	8,27	2,385	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Özel Sektör	112,11	16,665	123
	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.004	4.919	6.000	880.000
Yenilikçilik: .00	Yenilikçilik: .061			
Müzakere Tarzları: .36	Müzakere Tarzları: .007			

Tablo 110’da, yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin mesleki alana göre, elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Buna göre, katılımcıların yenilikçilik ve müzakere tarzlarına yönelik görüşlerine ait ortalamanın çalışmayanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, bağımsız değişkenin Wilk’s Lambda p değeri .05’ten küçük olduğundan ( $p=.00$ ), yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin sektöre göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yenilikçiliğin ( $p=.00$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.36$ ) görülmektedir. Bu durum, çalışılan sektör değişkeninin yenilikçilik alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlamına gelmektedir. Elde edilen etkinin düzeyine bakıldığında ise kısmi eta-kare değerinin 0.061 olduğu, yani mesleki alan değişkeninin bağımlı değişkenlerdeki değişimin %6,1’ini açıkladığı anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda, ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden olan Tukey testi gerçekleştirilmiş olup aşağıdaki tabloda sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 111.** Sektöre Göre Yenilikçiliğin Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Sektör	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Yenilikçilik	Çalışmıyor	Kamu	1,38	,000
		Özel Sektör	1,17	,000
		Emekli	1,17	,049

Sektör değişkeni açısından katılımcıların yenilikçiliğe yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, çalışmayanlar ile kamu ve özel sektörde çalışanlar ve emekli olanlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 112.** Hazcılığın Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Hazcılık	Kamu	9,12	1,900	158
	Ozel Sektor	9,35	2,251	123
	Çalışmıyor	10,23	1,842	131
	Emekli	9,30	2,038	33
	Toplam	9,52	2,044	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Ozel Sektor	112,11	16,665	123



	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.028	4.276	6.000	880.000
Hazcılık: .00	Hazcılık: .052			
Müzakere Tarzları: .36	Müzakere Tarzları: .007			

Tablo 112'ye göre, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ötürü ( $p=.00$ ), hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisi çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre hazcılık ( $p=.00$ ) görüşlerinin farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.36$ ) görülmektedir. Bu durum, mesleki alan değişkeninin hazcılık boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediğini ortaya koymaktadır. Söz konusu farklılığın etki büyüklüğüne baktığımızda ise, kısmi eta-kare değerinin 0.028 olduğu görülmektedir. Buna göre, mesleki alan değişkeninin bağımlı değişkendeki değişimin %2.8'ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, hazcılık alt boyutu içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamanın çalışmayanlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Ort.=10.23).

**Tablo 113.** Sektöre Göre Hazcılığın Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Sektör	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Hazcılık	Çalışmıyor	Kamu	1,11	,000
		Özel Sektör	,88	,003

Katılımcıların sektörlerine göre hazcılık boyutu içerisinde yer alan görüşleri karşılaştırıldığında, çalışmayanlar ile kamu ve özel sektörde çalışanlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 114.** Başarının Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Başarı	Kamu	8,10	2,424	158
	Ozel Sektör	8,41	2,217	123
	Çalışmıyor	9,41	2,097	131
	Emekli	8,15	2,600	33
	Toplam	8,58	2,347	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Ozel Sektör	112,11	16,665	123
	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
.00	.030	4.551	6.000	880
Başarı: .00	Başarı: .056			
Müzakere Tarzları: .36	Müzakere Tarzları: .007			

Tablo 114'e göre, başarı değeri altboyutu ve müzakere tarzlarını ortaya koyan ifadelerde, ortalamaların çalışmayanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten küçük olduğundan ( $p=.00$ ), başarının müzakere tarzları üzerindeki etkisi sektöre göre farklılaşmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre başarının ( $p=.00$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.36$ ) görülmektedir. Bu ise, sektör değişkeninin başarı alt boyutunu etkilediğini müzakere tarzlarını ise etkilemediğini ortaya koymaktadır. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden olan Tukey testi gerçekleştirilmiş olup aşağıdaki tabloda bu sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 115.** Sektöre Göre Başarının Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Sektör	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Başarı	Çalışmıyor	Kamu	1,31	,000
		Özel Sektör	1,01	,003
		Emekli	1,26	,025

Katılımcıların mesleki alanlarına göre başarının müzakere tarzları üzerindeki görüşleri karşılaştırıldığında, çalışmayanlar ile kamuda çalışanlar, özel sektörde çalışanlar ve emekli olanlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 116.** Gücün Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Güç	Kamu	7,44	2,036	158
	Ozel Sektor	7,65	2,357	123
	Çalışmıyor	8,23	2,111	131
	Emekli	7,52	1,938	33
	Toplam	7,74	2,162	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Ozel Sektor	112,11	16,665	123
	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.06</b>	<b>.014</b>	2.028	6.000	880.000

Tablo 116 incelendiğinde, Wilk's Lambda değerinin anlamlılık düzeyi 0.05'ten ( $p=.06$ ) büyük olduğundan, gücün müzakere tarzları üzerindeki etkisinin sektöre göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 117.** Yardımseverliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Yardımseverlik	Kamu	10,14	1,545	158
	Ozel Sektor	10,02	1,376	123
	Çalışmıyor	9,90	1,797	131
	Emekli	10,33	1,708	33
	Toplam	10,05	1,592	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Ozel Sektor	112,11	16,665	123
	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.29</b>	<b>.008</b>	1.224	6.000	880.000

Tablo 117'ye göre, Wilk's Lambda değeri 0.05'ten ( $p=.29$ ) büyük olduğundan, yardımseverliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin sektöre göre farklılaşmadığı saptanmıştır.

**Tablo 118.** Evrenselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Evrensellik	Kamu	16,08	1,890	158
	Ozel Sektor	15,82	1,988	123
	Çalışmıyor	15,61	2,228	131
	Emekli	15,94	2,135	33
	Toplam	15,86	2,041	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Ozel Sektor	112,11	16,665	123
	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.22</b>	<b>.009</b>	1.383	6.000	880.000

Tablo 118'den anlaşılacağı üzere, Wilk's Lambda değerinin anlamlılık düzeyi 0.05'ten ( $p=.22$ ) büyük olduğundan, evrenselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi sektör değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 119.** Güvenliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Güvenlik	Kamu	10,73	1,299	158
	Özel Sektor	10,29	1,623	123
	Çalışmıyor	10,52	1,443	131
	Emekli	10,45	1,583	33
	Toplam	10,53	1,463	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Ozel Sektor	112,11	16,665	123
	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.15</b>	<b>.011</b>	1.598	6.000	880.000

Tablo 119 incelendiğinde, Wilk's Lambda değerinin anlamlılık düzeyi 0.05'ten ( $p=.15$ ) büyük olduğundan, güvenlik değerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin sektör değişkenine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 120.** Uyumluluğun Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Uyumluluk	Kamu	9,71	1,702	158
	Özel Sektör	9,27	2,033	123
	Çalışmıyor	9,27	2,232	131
	Emekli	9,97	2,257	33
	Toplam	9,48	2,012	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Ozel Sektör	112,11	16,665	123
	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.06</b>	<b>.014</b>	2.086	6.000	880.000

Tablo 120'ye göre, Wilk's Lambda değerinin 0.05'ten ( $p=.06$ ) büyük olduğu görülmektedir. Buna göre, muhafazakârlık değeri altboyutlarından uyumluluğun müzakere tarzları üzerindeki etkisinin sektör değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

**Tablo 121.** Gelenekselliğin Müzakere Tarzları Üzerindeki Etkisinin Çalışılan Sektöre Göre MANOVA Sonuçları

	Sektör	Ort.	SS	N
Geleneksellik	Kamu	9,72	1,810	158
	Özel Sektör	9,38	1,927	123
	Çalışmıyor	9,11	2,240	131
	Emekli	9,58	1,601	33
	Toplam	9,43	1,974	445
Müzakere Tarzları	Kamu	112,98	13,737	158
	Ozel Sektör	112,11	16,665	123
	Çalışmıyor	115,12	19,329	131
	Emekli	110,45	16,993	33
	Toplam	113,18	16,590	445
<b>Wilks' Lambda</b>	<b>Kısmi Eta-Kare</b>	<b>F</b>	<b>Hipotez df</b>	<b>Hata df</b>
<b>.06</b>	<b>.014</b>	2.068	6.000	880.000

Tablo 121 incelendiğinde, Wilk's Lambda değeri 0.05'ten büyük olduğundan ( $p=.06$ ) gelenekselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi sektör değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

## BÖLÜM V

### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, çalışma bulgularına dayanılarak ulaşılan yargılar ile çalışmanın diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Bu doğrultuda, araştırma kapsamında katılımcıların çoğunluğu kadın, bekâr, 1980-1999 yılları arasında doğan, üniversite mezunu, 0-2500 gelir düzeyine sahip ve kamu çalışanlarından oluşmaktadır. Değerler ve müzakere tarzı ölçeklerine ilişkin bulgular açısından incelendiğinde, değer yönelimlerine ilişkin en yüksek ortalamanın (ort.=29.44) muhafazakârlık, müzakere tarzları açısından ise en düşük ortalamanın (ort.=16.11) rekabetçilik olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, değer yönelimleri içerisinde yer alan ifadelere en yüksek düzeyde katılımın olduğu boyutun muhafazakarlık olduğu, diğer bir ifadeyle muhafazakarlığın katılımcılar arasında benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğu değerlendirilmesinde bulunulabilir. Bu durum, geleneksellik, uyumluluk ve güvenlik alt boyutlarından oluşan muhafazakarlığın, katılımcıların rekabetçi müzakere tarzına sahip olmalarında frenleyici bir rolü olduğu şeklinde yorumlanabilir. Zira, başarı ve güç alt boyutlarını içeren kendini geliştirmek değer yönelimine ait ortalamanın değerler ölçeği içerisinde en düşük puana (ort.=16.31) sahip olması bu görüşü destekler niteliktedir.

Muhafazakâr eğilime sahip bireylerin işbirlikçi yaklaşımda bulunma eğilimi taşımalarından ötürü, rekabetçiliğin ortaya çıkma olasılığı zayıftır. Zira, taraflar işbirlikçi davranış sergilediklerinde, rekabetçi kazanımın gereksiz olduğuna birbirlerini ikna etmeye çalışırlar. Bu nedenle muhafazakarlığın bireyi sosyal düzenden yana olmaya ve karşısındakinin iyiliğini düşünmeye sevk etmesi beklenir (Özarallı,2015). Bu bağlamda, katılımcılar arasında toplumsal düzenin ve devamlılığın sekteye uğrayacağı ve insanları bir arada tutan değerlerin tahrip olacağı düşüncesinin hâkim olduğu değerlendirilmesinde bulunulabilir. Ayrıca bulgular, davranışsal açıdan katılımcıların bireysel ihtiyaçlardan ziyade karşı tarafın ihtiyaçlarına daha fazla odaklandıkları, alışlagelen yaşam biçimi ve hayat tarzından vazgeçmek istemedikleri ve bilinmeyene karşı mesafeli tavır takındıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bununla birlikte, toplulukçu ve muhafazakarlık eğiliminin yüksek olduğu kültürlerde değişime direnç gösterilmesi, Türk toplumuna yönelik daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konan bulgulara paralel olarak, belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olmasının farklılaşmayı teşvik etmemesi ile açıklanabilir. Bu açıdan bulgular, Hofstede'in (1980)

kültürel değer farklılıkları araştırması ile Bütüner'in (2011) çalışmalarıyla benzerlik göstermemektedir. Ayrıca, muhafazakârlık algısının, bulunduğumuz coğrafya ve tarihsel süreçlerin bir özelliği olarak gelenek ve göreneklere bağlı gelişen, yanlış anlaşılacak, kuralları ve normları çiğnemek veya grup dışı kalmak endişesi temelinde şekillendiği yargısında bulunulabilir.

Bunun yanı sıra bulgular, Türk toplumunda en güçlü temel değer uzlaşımının muhafazakârlık etrafında gerçekleştiğini ortaya koyan Erkenekli'nin (2009) çalışmasıyla tutarlılık göstermektedir. Zira, toplumsal açıdan karar ve uygulama süreçlerinde ailenin ve içinde bulunulan çevrenin etkisi ve bakış açısı büyüktür. Diğer bir ifadeyle, kişi kendisini ailesi ve çevresiyle birlikte tanımlamaktadır. Bu yönüyle, katılımcılar arasında muhafazakârlık eğiliminin benimsenme düzeyinin yüksek olması beklenebilir. Bunun yanı sıra, Hofstede'in kültürel değer farklılıklarına yönelik yaptığı çalışmada, Türkiye, güç mesafesi yüksek ve toplulukçu değere yakın bir kültür özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla, muhafazakârlık değerini temsil eden düzen, güvenlik, uyum gibi kavramlar toplulukçu kültürlerin karakteristik özelliği olarak tanımlanmakta ve Hofstede'in tanımladığı kolektivizm yapısı ile örtüşmektedir. Ayrıca, Erdem ve Günlü (2006) ve Sargut'un (2003) çalışmalarında, Türkiye'de yüksek bağlamlı iletişimin yaygın olduğu görülmüştür. Bireyin karşısındakine daha çok fiziksel göstergelere dayalı, üstü örtülü ve uyum göstermeye çalışır nitelikte mesajlar vermesi olarak tanımlanan yüksek bağlamlı iletişim, toplulukçu kültürlerle özgü bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yüksek bağlamlı iletişime ilişkin dolaylı anlatım ve ima yolunun tercih edilmesinde, karşısındakinin ne düşündüğünün ve ne hissettiğinin fazlasıyla önemsenmesi önemli bir etken olarak görülmektedir. Bu bakımdan yüksek bağlamlı iletişime bağlı olarak uzlaşmacı yaklaşımın ortaya konması, iletişim ve yakınlık kurmak isteğinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan, literatür bulguları açısından muhafazakarlık değer yönelimi ile uyumlu olmayan değişime açıklığın, muhafazakarlıktan sonra en yüksek ortalamaya (Ort, 28.12) sahip değer olduğu saptanmıştır. Bu durum, yeniliklere açık, özgürlüğüne düşkün ve inisiyatif alma eğilimli geniş bir kesimin varlığına ve kuşaklararası farklılaşmaya işaret etmektedir. Buna göre, büyük bir kesimin toplulukçu özellikte bir toplumun üyesi olarak paylaştıkları değer örüntüsü içinde bireysel tarzda, kendilerine özgü özellikleri ve karakterlerini ortaya koydukları değerlendirmesinde bulunulabilir. Bu ise bir bakımdan, toplumsal yapılanmadaki farklılaşmaya bağlı olarak, davranışsal çeşitliliğin fazlalaştığı anlamına gelmektedir. Esasen, bu çeşitliliğe sebep teşkil eden değerlerdeki farklılaşmalar,

İnalcık (1998), Mardin (1992), Gökalp (1976)'in ifade ettiği gibi modernleşme sürecine uyum konusundaki zorluklar ile siyasal alandaki bütünleşme sorunu ile açıklanmaktadır (aktaran Morsümbül, 2014). Bunun yansısı, toplulukçu kültür özelliği açısından bulguların diğer çalışmalarla benzerlik gösterdiği, toplumun heterojen ve karmaşık bir yapıya büründükçe insanların birbirine olan bağımlılığının zayıfladığı ve davranışsal açıdan bireyciliğe yönelim olduğu, bu sebeple kültürel değerlerin değiştiği yargısında bulunulabilir. Bu yönüyle bulgular bir bakımdan, koşulsuz bir şekilde toplumsal grup normlarına ve değerlere bağlılığın, bağımlı bir kişilik aksi durumda ise kendi yoluna giden bağımsız bir kişilik özelliği ortaya çıkardığı görüşünü destekler niteliktedir.

Bir toplumdaki hâkim değerler o kültürün özünü oluşturmaktadır. Söz konusu değerler aslında bir bakımdan mevcut kültür içerisinde iyi, doğru ve gerekli olduğu düşünülen hususlara işaret etmektedir. Bu bağlamda değerleri anlamak, o toplumun yapısını anlamının temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, subjektif bir kavram olarak değerlerin gözlenebilir ve ölçülebilir kılınmasının yansısı, müzakere tarzları ile değerler arasındaki ilişkinin ve oluşturulan hipotezlerin testinde, değişkenler alt boyutları da çalışma içeriğine dahil edilmiş ve yapılan analiz sonucunda müzakere tarzları ile değer yönelimleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, müzakere çalışmalarında değerleri de içine katan subjektif faktörlerin, objektif faktörlerin yanında dikkate alınması gereken kilit role sahip sistematik bir araç olduğu, aynı zamanda iletişim, karar ve davranış süreçlerini etkileyen ve kültürün özünü oluşturan bir nitelik taşıdığı görüşüyle örtüşmektedir (Foster,1992, Curhan, Elfenbein ve Xu, 2006; Triandis, 1977; Curhan, Elfenbein ve Xu,2006).

Araştırma kapsamında, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre, müzakere tarzlarının değer yönelimleri boyutlarının tümüyle anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu ve aralarındaki en güçlü ilişkinin ( $r=.322^{**}; p<0.01$ ) *muhafazakarlık* değer yönelimi ile gerçekleştiği, muhafazakarlığın ise en fazla ( $r=.361^{**}; p<0.01$ ) *işbirlikçi* müzakere tarzıyla korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, katılımcıların işbirlikçi müzakere tarzını tercih etmeleri diğergamlık eksenli hareket tarzını benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, muhafazakarlık eğiliminin yaygın olduğu toplulukçu yapılarda kişinin ve sorunun aynı bağlamda ele alınmasının bu konuda ayırt edici bir faktör olduğu değerlendirilebilir. Nitekim, bireyciliğin hakim olduğu toplumlarda, kişi problemden ayrı tutulmakta ve ayrı meseleler olarak ele alınmaktadır. Bu yöndeki bulgular, müzakere tarzları açısından daha



çok işbirlikçi yaklaşımın benimsendiğini ortaya koyan Özarallı'nın (2015) çalışmasıyla örtüşmektedir. Zira, Türk kültürü gibi toplulukçu kültürlerde, tarafların birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve karşılıklı güven duygusunun pekişmesi adına sosyal ilişkilere daha çok önem verilmesi ve bu manada birlikte çay içilmesi, yemek yenmesi, geziye gidilmesi, hediyeleşmede bulunulması gibi hususlar müzakerenin bir parçası olarak görülmektedir. Bu durum, muhafazakarlığın, ortak bir kaderi veya demografik özellikleri paylaşmanın ortaya çıkardığı bağlılık duygusu olarak görülmesi ile açıklanabilir (Stephens ve Greer,1995, Sargut,2003). Diğer taraftan, Troompensaars'ın (1997) ortaya koyduğu özgüllük değer yönelimi açısından, kişisel değerler ve sorunlar aynı bağlamda değerlendirilmese de insanların birbirleriyle anlaşmak zorunda kalmadan iletişim kurabildikleri ve dışadönük özellik sergileyebildikleri vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, Fichter'e (1990)göre, değerlere aykırı davranılması suçluluk, utanma, ayıplama gibi sosyolojik açıdan birtakım zorlayıcı yaptırımlar içermektedir. Bu açıdan muhafazakarlığın, güvene dayalı ilişkisel bir psikolojik sözleşme içerdiği, aynı zamanda davranışsal açıdan gönüllülüğe dayanmayan bir uzlaşma barındırdığı söylenebilir.

Karşılıklı kabul görecekt bütüncül bir sonuca ve çözüme odaklanmak üzerinde duran işbirlikçi yaklaşımın temelini; karşı tarafın önceliklerinin, düşüncelerinin ve beklentilerinin anlaşılmasının yanısıra uzun vadeli ilişkiler kurulması oluşturduğundan, taraflar arasında yüksek güven duygusunun tesis edilmesine gereksinim duyulur. Buna göre, müzakere tarzları açısından Türk toplumunda yazılı kuralların ötesinde söze ve güvene dayalı iletişim tarzının benimsenmesi, muhafazakarlığın aynı zamanda sosyal bir denetim aracı olarak görülmesi ile açıklanabilir. Bu yönüyle işbirlikçi müzakere tarzının, muhafazakarlık eğilimine sahip toplumlarda daha fazla görülmesi beklenebilir. Nitekim, yapılan çalışmalar işbirlikçi yaklaşımın, muhafazakar eğilimlere sahip Doğu toplumlarında daha sık görüldüğünü ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, başta Amerika olmak üzere İngiltere, Avusturya, İsveç gibi bireyselliğin öne çıktığı batı toplumlarında bunun tersi bir yaklaşımın ortaya çıktığı görülmüştür (Salacuse, 2005; Bazerman, Curhan, Moore ve Valley,2000; Sığı ve Varoğlu,2013; Kozan ve Ergin 1998; Seligman, 1989; De Mente,1991).

Bununla birlikte, *kendini aşmışlık* değer yöneliminin en yüksek düzeyde ( $r=.485^{**}$ ;  $p<0.01$ ) *işbirlikçi* müzakere tarzı ile korelasyona sahip olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, Schwartz'a (1992) göre, kendini aşmışlık değerini temsil eden aynı zamanda kişisel çıkarların üstünde olan ve diğergamlık eksenli bitişik değerler olarak tanımlanan evrensellik ve yardımseverlik değerlerinin, uyuşmacı yaklaşımla ilişkisinin olması beklenir. Çalışma

bulguları açısından yardımseverlik ve evrensellik değer yönelimleri, katılımcılar arasında daha çok işbirlikçi yaklaşıma temel oluşturmaktadır. Ayrıca, yardımseverlik ve evrensellik algısı yaşlıya saygı, duyarlılık, dostluk ve arkadaşlığa önem vermek gibi değerleri içermekte ve bireyin sosyal temasta olmasını gerekli kılan bir özellik taşımaktadır. Dolayısıyla, muhafazakarlık ve kendini aşmışlık değeri ile uyumlu işbirlikçi yaklaşımın, insanların kendi çıkarlarını sağlamak veya fayda görecekları insanlarla ilişki kurmak beklentisine dayalı gerçekleşmediği değerlendirilmesinde bulunulabilir. Zira, bulgular açısından *kendini aşmışlık* değer yönelimi ile *rekabetçilik* arasında ise ( $r = -0.200^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olması bu görüşü destekler niteliktedir. Kozan ve Ergin'in (1998) çalışmalarında, evrensellik ve yardımseverlik değeri güç ve başarı değerleriyle örtüşmemekte ve kendini aşmışlık ile kendini geliştirme değerleri arasında bir zıtlık olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre, *kendini geliştirme* değerinin müzakere tarzları boyutlarından *rekabetçi* müzakere tarzıyla ( $r = 0.346^{**}$ ,  $p < 0.01$ ) arasında en yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon olması bakımından bulgular bu görüşle paralellik arz etmektedir. England'a (1967) göre, bireylerin kendi istek ve çıkarlarına yönelik davranışlarını düzenleyebildikleri aynı zamanda durumsal koşullara bağlı olarak planlı, tedbirli ve gerektiğinde esnek bir tutum izleyebildikleri vurgulanmaktadır. Bu görüş, başarı ve güç temelli kendini geliştirme değer yöneliminin rekabetçilik ile olan bağının anlaşılması bakımından açıklayıcıdır. Nitekim, bireysel kazanım ve çıkarlar doğrultusunda belli başlı davranış kalıplarının dışına çıkılabileceği, zira bu konuda karşı tarafın sahip olduğu pozisyonun ve kaybının önemsenmediği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, literatüre göre daha çok kolektivist ve dışil özellikte bir toplum karakteristiğine sahip olunması bağlamında, kendini geliştirme değerinin rekabetçi yaklaşımla ilişkisinin, kaliteli ve materyalist bir hayat tarzından ziyade daha çok refah ve mutluluk arayışı kaynaklı olduğu değerlendirilmesinde bulunulabilir. Bunun yanısıra, bağımsız ve bağımlı değişkenler altboyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre, muhafazakarlık alt boyutlarından uyumlulukla müzakere tarzları arasında en yüksek düzeyde ( $r = 0.287^{**}$ ;  $p < 0.01$ ), değişime açıklık alt boyutlarından hazcılık ile müzakere tarzları arasında ( $r = 0.131^{**}$ ,  $p < 0.01$ ) ise anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir korelasyon olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, muhafazakârlığın ve kendini aşmışlığın daha çok toplulukçu ve dışil özelliklere sahip toplumlarda benimsenme düzeyinin yüksek olması bakımından bulgular, Türk toplumuna yönelik daha önceki çalışmalarda ortaya konan sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bu açıdan araştırma kapsamında, katılımcıların müzakere tarzlarına yönelik karşı taraf ile münasebetin devamlılığını esas alan, uzun süreli

ve uyumlu bir ilişkiden yana durdukları, bunun yansısıra kendi talepleri konusunda ısrarcı ve çıkarlarını üstün tutma eğilimine daha az sahip oldukları yargısında bulunulabilir. Ayrıca, hayattan zevk alma, rahatına düşkün olma, ihtiyaçlardan ziyade isteklere odaklanma temelli değer yönelimi olarak tanımlanan hazcılık, literatür bulguları açısından ben merkezilik, başarı ve güç gibi kavramlarla ilişkilendirilmekte, bu yönüyle, bireyselliğin öne çıktığı eril toplumlara özgü bir değer olarak öne çıkmaktadır. Bulgular açısından, değişime açıklık değer yönelimi bağlamında, katılımcıların nispeten hazcılıktan ziyade yenilikçilik ( $r=.163^{**}$ ,  $p<0.01$ ) ve özerklik ( $r=.191^{**}$ ,  $p<0.01$ ) arayışında oldukları, bu açıdan finansal özerklikten ziyade, sosyal, fiziksel ve duygusal özerkliğin müzakere tarzlarına temel oluşturduğu söylenebilir.

Değer yönelimleri alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon incelendiğinde, gelişime açıklık altboyutlarından yenilikçilik ile hazcılık arasında ( $r= .539^{**}$ ;  $p<0.01$ ) ve kendini geliştirme altboyutlarından başarı ve güç arasında ( $r=.520^{**}$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişkiden söz edilebilir. Bunun yansısıra, kendini aşmışlık değer yönelimlerinden yardımseverlik ve evrensellik arasında ( $r= .445^{**}$ ;  $p<0.01$ ), muhafazakarlık değer yönelimlerinden uyumluluk ve güvenlik arasında ise ( $r=.412$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Diğer taraftan, özerklik ve güç ( $r=.103^{**}$ ;  $p<0.01$ ), yenilikçilik ve yardımseverlik ( $r=.186^{**}$ ;  $p<0.01$ ), hazcılık ve güvenlik ( $r= .181^{**}$ ;  $p<0.01$ ) ile başarı ve evrensellik ( $r=.122^{**}$ ;  $p<0.01$ ) arasında anlamlı ve zayıf yönlü ilişki olduğu kaydedilmiştir. Ayrıca, özerkliğin evrenselliğe nüfuz ettiği görülmüştür ( $r=.446$ ,  $p<0.01$ ). Buna göre, kategorik açıdan altboyutların kendi içerisindeki korelasyonların tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Günümüzde modern dünyanın empoze ettiği özerklik kavramı; duvarları yık, senin neyin eksik, zincirlerini kır ve istediğin gibi yaşa mesajlarını içermektedir. Esasen özerklik, insanı esir eden duygulardan kurtulmasıyla gerçekleşeceği düşüncesine dayanmaktadır (Tarhan, 2018). Özerkliğin evrenselliğe nüfuz etmesi bununla açıklanabilir.

Her bir değer boyutunun müzakere tarzlarıyla ilişkisine etki düzeyinin ve aralarındaki neden-sonuç ilişkisinin anlaşılmasına yönelik uygulanan regresyon analizi kapsamında, değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ve *muhafazakârlığın* bunda en fazla etkiye sahip faktör ( $\beta =.322$ ) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etki düzeyinin analizinde, *muhafazakârlığın* müzakere tarzlarından *kaçınmacı* yaklaşım üzerinde ( $\beta =.283$ ), *kendini geliştirme* değer yöneliminin *rekabetçilik* üzerinde ( $\beta=.346$ ), *kendini aşmışlık* değer

yöneliminin *uzlaşmacı* ( $\beta=.317$ ) ve *işbirlikçi* müzakere yaklaşımı üzerinde ( $\beta=.346$ ), *değişime açıklığın* ise *uyuşmacılık* üzerinde ( $\beta=.270$ ) en fazla etkiye sahip değişkenler olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanısıra, kendini aşmışlığın işbirlikçi müzakere yaklaşımı üzerindeki etkisinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin % 23'lük kısmını açıkladığı görülmüştür. Değişime açıklığın uyuşmacılık üzerindeki etkisi bakımından, katılımcıların bireysel eğilim taşımalarına karşın istişare ve takım çalışmasına karşı olmadıkları topluluğun bir üyesi olarak buldukları yapıya uyum sağladıkları yargısında bulunulabilir. Diğer taraftan, bulgular açısından değişime açıklık ile rekabetçilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması ve aynı zamanda değişime açıklığın uyuşmacılık üzerinde en fazla etkiye sahip değişken olması bağlamında, müzakere tarzlarının, bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesinden ziyade taviz verilmesi ekseninde değerlendirildiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu durum, bireyin tüm değişkenler üzerinde kontrol ve denetim sahibi olmasının mümkün olmadığı düşüncesinden hareketle, çevreyle uyum içerisinde bulunmanın bir gereklilik olarak görüldüğü şeklinde değerlendirilebilir. Bununla birlikte, bulgular açısından işbirlikçi ve uzlaşmacı yaklaşıma temel oluşturan kendini aşmışlığın aynı zamanda rekabetçilikle negatif yönlü bir ilişkiye sahip olması, Troompenaars'ın (1997) evrensellik ve yardımseverlik algısı, insanlar arasındaki etkileşimin adil ve arzu edilir biçimde olmasına kılavuz etmesi temeline dayalıdır görüşü ile tutarlılık göstermektedir. Bu yöndeki bulgular, Hofstede (2001), Szwartz (2001), Trompenars (1997) gibi araştırmacılara göre insanların ortaya koydukları değerlerin bağlı oldukları kültürü yansıttıkları görüşünü destekler niteliktedir.

Diğer taraftan, muhafazakârlığın kaçınmacı müzakere tarzı üzerindeki etkisi, dışsallığa atfedilen önem ile açıklanabilir. Zira, bazı çalışmalarda, Türk toplumunun dış yönelimli bir toplum olma özelliğine sahip olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, insanlar başarıyı kendi gayretlerinin bir sonucu başarısızlıkları veya olumsuzlukları ise dış faktörlere bağlı olarak gerçekleşen bir olgu olarak gördüklerinden, dışsallığa önem atfedildiği, dolayısıyla buna bağlı olarak çevrenin tehdit olarak algılandığı ve kontrol ve denetim ihtiyacının daha fazla ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Troompenaars,1997; Sargut,2003).

Değer yönelimleri ile davranışsal yaklaşımlar arasındaki ilişkiler bakımından bulgular, farklı kültürlerle yönelik yapılan diğer çalışmalara yakın sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu durum, Brett'in (2014) ortaya koyduğu, küreselleşme ile kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasının toplumları kültürel açıdan birbirine yakınlaştırdığı, kültürel

özellikler bakımından birbirlerine daha çok benzedikleri görüşünü destekler niteliktedir. Bu aynı zamanda, kültürel açıdan farklı sosyal grupların benzer değerlere sahip olabileceği ve bunun müzakere tarzları bakımından çatışacakları anlamına gelmeyeceği düşüncesiyle örtüşmektedir (Hall 1976). Bunun yanısıra, Lewis (2005), her bir kültürün ayırt edici özellikleri olduğunu açıklayan davranışsal elementler içerdiğini ve bireylerin davranışsal özelliklerinin ulusal kültürden sapma gösterebileceğinden söz etmektedir. Daha çok *rekabetçilikle* aynı ekseninde buluşması beklenen *değişime açıklık* değerinin uyuşmacılıkla irtibatlı olması bununla açıklanabilir. Zira, aynı kültürden beslenen ayırt edici değer profiline sahip bir grubun tüm üyelerinin kültürel normlar ekseninde ve bunlarla uyumlu davranış sergilemeleri beklenemez. Çünkü, kültürel değer özelliklerinin kültür içinde dağılımı söz konusudur (Brett, 2014). Triandis (1994) bu durumu, bir toplumun farklı alt kültürlerden olan insanlara yaşama imkânı sunması ile açıklamaktadır.

Bununla birlikte, Schwartz'a (2001) göre, *muhafazakârlık* değerini temsil eden düzen, güvenlik, uyum gibi değerlerin *kaçınmacı* yaklaşımı teşvik etmesi beklenir. Zira, anlaşmazlıklarla açıktan yüzleşmek birey adına yararlı görülmeyen, uyumu zedeleyen aynı zamanda grup veya toplum nezdinde sosyal açıdan küçük düşürücü ve mahcubiyet yaratıcı unsurlar olarak kabul edilmektedir. Türk toplumunda gerek özel gerek iş gerekse sosyal hayatta anlaşmazlık durumlarında uzak veya yakın çevreden üçüncü şahıslara veya arabuluculara sıkça müracaat edilmesi bunun bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Müzakere tarzları açısından rekabetçilik, bireyin karşısındaki ile kendi kazanımları arasındaki farkın mümkün olduğunca büyük olması için çaba sarf etmesi anlamı taşıdığından, güç ve başarı sıkça müracaat edilen değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan, baskıcı güç değerinin rekabetçi yaklaşım ile pozitif yönde, yardımseverlik ve evrensellik değerleri ile aksi yönde bir ilişkisinin olması muhtemeldir (Schwartz,1996). Bu bağlamda, iddiacı bir tutum sergilemek, çekişmek, talepkâr olmak beklentisi yüksektir. Bilsky ve Schwartz'a (1994) göre, başarı ve güç değerinin temelini; insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmelerinin yanısıra statü veya nüfuz sahibi olmalarına ilişkin sosyal etkileşimde başarıya ulaşılması ihtiyaçları oluşturmaktadır. Bulgular açısından bu durum, nispeten güç lehine ortaya çıktığından, sosyal statü ve saygınlığın yanısıra insanlar ve kaynaklar üzerinde hakimiyet kurma isteğinin daha fazla ortaya çıktığı söylenebilir. Ayrıca, bireyci karakterde bir benlik algısına sahip olunması bakımından, sadece kendi kültürünü ve beklentilerini temel alan ve bunun üzerinden başkalarını değerlendiren bir yaklaşım tarzının benimsendiği yargısında bulunulabilir.

Bununla birlikte, araştırma bulguları açısından kendini aşmışlığın işbirlikçi müzakere tarzı üzerindeki etkisinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin % 23'lük kısmını açıkladığı görülmüştür. Bulgular, Hofstede (1980) ve Sargut'un (2001) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Zira, başkalarını düşünme, sosyal ilişkilerin devamlılığını önemseme, sosyal sorumluluğa önem verme gibi özellikler içeren yardımseverlik ve evrensellik değerleri, özellikle Türk toplumu açısından, korumacılığı öne alan, zayıf ve mağdurun yanında olan ve maddi çıkarılara daha az önem veren davranışlara sevk etmektedir. Bulgular açısından bu durum, katılımcıların yardımseverlik ve evrensellik değerine yönelik müzakere algılarının kaynak dağıtımından çok ilişki çerçevesinde gerçekleştiği şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, Triandis'e (1989) göre, bu yönde bir müzakere yaklaşımının benimsenmesinin karşı tarafın durumuna bağlı olmadığı, nitekim çocukluk döneminde yer etmiş davranış kalıplarının ve sorumluluk duygusunun bunda rolü olduğu vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, toplumsal açıdan kolektivist aynı zamanda yüksek bağlamlı bir kültür özelliğine daha yakın olunması bağlamında, bulgulara yönelik işbirlikçi ve uzlaşmacı yaklaşımların, yakın ilişki kurma ve insanların birbirlerini tanıyabilme gayretinden doğduğu söylenebilir. Dolayısıyla, sosyal ve fiziksel açıdan bireyler arası mesafenin darlığı bununla açıklanabilir.

Değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin sosyo-demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının tespitine yönelik Çift Yönlü Varyans (MANOVA) analizi sonuçlarına göre, değişime açıklık değer yönelimi alt boyutlarından özerkliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi ( $p=.02 < p.05$ ) cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Diğer taraftan, özerklik üzerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı farklılıklar oluşturmadığı saptanmıştır. Ayrıca, yenilikçilik (Ort.=8.53) ve hazcılık (Ort.=9.86) içerisinde yer alan görüşlere ilişkin ortalamaların ise kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, değişime açıklık değerinin nispeten kadınlar arasında benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet ve değer yönelimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalarda, genellikle kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıklara, sosyalizasyon etkisi ile geleneksel kültürdeki cinsiyet farklılıklarına vurgu yapıldığı görülmüştür (Rokeach ve Ball Rokeach, 1989; Feather 1984; Schwartz ve Rubel, 2005; Dirilen ve Büyükşahin 2012). Diğer taraftan, Hofstede'e göre, (1991) dışıl toplumlarda cinsiyet rolleri birbirine yakın özellik göstermektedir ve materyalist değerler ön planda tutulmamaktadır. Bu durumun değişmesinde, günümüzde kadınların iş yaşamında daha aktif rol üstlenmelerinin, ekonomik açıdan bağımsız olmalarının ve aynı zamanda artan tüketim olgusu ve moda

kavramının dayattığı sürekli yenilik anlayışının etken olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, bulgular açısından değişime açıklık değerinin kadınların lehine gerçekleşmesi, toplumsal açıdan cinsiyet eşitliği algısının yükselmesi ile açıklanabilir.

Tablo 49'a göre, hazcılık eğilimi konusunda kadınların benzer görüşe sahip oldukları ve daha homojen bir grup oluşturdukları ifade edilebilir. Aynı zamanda, Tablo 48 ve Tablo 49'dan anlaşılacağı üzere, yenilikçiliğin ve hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, değişime açıklık alt boyutlarından hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisinde, cinsiyet değişkeninin bağımlı değişkenlerdeki değişimin %5,5'ini açıkladığı görülmüştür. Dolayısıyla, değişime açıklık alt boyutlarından hazcılığın müzakere tarzlarına etkisindeki cinsiyet rolünün, yenilikçilik ve özerklik değerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinden daha fazla olduğu yargısında bulunulabilir.

Kendini geliştirme değer yönelimi alt boyutları açısından incelendiğinde, kadınların başarı değer eğilimine daha fazla önem atfettikleri söylenebilir. Aynı zamanda, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri.05'ten küçük olduğundan dolayı, başarı (p=.00) ve güç (p=.02) değerlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Diğer taraftan, Tablo 50 ve Tablo 51'e göre, bağımsız değişkenin gruplara göre gücün (p=.40) anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak müzakere tarzlarının farklılaştığı (p=.01) görülmektedir. Dolayısıyla, cinsiyet değişkeninin güç alt boyutunu etkilemediği müzakere tarzlarını ise etkilediği anlaşılmaktadır. Bu durum, erkekler ve kadınlar arasında güç değerine ilişkin algıları açısından anlamlı farklılıklar oluşmasa dahi, sahip oldukları direnç noktalarının birbirine yakın olmadığı ve bunun müzakere tarzları açısından bir engel oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, bağımsız değişkenin gruplara göre, başarı altboyutu (p=.00) ve müzakere tarzları arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu (p=.01), başarı değer yönelimi açısından erkek ve kadınlar arasında görüş farklılıklarının bulunduğu ve cinsiyet değişkeninin başarı ve müzakere tarzlarını etkilediği anlaşılmaktadır. Bulgular bu açıdan, erkeklerin dışadönük ve rekabetçi eğilim sergilediklerini ortaya koyan Kray (2007); Westbrook vd, (2011); Amanutullah, (2008)'in çalışmalarıyla paralellik göstermemektedir. Bu durum, Türk toplumunun ataerkil bir toplum olması bağlamında, güçlü olma ve kontrolü elinde tutma isteğinin erkekler için önemli bir motivasyon aracı oluşturacağı düşüncesini destekler nitelikte değildir. Nitekim, hayattan keyif almak, heyecan duymak ve kazanmak arzularının kadınlar arasında daha yaygın olduğu görülmüştür. Farklı kültürlerde yapılan çalışmalar, başarı ve güç değerini karakterize eden sosyal statü, imaj

veya prestije olan ilginin rekabetçi yaklaşımı tetiklediğini ortaya koymaktadır. Örneğin, ekonomik durumları yetersiz olsa dahi Hintli erkeklerin pahalı ve gösterişli etkinliklerde buldukları görülmüştür. Bu durum, finansal sorumlulukların Hintli erkekler üzerinde bir baskı unsuru oluşturduğu ve onları rekabet etmeye sevk ettiği şeklinde değerlendirilmektedir (Lewis, 1996). Kısacası, farklı kültürlerde erkeklerin rekabetçi olmaları daha çok sosyal statü, finansal sorumluluk hissi ve dışadönüklük özelliği ile açıklanmaktadır (Carment, 1975; Alcock, 1974; Havighurst vd., 1965). Bununla birlikte, Sırbistan'da erkeklerin rekabetçi eğilime sahip olmalarının, ülkenin erkek egemen toplum olmasının yanısıra, kadınların yaşam içerisinde aktif rol üstlenmelerinin ve iddia sahibi olmalarının kabalık olarak algılanması kaynaklı olduğu kaydedilmektedir. Bu görüş, değer yargılarının kişiye ve toplumlara özgü bir nitelik taşımasından ötürü önem derecesinin farklılaştığı ve kültürel yorumlara sebep olduğu düşüncesiyle örtüşmektedir (Nelson ve Gardent,2011).

Tablo 52 ve Tablo 53 incelendiğinde, evrensellik ve yardımseverlik değerlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, kendini aşmışlık değer yönelimine ilişkin *erkeklerin yardımseverlik, kadınların ise evrensellik* eğilimine daha fazla önem atfettikleri görülmüştür. Buna göre, cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların evrensellik ve yardımseverlik algılamalarında anlamlı farklılıklar olduğu, diğer bir ifadeyle, cinsiyetin evrensellik ve yardımseverlik boyutunu etkilediği ancak müzakere tarzlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, yaşlıya saygı gösterme, mağdurun elinden tutma, paylaşımcı olma gibi değer özelliklerine erkeklerin daha fazla önem atfettiği, hak, adalet, ayrımcılık, demokratik katılım, çevre duyarlılığı gibi birtakım evrensel değerlerin ise kadınlar için öncelik taşıdığı söylenebilir.

Bununla birlikte, muhafazakarlık alt boyutlarından güvenlik, uyumluluk ve gelenekselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaştığı saptanmıştır. Ayrıca, muhafazakârlık altboyutlarından geleneksellik ve uyumluluk değerinin müzakere tarzlarına etkisine kıyasla, güvenlik değer yöneliminin müzakere tarzları üzerindeki etkisinde cinsiyetin (Kısmi Eta-Kare=.052) daha açıklayıcı olduğu görülmüştür. Bunun yanısıra, güvenlik ve uyumluluk değerlerinin kadınlar arasında geleneksellik değerinin ise erkekler arasında benimsenme düzeyinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, gelenekselliğin, toplulukçu ve muhafazakâr eğilimli toplumlarda cinsiyet rolü açısından daha çok erkeklere özgü bir değer olması ile açıklanabilir. Nitekim, toplumsal açıdan, kadınların aile içinde düzeni sağlayan, çekip çeviren, duygusal, fedakâr bir yapıda olmaları, erkeklerin ise sahip çıkan, cesur ve korumacı özellik taşımaları beklenmektedir



(Eagley, 1995). Örneğin, Türk toplumsal dinamikleri içerisinde yer etmiş “erkekler ağlamaz” “yuvayı dış kuş yapar” atasözlerinin yanısıra, mesleki ilgi yönünden erkeklerin dansçı olmak yerine futbolculuğa sıcak bakmaları veya erkek çocuklarının kamyon oyuncak yerine bebekle oynamalarının müspet karşılanmaması cinsiyet rolleri açısından söz konusu değerler arasındaki ayrımın ortaya konulmasında açıklayıcıdır (Ünal’dan aktaran, Ersoy,2009). Bunun yanısıra, bulgular açısından, kadınların yapısal özellikleri itibariyle daha fazla korunma ve güvenlik ihtiyacına sahip oldukları, anlaşmazlık ve çatışmadan uzak durmak amacıyla iletişimde uyumlu tavır takındıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu durum, kadın ve erkeğe, aile, iş ve toplumsal yaşamda biçilen farklı rollere ait beklentilerin karşılanması olarak tanımlanan Eagley’in (1995) sosyal rol teorisini destekler niteliktedir. Bununla birlikte, yardımseverlik, evrensellik, uyumluluk ve geleneksellik değerleri açısından cinsiyete göre anlamlı farklılıklar olduğu ancak müzakere tarzları açısından anlamlı farklılıklar oluşmadığı sonucuna ulaşıldığından, erkek ve kadınların farklı motivasyonel amaçlara sahip oldukları ancak benzer doğrultuda müzakereye girdikleri yargısında bulunulabilir. Diğer taraftan, değer yönelimleri altboyutlarından hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisinde cinsiyet değişkeninin %5,5’lik bir etkiye sahip olduğu diğer bir ifadeyle, cinsiyet değişkeninin tüm değer yönelimleri altboyutları arasından en fazla hazcılığın müzakere tarzları üzerindeki etkisinde açıklayıcı ve belirleyici bir role sahip olduğu anlaşılmıştır.

Cinsiyet değişkeni açısından bulgular Rokeach (1973) Rokeach ve Ball (1989), Feather (1984), Schwartz ve Rubel (2005), Ryckman ve Houston (2003)’in çalışmalarıyla farklılık arz etmektedir. Zira, bu konuda erkeklerin materyalist ve daha rahat bir yaşamı karakterize eden hazcı, yenilikçi, başarı ve güç odaklı bir eğilimden yana oldukları, kadınların ise daha çok dürüstlük, uyum, duygusal eğilimleri tanımlayan yardımseverlik, evrensellik, güvenlik ve uyumluluk değerine önem attıkları vurgulanmaktadır. Kariyer ve ekonomik bağımsızlık anlamında kadınların farklı bir statüye kavuşması, buna bağlı olarak başarı ve hazcılığın kadınlar lehine bir değişim oluşturması bakımından bulgular, Dirilen ve Büyükaşahin’in (2012) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Kısacası, değer yönelimlerinin cinsiyete dayalı olarak farklılaştığı Rokeach ve Ball (1989); Rickyman ve Houston (2003); Feather (1984); Dirilen ve Büyükaşahin (2012) Aygün ve İmamoğlu (2012) bazı çalışmalarda ise cinsiyetin değerlerde farklılaşmaya sebebiyet vermediği Schwarz ve Kloot (2002), Gibson ve Schwartz (1998) Morsümbül (2014) anlaşılacakla birlikte, bu konuda üzerinde durulması gereken hususun; bir ülkede temel değer yönelimleri açısından

cinsiyet dayalı farklılaşmanın ortaya çıktığının görülmesi halinde, mevcut kültürün yapısında önemli bir dönüştürücü ve yönlendirici bir etkisinin olacağıdır (Schwartz ve Kloot,2002).

Medeni durum değişkeni açısından değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisi incelendiğinde, değişime açıklık değer yönelimi alt boyutlarından *özerkliğ*in ( $p=.07 > p=.05$ ) ve muhafazakarlık alt boyutlarından *güvenliğ*in ( $p=.06 > p=.05$ ) müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni duruma göre farklılaşmadığı, buna mukabil bağımsız değişkenin Wilk'sLambda p değeri .05'ten küçük olduğundan dolayı, *yenilikçilik, hazcılık, başarı, güç, yardımseverlik, evrensellik, uyumluluk ve geleneksellik* değerlerinin müzakere tarzlarına etkisinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanısıra, yardımseverlik ve evrenselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin medeni duruma göre farklılaştığı bununla birlikte medeni durum değişkeninin evrensellik ve yardımseverlik değerleri ile müzakere tarzları üzerinde ayrı ayrı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bulgulara göre, medeni durum değişkeni açısından katılımcıların değer yönelimlerinin davranışlara aynı doğrultuda yansıtılmadığı diğer bir ifadeyle, değer yönelimleri ile eylem ve kararlar arasında bir tutarlılık olmadığı değerlendirilmesinde bulunulabilir. Esasen, meslek ve aile hayatı konusundaki belirsizliklerin görece evliler açısından daha az sorun teşkil etmesi ve bu bağlamda daha düzenli bir hayata sahip olmalarından dolayı, gelecek kaygısının bekarlar arasında daha fazla olduğu ve temel değerler yönünden farklılaşma ortaya çıkmasının beklendiği söylenebilir. Ancak, bulgular açısından, aile ve cemiyet hayatı içerisinde yer almanın veya bağımsız olmanın, başkaları hakkında daha fazla sorumlu, paylaşımcı ve duyarlı davranma hissi yarattığı konusunda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı yargısında bulunulabilir. Bununla birlikte, yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinde medeni durum değişkeninin %11'lik bir etkiye sahip olduğu, diğer bir ifadeyle, medeni durumun en fazla değer yönelimleri alt boyutlarından yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinde belirleyici bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Yaş değişkeni açısından incelendiğinde, Wilk'sLambda p değeri .05'ten büyük olduğundan ( $p=.20$ ), değişime açıklık alt boyutlarından *özerkliğ*in müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaşmadığı, ancak yenilikçilik ve hazcılığın ( $p=.00 < p=.05$ ) farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Schwartz'a (2006) göre Türk toplum yapısı bağlamında özerklik, Batıya entegre olma çabasının bir yansıması olarak

değerlendirilmektedir. Esasen, özerklik insanın ontolojik algısıyla ilgili bir değerdir ve her insan özerk ve bağımsız olmak içgüdüğü taşımaktadır. Bu bakımdan, yaş değişkeninin özerklik üzerinde bir etkisinin olmadığı değerlendirilebilir. Diğer bir ifadeyle bu durum, tüm değerlerin yaşla değişmediğini bazılarının hayat boyu devam ettiği düşüncesi ile örtüşmektedir (Barrett, 2014). Yenilikçilik bir bakımdan insanların gelecekle ilgili pozitif beklentileri anlamına gelmektedir. Bulgular açısından, genç kuşakların daha hareketli ve materyalist bir yaşam tarzından yana oldukları, ileri yaş grupları için ise güvenlik, uyum, düzen, sağlık vb. beklentilerin daha fazla olduğu söylenebilir. Zira, 2000 yılından sonra doğan katılımcıların daha fazla yenilikçilik ve hazcılık değer eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra, 2000'li yıllarda doğanların görüşleri ile 1980-1999, 1965-1979 ve 1946-1964 yaş dönemlerinden olan katılımcıların görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu, bu bağlamda hazcılık ve yenilikçiliğe dair görüş farklılıkların en fazla bebek patlaması kuşağı ile Z kuşağı arasında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu durum, modern hayattaki değişimler, kitle iletişim araçlarının gelişmesi ve küreselleşmenin etkisiyle açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra, değişime açıklık değer yönelimi alt boyutlarından yenilikçilik ve hazcılık değerlerinin genç kuşaklarca daha fazla benimsendiği ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bulgular, Morsümbül'ün (2014) Türk toplumuna yönelik çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan, Aygün ve İmamoğlu'nun (2002) bu yöndeki çalışmaları, kendini güçlendirme değerinin kuşaklar açısından anlamlı farklılıklar oluşturmadığını ortaya çıkarmıştır.

Bununla birlikte, kendini geliştirme değer yönelimi alt boyutlarından, başarı ve güç değerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisi ( $p=.00$ ) yaş dönemine göre farklılaşmaktadır. Yaş dönemi değişkeninin güç ve başarı alt boyutunu etkilediği müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, 2000 yılından sonra doğanlar arasında güç ve başarı eğiliminin daha fazla olduğu görülmüştür. Buna göre, başarı yönelimi açısından Z kuşağının, bebek patlaması, X ve Y kuşağından anlamlı düzeyde farklılaştığı bu farklılığın en fazla Z kuşağı ile bebek patlaması kuşak arasında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Güç yönelimi açısından bakıldığında ise, Z kuşağı ile Y kuşağı arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Buna göre, kuşaklar arası geçişin veya değişimin hızlı olmadığı yargısında bulunulabilir. Genelinde, farklı kültürlerde yapılan benzer nitelikteki çalışmalar yeni kuşakların rekabetçilik eğilimine daha yatkın olduklarını göstermektedir (Madsen, 1971). Bazı çalışmalarda ise, yaşlıların gençlere göre daha rekabetçi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gullickson ve Vinacke 1964; Alcock 1974). Nitekim Inglehart (2008), ileri

yaşlarda ekonomik ve fiziki güvenliğe, diğer bir ifadeyle post materyalist değerlere verilen önemin azalacağını ifade etmektedir. Neticede, aynı kuşakların farklı kültürlerde farklı bakış açılarına sahip olabildikleri görülmüştür. Bulgular açısından değişime açıklık ve kendini geliştirme değer yönelimlerinin genç kuşaklar arasında yaygın olması, ekonomik nedenler ve istihdam olanakları konusunda daha fazla gelecek kaygısı taşıdıklarının yansıması, inisiyatif ve sorumluluk almak isteklerinin genç kuşaklar için yüksek düzeyde başarı motivasyonu oluşturduğu ve rekabetçiliğe sevk ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Bulgulara göre, kendini aşmışlık değer yönelimi alt boyutlarından, evrensellik ve yardımseverliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin yaş dönemlerine göre farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca, yaşa göre katılımcıların yardımseverlik algısı açısından anlamlı farklılıklar olmadığı ancak evrensellik algısı açısından anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Toplumsal gelişim süreci içerisinde değişen dinamiklere bağlı olarak farklılaşan unsurlar mevcuttur. Ancak, bulgular açısından yardımseverliğin yaş dönemine göre anlamlı farklılıklar oluşturmaması, yardımseverliğin, tüm bu unsurların dışında kalan ve bütün zaman dilimlerinde toplumsal değişim sürecinden bağımsız olarak kabul gören bir değer tipi olarak ortaya çıkması ile açıklanabilir. Bununla birlikte, Bowman'ın (2012) çalışması, kendini aşmışlık temel değerinde kuşaklararası anlamlı farklılık bulunmadığını ortaya koymakta, Çetin ve Basım'a (2013) göre, serbest düşünme ve evrensellik gibi değerler, sosyo-ekonomik kalkınma ve demokrasinin gelişimiyle paralellik arz etmektedir. Inglehart'a (2008) göre ise, insanların biyolojik ihtiyaçlarından çok sosyal ve politik yaşama katılım taleplerinin artması bunun temel sebebi olarak görülmektedir. Bulgular açısından özerkliğin, evrenselliğe nüfuz etmiş olması bununla açıklanabilir. Ayrıca, x kuşağı ile y ve z kuşağı arasında evrensellik algısı bakımından farklılıklar olduğu görülmektedir. Aygün ve İmamoğlu'na (2002) göre, modernizm ve eğitim, toplulukçu değerlere ve muhafazakârlığa atfedilen önemin derecesini azaltmakta ve iyi eğitilmiş genç kuşaklar evrensel değerlere yönelmektedir. Inglehart'a göre (2008) ise, ileri yaşlarda fiziki ve ekonomik güvenlik önem kazandığından, genç kuşaklar ve yeni nesil için kendini ifade etme, kişisel gelişim, farklı görüşlere tolerans, politik yaşama katılım gibi duygular öne çıkmakta ve bu kuşaklar için dışarıdan empoze edilen kurallar kısıtlayıcı özellik taşımaktadır. Ayrıca, endüstri ve bilgi toplumuna geçişle birlikte, bireylerin zihin dünyasında değişim yaşanması ve beraberinde kendini aşmışlık değer eğiliminde artış olması beklenmektedir. Ayrıca, Toffler (1981), jenerasyonların oluşumunun temelini tarım, sanayi ve bilgi toplum olmak üzere üç unsura dayandığını ve bunun kuşaklar arasında kırılmalar meydana

getirdiğini zikretmektedir. Buna göre, muhafazakarlık değer eğilimi açısından bulgular literatür ile tutarlılık arz etmekte ancak evrensellik algısı bakımından bu durum Z kuşağını işaret etmemektedir. Zira, evrensellik değerinin X kuşağı temsilcileri arasında daha yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, katılımcılar arasında evrensellik algısının farklılaştığı ve ileri yaştaki katılımcılar arasında evrensellik konusundaki değer uzlaşımının daha güçlü olduğu yargısında bulunulabilir. Esasen, bulgular açısından, evrenselliğin benimsenme düzeyinin ileri yaş grupları arasında daha yüksek olması, özgürlük, barış, adalet gibi evrensel nitelikteki değerlere atıf yapan hareketlerin olduğu dönemde yetişen nesil olmaları ile açıklanabilir. Diğer taraftan bu durum, geçmişte farklılığa ve çeşitliliğe vurgu yapan büyük anlatılara veya ideolojik yaklaşımlara, post modern dönemde daha az yönelim olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle günümüzde, evrensellik algısının mikro çapta ele alındığı, toplumsal düzeyde bir genel kabulden ziyade, daha çok mikro ölçekte STK'lar vb. gruplar tarafından benimsendiği veya onların mücadele alanına çekildiği değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Bunun yanısıra, muhafazakârlık değer yönelimi alt boyutlarından güvenlik, geleneksellik ve uyumluluk değerlerinin müzakere tarzlarındaki etkisinin yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, katılımcıların muhafazakârlık algılarının yaş dönemine göre farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, X kuşağının güvenlik değerine daha fazla önem atfettiği, zaman içerisinde güvenlik değerinin benimsenme düzeyinin kuşaklar arasında zayıfladığı, güvenlik değer yönelimi açısından kuşaklararası farklılaşmanın en fazla X ve Z kuşağı arasında gerçekleştiği görülmüştür. Uyumluluk değerinin benimsenme düzeyinin bebek patlaması kuşağından olan katılımcılar arasında daha yüksek olduğu, kuşaklar açısından bu durumun zaman içerisinde zayıfladığı, uyumluluk değerine ilişkin en fazla Z kuşağı ile bebek patlaması kuşağından katılımcılar arasında görüş farklılıklarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bebek patlaması kuşağının Y ve Z kuşağıyla, Z kuşağının ise Y ve bebek patlaması kuşağıyla anlamlı düzeyde farklılaştıkları belirlenmiştir. Buna göre, kuşaklar açısından kendinden bir sonraki veya bir önceki kuşakla muhafazakârlık değer yönelimi açısından yakınlık olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, birbirini takip eden kuşakların benzer nesiller olduğu, sonraki nesillerin ise tüketim kültüründen, teknolojik gelişmelerden, sosyal medya ve değişimlerden daha fazla etkilendiği değerlendirilmesinde bulunulabilir. Gelenekselliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi yaş değişkeni açısından incelendiğinde, gelenekselliğin ekseriyetle 1946-1964 yılları arasında

doğan katılımcılar arasında hâkim olduğu, 2000’li yıllarda doğan katılımcıların ise geleneksellik eğilimi bakımından diğer gruplardan ve özellikle 1946-1964 yaş aralığına ait katılımcılardan ayrıştığı görülmektedir. Dolayısıyla, bulgular açısından yaş ilerledikçe değişime açıklık ve kendini geliştirmek değerine atfedilen önemin azaldığı, muhafazakârlık ve kendini aşmışlık değerlerinin benimsenme düzeyinin arttığı, buna mukabil yaş düştükçe aksi durumun ortaya çıktığı değerlendirmesinde bulunulabilir. Bu açıdan bulgular, Maslow’un (1954), zaman içerisinde yeni birtakım öncelikler ve ihtiyaçların ortaya çıkmasına bağlı olarak hayatta kalabilmek ve yaşamla uyumlu hale gelebilmek adına bireylerin motivasyonel değer yönelimlerinde değişimler olabileceği ve bunun farklı roller ve davranış kalıplarının benimsenmesine sevk edebileceği görüşü ile paralellik göstermektedir. Örneğin, ikinci dünya savaşıdan sonra gelen bebek patlaması kuşağının güvenlik kaygısı ile hareket etmesi, X kuşağının teknoloji ile geç tanışması, Y kuşağının küreselleşmeden etkilenmesi ve Z kuşağının zor beğenen, sabırsız ve bireyci olarak nitelendirilmesi; her bir kuşağın kendi içinde bulunduğu dönemin şartlarına uygun olanaklara sahip olmaları ve zaman içerisinde farklı imkânlarla yetişmeleri ile açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle, kuşakların kendi yetiştikleri dönemin ekonomik, siyasi, sosyal ve teknolojik şartlarından etkilendikleri söylenebilir. Nitekim, Demirutku ve Sümer (2008), Kaplan ve Çarıkcı’nın (2018), Türk toplumunda kuşaklararası farklılaşmanın olduğunu ortaya koyduğu çalışmaları bu görüşü destekler niteliktedir. Bunun yanısıra, yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisi bakımından yaş değerışkeninin bağımlı değerışkendeki değerışimin %4,2’sini açıkladığı görülmüştür. Buna göre, yaş değerışkeninin en fazla, yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinde açıklayıcılığa sahip olduğu söylenebilir.

Değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisi eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde, bağımsız değerışkenin Wilk’s Lambda p değerı .05’ten büyük olduğundan, kendini geliştirmek değer yönelimi alt boyutlarından başarının ( $p=.36$ ) ve gücün ( $p=.50$ ), kendini aşmışlık değer yönelimi alt boyutlarından evrenselliğin ( $p=.76$ ) ve yardımseverliğin ( $p=.79$ ), değerışime açıklık alt boyutlarından özerkliğin ( $p=.87$ ) ve hazcılığın ( $p=.46$ ), muhafazakarlık alt boyutlarından gelenekselliğin ( $p=.21$ ), güvenliğin ( $p=.88$ ) ve uyumluluğun ( $p=.72$ ) müzakere tarzları üzerindeki etkisi eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır. Bu bağlamda, değerlerin müzakere tarzları üzerindeki etkisinde eğitimin sınırlı bir rolü olduğu ve beklenen etkiyi göstermediği söylenebilir. Bu konuda bulgular Moore’un (1991 çalışmasıyla tutarlılık göstermektedir. Buna göre, değer

yönelimine etki eden faktörlerin eğitimden ziyade daha çok sosyalleşme süreci içerisinde (aile, çocukluk dönemi vb.) edinildiği yargısında bulunulabilir. Ayrıca, bulgular açısından eğitimin değiştirici ve farklılaştırıcı rolünün azlığı, örneklem grubunun eğitim seviyesinin görece yüksek olması veya birbirine yakın olması ile açıklanabilir. Diğer taraftan, *yenilikçiliğin* müzakere tarzları üzerindeki etkisinin eğitimi düzeyine göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, bağımsız değişkenin gruplara göre yenilikçiliğin ( $p=.00$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.99$ ) görülmektedir. Bu konuda, katılımcılar arasında yenilikçilik algısının farklılaştığı ancak bunun davranışsal açıdan anlamlı farklılıklar oluşturmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, yenilikçilik alt boyutuna ilişkin ortalamanın lise mezunlarında daha yüksek olduğu görülmüştür (Ort.=9,13). Katılımcıların eğitim düzeylerine göre yenilikçiliğin karşılaştırılmasında lise mezunlarıyla üniversite mezunları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, söz konusu grubun Z kuşağının karakteristik özelliklerini taşıdığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, eğitim seviyesi düştükçe yenilikçiliğe daha fazla önem atfedildiği değerlendirilmesinde bulunulabilir. Bu durum, değerler teorisi bağlamında Schwartz'ın (1990) ortaya koyduğu zıtlık ve uyumluluk yapısıyla paralellik arz etmemektedir. Zira, bu konudaki genel kanı eğitim seviyesi yükseldikçe değişime açıklık ve kendini aşmışlık değerine verilen önemin arttığı, muhafazakarlık ve kendini geliştirme değerine verilen önemin azaldığı yönündedir. Örneğin, eğitim arttıkça güç ve başarı değerine önem atfedildiği ve muhafazakârlığın düştüğü kaydedilmiştir. Bazı çalışmalarda ise, eğitim ile uyumluluk ve güvenlik değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, eğitimin muhafazakârlıkla ilişkisi, modernleşme ve genç kuşakların eğitim seviyesi arttıkça toplulukçu değerlere atfedilen önemin azalması ve evrensel değerlerin benimsenme düzeyinin artması ile açıklanmaktadır. Bulgular açısından, eğitim düzeyi düşük katılımcılar arasında yenilikçilik değerine daha fazla önem atfedilmesi, yaşça daha genç bir grubu temsil etmelerinin, sosyal yaşam içerisinde daha fazla uyarıcının etkisinde kalmalarının ve değişkenlerle yüzleşmelerinin bir sonucu olarak, beklentilerin karşılanması ihtiyacını doğurduğu şeklinde yorumlanabilir. (Bazerman, Curhan ve Moore,1991; Feather, 1979; Sığırı, Tabak ve Ercan (2009); Aygün ve İmamoğlu (2002); Yıldız ve Kapu, 2012).

Değerlerin müzakere tarzlarına etkisi gelir düzeyi değişkeni açısından incelendiğinde, özerklik ( $p=.43$ ), güç ( $p=.36$ ), yardımseverlik ( $p=.48$ ), evrensellik ( $p=.16$ ), güvenlik ( $p=.60$ ) ve uyumluluk ( $p=.55$ ) değerlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelir düzeyi açısından anlamlı düzeyde bir farklılaşmaya sebebiyet vermediği

anlaşılmaktadır. Buna mukabil, *yenilikçilik*, *hazcılık*, *başarı* ve *geleneksellik* değerlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin gelir düzeyine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Burada elde edilen etkinin büyüklüğüne bakıldığında, yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinde gelir değişkeninin %3,5'luk bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, gelir değişkeninin en fazla yenilikçiliğin müzakere tarzları üzerindeki etkisinde açıklayıcı rolü olduğu söylenebilir. Ayrıca, gelir değişkeninin yenilikçilik, hazcılık, başarı ve geleneksellik alt boyutunu etkilediği, müzakere tarzlarını ise etkilemediği anlaşılmaktadır. Bu durum, Rokeach'ın ifade ettiği amaçsal ve araçsal değerler arasındaki farklılıklara işaret etmektedir. Nitekim, Rokeach, insanların amaçsal değerlere sahip olduklarını ancak bunun gerçekleştirilmesine yönelik araçsal değerler açısından yani uygun davranışlar sergilenmesi konusunda aynı görüşte olmayabildiklerini kaydetmektedir. Örneğin bu konuda, sosyal tanınmayı amaç edinen bir birey için nezaket uygun bir davranış olarak gösterilmektedir. Bulgular açısından bu durum, benzer görüşlere sahip olan insanların davranışsal açıdan farklı bir yaklaşım tarzını benimseyebildikleri gibi farklı motivasyonel amaçlara sahip insanların da benzer doğrultuda müzakere tarzına sahip olabildikleri düşüncesiyle örtüşmektedir. Bu ise, insanların değer önceliklerinin sosyal deneyimlerin etki alanı içerisinde olması ve sosyal koşulların değişmesine bağlı olarak farklılaşması ile açıklanabilir. Bunun yansısı, *yenilikçilik* (Ort.=8.86), *hazcılık* (Ort.=9.90), *başarı* (Ort.=9,13) alt boyutlarına ilişkin ortalamanın en alt gelir grubundan (0-2500 TL arası) katılımcılar arasında *gelenekselliğin* (Ort.=10.00) ise üst gelir grubuna (8501-11500 TL arası) sahip katılımcılar arasında (Ort.=10.00) benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, literatür bulguları açısından, gelir değişkeninin değerlerdeki farklılaşmaya ilişkin beklenen etkiyi göstermediği bu bağlamda kendini güçlendirmek, muhafazakârlık, kendini aşmışlıkla ilişkisinin olmadığı kaydedilmektedir (Aygün ve İmamoğlu, 2012, Feather, 1979, Wezel,2010). Bu ise, değerlerdeki farklılaşmanın ekonomik gelişmeyle sınırlı tutulmasının mümkün olmadığı aynı zamanda bilgi toplumuna geçiş ve moderleşme süreciyle birlikte değerlendirilmesi gerektiği ile açıklanmaktadır (Giddens 2010, Schwartz,2006).

Diğer taraftan, katılımcıların yenilikçilik değer yönelimleri açısından en alt gelir grubu ile orta gelir grubu arasında, hazcılık açısından en alt ve alt gelir grubuyla en üst gelir grubu arasında, başarı değer yönelimi açısından en alt gelir grubu ile orta gelir grubu arasında, geleneksellik açısından en alt gelir grubu ile alt gelir grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, gelir düzeyi düştükçe



yenilikçilik, hazcılık, başarı değerine atfedilen önemin arttığı diğer taraftan gelir düzeyi arttıkça gelenekselliğe daha fazla önem verildiği görülmüştür. Esasen, hazcılık ve başarı değerinin gelir seviyesi yüksek olanlar arasında yaygın olması, küreselleşme ve tüketim anlayışına paralel olarak sosyal tanınmışlık, başarılı ve güçlü görünmek isteğinin artmasının yanısıra, az çocuklu ve eğitilmiş bir aileden geliniyor olunması ve kent yaşamına bağlı olarak hayatın hızlı akması ve beklentilerin çoğalması ile açıklanmaktadır (Yıldız ve Kapu, 2012; Pan, 2015; Alparslan ve Özmen, 2017). Bu yönüyle bulgular Arslan'ın (2002) çalışmasıyla farklılık arz etmekle birlikte, gelir düzeyi düştükçe değişime açıklık alt boyutlarından yenilikçilik ve hazcılık değerinde artış olduğunu ortaya koyan Alparslan ve Özmen (2017) ile Pan'ın (2015) çalışmalarıyla tutarlılık göstermektedir.

Bunun yanısıra, bu konuda yapılan araştırmalar genelinde, gelir düzeyi arttıkça kendini güçlendirme ve kendini aşmışlık değerine atfedilen önemin de arttığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, maddi imkanların artmasına bağlı olarak insanların daha fazla sosyal çevrelerine kendilerini göstermek aynı zamanda başarılı ve güçlü görünmek isteği ile açıklanmaktadır (Alparslan ve Özmen, 2017). Diğer taraftan, gelir seviyesi arttıkça özgürlük, eşitlik, şeffaflık gibi yüksek değerlerin önem sırası bakımından geriye gitmesi insanların yaş ilerledikçe sağlık, güvenlik, hayatta kalma gibi biyolojik ihtiyaçlarının belirgenleşmesi ile açıklanmaktadır (Barrett,2014). Bazı araştırmalarda ise, gelir düzeyi ile kendini güçlendirme, muhafazakarlık ve değişime açıklık arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bulgular açısından değişime açıklık değer yönelimlerinden hazcılık ve yenilikçiliğin alt gelir grubundan olanlar arasında daha yüksek olması, moda ve tüketim sarmalının etkisinde daha fazla kalmış bir grubun varlığı ile açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle, bu grubun toplumsal yapıyla kurduğu ilişkinin daha çok tüketim kültürünün maddi unsurları üzerinden geliştiği söylenebilir. Nitekim, reklam ve televizyon programlarının bu gruba hedef almaları ve ana temalarının haz içerikli olması bu bağlamda değerlendirilebilir.

Değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisi çalışılan sektör açısından incelendiğinde, bağımsız değişkenin Wilk's Lambda p değeri .05'ten büyük olduğundan, kendini geliştirmek değer yönelimi alt boyutlarından gücün (p=.06), kendini aşmışlık değer yönelimi alt boyutlarından evrenselliğin (p=.22) ve yardımseverliğin (p=.29), değişime açıklık alt boyutlarından özerkliğin (p=.43) muhafazakarlık alt boyutlarından gelenekselliğin (p=.06), güvenliğin (p=.15) ve uyumluluğun (p=.06) müzakere tarzları üzerindeki etkisinin sektöre göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, yenilikçilik, hazcılık, başarı değerlerinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin sektöre göre

istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılık incelendiğinde, bağımsız değişkenin gruplara göre yenilikçiliğin ( $p=.00$ ) anlamlı derecede farklılaştığı ancak müzakere tarzlarının farklılaşmadığı ( $p=.36$ ) görülmektedir. Bu kısımda ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna bakıldığında ise, çalışmayanlarla kamu ve özel sektörde çalışanlar ve emekliler arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Çalışmayanlar ve kamu sektöründe olanlar arasındaki bu farklılık, bireysellik ve güç mesafesi bağlamında değerlendirilebilir. Zira bu durum, çalışmayanların bağımsız, esnek ve öznel bir tutum sergilemeleri, kamuda olanların ise formel kurallara bağlı, hiyerarşiye önem atfeden görece daha kolektif bir tutumdan yana olmaları ile açıklanabilir. Bunun yanısıra, *yenilikçilik* (Ort.=9.17), *hazcılık* (Ort.=10.23) ve *başarı* (Ort.=9.41) değer boyutlarına ilişkin ortaya konan ifadelerde ortalamanın çalışmayanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Esasen, özel sektörün bir özelliği olarak ticari mantık ve rekabet ortamının katılımcıları söz konusu değerlere daha fazla yöneltmesi beklenebilir. Ancak, bulgular açısından söz konusu değer yönelimlerinin benimsenme düzeyinin çalışmadıklarını kaydeden katılımcılar arasında daha yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, kendi ayakları üzerinde durma ve sorumluluk bilincine sahip olma düzeyine henüz ulaşmamış, yaşça genç bir grubun varlığından söz edilebilir.

Özetle, katılımcıların *yenilikçilik*, *hazcılık*, *başarı* ve *güvenlik* değer yönelimlerine ilişkin algılamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkardığı ve bunun aynı doğrultuda müzakere tarzlarına yansıtıldığı yargısında bulunulabilir. Diğer bir ifadeyle, erkeklerin ve kadınların kendilerine özgü ve psikolojik çıkarılardan oluşan değer sistemini bu sürece taşıdıkları söylenebilir. Buna göre, katılımcıların kendi istekleri ve talepleri doğrultusunda davrandıkları ve kendi değer yargıları üzerinden karşısındaki hakkında hüküm verdikleri ifade edilebilir.

Bunun yanısıra, cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların *yardımsızlık*, *evrensellik*, *uyumluluk*, *geleneksellik* konusundaki görüşlerinin, yaş değişkeni açısından *yenilikçilik*, *hazcılık*, *başarı*, *güç*, *güvenlik*, *uyumluluk*, *evrensellik* ve *geleneksellik* algılamalarının, eğitim değişkeni açısından *yenilikçiliğe* dair görüşlerinin, gelir değişkeni açısından *yenilikçilik*, *hazcılık* *başarı* ve *geleneksellik* konusundaki düşüncelerinin, sektör değişkeni açısından *yenilikçilik*, *hazcılık* ve *başarı* değerine ilişkin algılamalarının farklılaştığı, katılımcıların bu konuda farklı bakış açılarına sahip oldukları ancak müzakere tarzları açısından bunun anlamlı farklılıklar oluşturmadığı, diğer bir ifadeyle benzer nitelikte tutum sergiledikleri değerlendirilmesinde bulunulabilir. Buna göre, müzakere tarzları

açısından katılımcıların edilgen ve taviz vermek eğilimli oldukları yargısında bulunulabilir. Ayrıca, bu bağlamda katılımcıların müzakere sürecini kimin haklı veya kimin haksız olduğuna yönelik pazarlık ve tartışma konusu haline getirmedikleri, birbirlerinin önceliklerini ve düşüncelerini anlamaya çalıştıkları, kısacası müzakere tarzları açısından ilkeli yaklaşımı benimsedikleri ifade edilebilir.

Ayrıca, *güç* değer yöneliminin cinsiyet değişkeni açısından, *yenilikçilik*, *hazcılık*, *başarı*, *güç*, *uyumluluk* ve *geleneksellik* değerlerinin ise medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılıklar oluşturmadığı, diğer bir ifadeyle, katılımcıların bu konudaki görüşlerinin birbirine yakın olduğu ancak müzakere tarzları açısından ayrıştıkları, karar ve eylemlerinde tutarlılık olmadığı söylenebilir. Bu durum, katılımcıların bunu rasyonel ve stratejik etkileşime dayalı bir süreç olarak görmeleri ile açıklanabilir. Bunun yansısı, durumsallık kuramı bağlamında, katılımcıların spesifik davranış kalıplarına sahip olmadıkları durumsal koşullara ve etkenlere bağlı olarak davranışlarını değiştirebilme özelliğine sahip oldukları ifade edilebilir. Esasen, aynı kültürden beslenen ve sosyalleşme süreci içerisinde aynı eğitim ve medya imkânlarına sahip olan insanların değer yönelimlerinin benzer nitelikte olması beklenir. Schwartz ve Kloot'a (2002) göre, bu yönde bir durumun ortaya çıkmaması insanların değer uyumlandırmalarını kendi hayat şartlarına göre düzenledikleri ve farklı davranış kurallarına tabi olmaları ile açıklanmaktadır. Diğer taraftan, değer yönelimleri açısından birbirine yakın ancak müzakere tarzları açısından anlamlı düzeyde görüş farklılıklarının ortaya çıkması, anlaşmazlığın çatışma eğilimli bireyler için psikolojik bir gereksinim olarak görüldüğü düşüncesi ile örtüştüğü değerlendirilmesinde bulunulabilir. Bununla birlikte, medeni durum değişkenine göre *yardımseverlik* ve *evrensellik*, yaş değişkenine göre *yardımseverlik* hakkındaki görüşlerin istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar oluşturmadığı, diğer bir ifadeyle katılımcıların bu konuda benzer bakış açılarına sahip oldukları ve müzakere tarzları açısından da benzer doğrultuda iletişim ve davranış biçimlerine yansıtıktıkları ifade edilebilir. Bu durum, katılımcıların spesifik davranış kalıplarına sahip olmaları ve nadiren davranış değişikliğinde bulunmaları ile açıklanabilir. Ayrıca, katılımcıların toplulukçu karakterde bir benlik algılarına sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bunun yansısı, müzakere tarzları açısından katılımcıların Blake ve Mouton'un (1968) ortaya koyduğu ikili ilgi modeli çerçevesinde, hem kendi amaçları hem de karşısındakinin amaçlarına yönelik hareket tarzını benimseyebildikleri değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Sonuç olarak, değer yönelimlerinin müzakere tarzları üzerinde istatistiksel açıdan

anlamli bir etkiye sahip olduğu aynı zamanda değerlerin farklı kùltùrlerde müzakere tarzları açısından aynı türden sonuçlar ortaya koymayabileceği değerlendirmesinde bulunulabilir. Bunun yansısıra, müzakerede bulunan bireyler, değer yargılarını davranışları ile uyumlandırmakta ve bir düzene sokmaktadır. Zira, bireylerin karar ve eylemlerinde tutarlılık olması her zaman için beklenen bir durum olmasa da her ikisinin birliktelik oluşturacak kadar yakın olmaları beklenmektedir. İşte değerler bu yakınlığın varlığını ortaya koymaktadır. Müzakere eden bir kişinin sahip olduğu bilgi, vasıf, roller, sorumluluklar olabilir ancak bunlar değerlerin etkisini bastırarak düzeyde değildir (Druckman,1971). Nitekim, “müzakerede hak ettiğini değil müzakere ettiğini alırsın” ifadesi bir bakımdan bu görüşü destekler niteliktedir (Karrass,1996). Dolayısıyla, insan davranışlarının her zaman rasyonel gerekçelere dayanmadığı gerçeğinden hareketle bu konuda yapılacak çalışmalarda subjektif faktörlere daha fazla odaklanılması açıklayıcı olacaktır. Bu aynı zamanda, değerler ve müzakere tarzlarına ilişkin yeni bakış açılarının ortaya konması bakımından da önemlidir. Bu konuda, yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu göz önünde tutulduğunda, örneklem sayısının artırılarak ÷lkeler veya kùltürlerarası farklı grupları ele alan kıyaslamalı çalışmalar yapılması daha geçerli ve genelleştirilebilir sonuçlar elde edilmesine imkân sağlayabilir. Ayrıca, Türk toplumsal yapısı bağlamında müzakere tarzlarına yönelik boyutların araştırılması ve faktör analizinde bulunularak ölçek geliştirilmesine farklı bir bakış açısı getirilmesi üzerinde durulabilir. Bununla birlikte, boylamsal nitelikte bir çalışmanın nedensellik ilişkilerinin daha açık bir biçimde ortaya konulmasında ve değişkenler arası ilişkilerin anlaşılmasında katkısının olacağı değerlendirilmektedir. Belli düzeyde yaşanan anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşamın doğal bir sonucu ve bir zenginlik olarak görülmekle beraber, değer farklılıklarından doğan anlaşmazlıkların iyi yönetilmemesinin, iletişimin sağlıklı ve etkin bir şekilde gerçekleşmesini engellediği ve beraberinde güven ortamını zayıflattığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda, uygulamadaki katkısına yönelik eylem araştırması niteliğinde yapılacak çalışmalarda bulunulabilir. Özellikle, kurumsal düzeyde bütünleşik bir örgüt kùltürü ve örgütsel işlevsellik bağlamında, değer uzlaşım düzeylerinin ve beklentilerin yansısıra, yönetici-çalışan, çalışan-iş uyumu ve anlaşmazlık durumunda başvuru ile iletişim ve karar süreçlerine yönelik davranış kalıplarının anlaşılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, müzakere konusundaki çalışmalarda odak noktasının daha çok müzakere çıktıları veya müzakere verimliliği üzerinde olması halinde, değerler ve müzakere çıktıları arasındaki ilişkinin incelenmesinde müzakere tarzlarının aracı rolü üzerinde durulabilir.

## KAYNAKÇA

- Acuff, F. L. (2008). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. Third edition. New York: American Management Association.
- Adair, W., Okumura, T., ve Brett, J. (2001). Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 371–385.
- Adair, W.L., ve Brett, M.J. (2004). *Culture and negotiation processes. Integrative approaches to theory and research*, Chapter: 7, Publisher: Stanford University Press. In J.M. Brett, ve M. J. Gelfand (Eds.), 158-176.
- Adair, W.L ve Brett, J.M (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioural sequences in negotiation. *Organization Science*, 16 (1), 33-51.
- Adıgüzel, O., Batur, H.Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (19), 169-182.
- Adler, A. (1956). *The individual psychology of alfred adler*. H. L. Ansbacher ve R. R. Ansbacher (Eds.). New York, NY: Harper Torchbook.
- Adler, N.J., ve Graham, J.L. (1989). Cross cultural interaction. The international comparison fallacy. *Journal of International Business Studies*. 20(3), 515-537.
- Adler N.J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*, Boston, MA: PWS-Kent. 1-313.
- Akdemir, A., Konakay, G., ve Demirkaya, H. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Akner, İ., (2004). *Türk inşaat sektöründe kültür ve kültürel farklılıklar*. İ.T.Ü. Doktora Tezi, İstanbul, 308.
- Akgül, A. Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri “SPSS’te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Allcock, J.E (1974). Cooperation, competition and the effects of tiem pressure in Canada and India. *Journal of Conflict Resolution*, 171-197.
- Allport, G. W., Vernon P.E., ve Lindsey, G. (1960). *A study of values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Alparslan, A.M. ve Özmen, M. (2017). Kişisel değerlerin girşimcilik eğilimine etkisi: Demografik özelliklerin rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 6(2), 957-976.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Online, 4 (1), 1-10. ISSN: 1309-8039.

Amanatullah, E.T. (2008). *Negotiating gender stereotypes: Other-advocacy reduces social constraints on women in negotiations*. Academy Of Management Annual Meeting Proceedings, 1-6. doi: 10.5465/AMBPP.2008.33650222.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K., Tay, C., ve Chandrasekar, A. (2007). Cultural intelligence. Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*. Vol.3, 335-371.

Arslan, H. (2002). *Bilgi, natüralizm ve değerler*. (Editör: Ş. Yalçın). Bilgi ve Değer Sempozyumu Bildirileri. Ankara: Vadi.

Aydın, M. (2011). Değerler, işlevleri ve ahlak. *Eğitime Bakış Dergisi*, (19), 39-45.

Ayhün, S.E. (2013). Kuşaklararasıdaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı:1. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, 93112.

Aygün, Z.K. İmamoğlu, E.O (2002). Value domains of Turkish adults and university students. *The Journal of Social Psychology*, 142(3),333-351

Babcock, L. ve Laschever, S. (2003). *Women don't ask: the high cost of avoiding and positive strategies for change*, Bantam Books, New York.

Babcock, L., ve Laschever, S. (2010). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. In R. Lewicki, D.M. Saunder, ve B. Barry (Eds.), *Negotiation: Readings, exercises and cases* (pp. 301-308). Singapore: McGraw-Hill International.

Backhaus, K., Van Doorn, J., ve Wilken, R. (2008), The impact of team characteristics on the course and outcome of intergroup price negotiations, *Journal of Business to Business Marketing*, 15 (4), 365-396.

Balan, S. Ve Vreja, O. L. (2013). *The Trompenaars' seven dimension cultural model and cultural orientations of romanian students in management*. Proceedings of the 7th international management conference. Bucharest, Romania. 7 (1), 95-107.

Barry, B., ve Friedman, R.A. (1998). Interpersonal Relations and Group Processes: Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 345-359.

Barrett, R. (2014). *The values driven organization: Unleashing human potentialfor performanceand profit*. New York: Routledge, Taylor ve Francis Group. 247, 871, ISBN 978-0-415-81503-1.

Barrett, R. (2017). *Değer odaklı kurumlar*. Çeviren: Cesi Mizrahi. ISBN: 978-605-09-4112-8,157.

Bazerman, M. H. (1983). Negotiator judgment: A critical look at the rationality assumption. *American Behavioral Scientist*, 27, 618–634.

Bazerman, M. H. ve Neale, M. A. (1983). *Heuristics in negotiation: Limitations to dispute resolution effectiveness*. In M. H. Bazerman ve R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., ve Moore, D. A. (2001). The death and rebirth of the social psychology of negotiation. In G. J. O. Fletcher and M. S. Clark (Eds.) *Blackwell Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes* (pp. 196-228). Oxford, England: Blackwell Publishers.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. ve Valley, K.L (2000). *Negotiation*, *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314. doi: 10.1146/annurev.psych.51.1.279.
- Becker, C.B. (1986). Reasons for the lack of argumentation and debate in the far east. *International Journal of Inter Cultural Relations*, 10 (1), 75-92.
- Benea., C.B. (2015). Romanian negotiating style. *Annals of the university of oradea, Economic Science Series*. 24 (2), 20-26.
- Benton, A.A. (1972). Process and outcome of negotiations between group representatives. *Proceedings of the Eighteenth Annual Convention of the American Psychological Association*, 227-228.
- Bergman, T.J ve Volkema, R.J (1989). *Understanding and managing interpersonal conflict at work: its issue, interactive processes and consequences*, in Rahim, M.A.(Ed). *Managing Conflict: an Interdisciplinary Approach*, Praeger, New York, 7-19.
- Bilsky, W. ve Schwartz, S. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, Vol 8, 163-181.
- Blake, R.R., ve Moutan, J.S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R., ve Mouton, J.S. (1968). *The managerial grid: Key orientations for achieving in productions through people*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R.R ve Moutan, J.S (1967). The managerial grid in three dimensions. *Training and Development Journal*, 21(1), 2-5.
- Bond, R., ve Smith, P.B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 111-137.
- Bontempo, R., Lobel, S. A., & Triandis, H. C. (1989). Compliance and value internalization among brazilian and u.s. students. Manuscript submitted for publication. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 21. 200-213.
- Brahnam, S.D., Margavio, T.M., Hignite, M.A., Barrier, T.B., ve Chin, J.M. (2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of Management Development*, 24(3), 197-208. doi: 10.1108/02621710510584026
- Brett, J. M. (1998). Inter and intercultural negotiation: US and japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 495-510.
- Brett, J.M (2000). Cultureand negotiation. *International Journal of Pschology*. Northwestern University, Evanston USA. 35 (2), 97-104.
- Brett, J.M. (2005). *Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*, Jossey Bass.

Brett, J.M. (2014). *Negotiating Globally: How To Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, 3rd. Ed. Jossey Bass, San Fransisco, CA. ISBN: 978-1-118-60261-4.

Brett, J.M. Gunia, B., ve Teucher, B. (2015). *Culture and negotiation: the role of trust, tightness and looseness and mindset*. Working Paper. Academy of Management Perspectives, 31 (4). <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0195>

Brewer, N., Mitchell, P., ve Weber, N. (2002). Gender role, organizational status and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94. doi: 10.1108/eb022868.

Brockner, J. ve Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.

Bumgarner, A. (2010). What is your negotiating style. *Administrative Professional Today*, Vol.36, No.12.ISSN 1943-2194.

Bütüner, O. (2011). *İşletmelerde örgüt kültürü ve örgütsel değerlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstütüsü. 1-110.

Carment, D.W. (1975). Indian and Canadian choice behaviour in mixed motive game as related to score feedback and sex of subjects. *International Journal of Psychology*, 303-317, <https://doi.org/10.1080/00207597408247113>.

Carter, J., McNair, L., Corbin, W.R., ve Williams, M. (1999). *Gender differences related to heterosexual condom use: The influence of negotiation styles*. 217-225.

Cavalli-Sforza, L. L. (1993). *How are values transmitted?* In M. Hechter, L. Nadd, ve R. E. Michail (Eds.), *The origins of values* (pp. 305–315), Part III: Biological perspectives. New York: Aldine de Gruyter.

Chang, L.C. (2006). Subcultural influence on chinese negotiation styles. *Journal of Global Business Management*, 2, 189-195.

Chang., L.C. (2012). Subcultural differences in taiwanese and burmese chinese business negotiation styles. *Social Behaviour And Personality*. 40 (7),1067-1074.

Chen, M. (1993). Understanding chinese and japanese negotiating styles. *The International Executive*. 35(2),147-159.

Chester, K (1996). *In business as in life you don't get hat you deserve, you get what you negotiate*. First edition. Stanford Street Pr. ISBN-10: 0965227499.

Coburn, C (2009). *Undestanding the Five Negotiating Styles*, 1-5. <https://hms.harvard.edu/sites>.

Cohen, H. (2003). *Her konuyu müzakere edebilirsiniz*. 1. Basım. (Çev: Şahin Cüceloğlu), İstanbul: Sistem Yayıncılık.



- Cohen, R. (1997). *Negotiating across cultures*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Cook, S. (2007). *Negotiation Skills Inventory. Compendium of Questionnaires and Inventories*. HD Press Inc, Massachusetts, Vol.1. ISBN 978-1-59996-055-5,
- Condon, J.C (1974). *Intercultural encounters with Japan: communication-contact and conflict*. In Condon, J.C ve Saito, M. (Ed.),. Tokyo: The Simul Press.
- Corvette, B.A., (2007). *Everybody neogotiates, but it doesn't mean negotiation is easy. Conflict management: A practical guide to developing negotiation strategies*. Priceton Hall. Pearson, 1st edition, 1-337. ISBN-10: 0131193236.
- Croson, R. Ve Glick, S. (2001). *Reputations in negotiations*. In S. Hoch, ve H. Kunreuther (Eds.), *What on on making decisions*, New York: Wiley, 177–186.
- Curhan, J.R., Elfenbein, H. A. ve Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mappingthe domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*.91 (3), 493–512.
- Çaycı, B., ve Karagülle, A. E. (2014). X kuşağından z kuşağına değişen mahremiyet algısı. Dubai: International Trends and Issues Communication Media Conference, 190-196.
- Çetin F. ve Basım H.N. (2013). *Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler*. In Sığırı, Ü, Gürbüz, S (eds). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık. 93-135.
- Danciu, V. (2010). The impact of the culture on the internattional negotiations: An analysis based on contextual comparisons. *Theoretical and Applied Economics*. Volume XVII (2010), No.8, 87-102.
- Dash, M.K (2010). Comparative empirical analysis of occupationaland motivational differences of different generations in indian workforce. *International Journal of Business Research*. 10 (6),17-36.
- Dawar, N., Parker, P.M., ve Price L.J (1996). A cross cultural study of interpersonal information exchange. *Journal of Internatonal Business Studies*. 27 (4), 497-516.
- De Mente, B. (1991). *How to do business with the japanese: A complete guide to japanese customs and business practices*, Lincolnwood, IL, NTC.1-269
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 186-204.
- Demirutku, K., ve Sümer, N. (2010). The measurement of basic values: Turkish adaptation of portarit values questionnaire. *Turkish Pscychological Articles*, 13 (25), 26-28.
- Demshar, J. (2011). *Everday negotiation: styles affect outcomes*. The Florida Nurse:15.
- Dereli, B., ve Toruntay, H., (2015). *Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, WPS NO/ 03 / 2015-05. 1-12.
- Dion, K. Ve Dion, K.L. (1996). *Cultural perspective on romantic love*. *Personal Relationships*, 3, 5-17.

- Dirilen, G, Ö., ve Büyükşahin-Sunal, A. (2012). *Gender differences in Turkish undergraduate students' values*. 67(9-10), 559-570.
- DiStefano, J. J., ve Maznevski, M. L. 2000. *Creating value with diverse teams in global management*. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45–63.
- Dobewall, H. ve Strack, M. (2013). Relationship of Inglehart's and Schwartz's Value Dimensions Revisited. *International Journal of Psychology*, 240-248. <https://doi.org/10.1002/ijop.12004>.
- Dobrijevic, G (2009). The effect of gender on negotiation behaviour. *Journal of Applied Sciences*. Singidunum University, Department of Business, 43-52. ISSN 2217-8090. doi: 10.5937/sjas11-5298.
- Douglas, A. (1957). The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes, *Conflict Resolution*, 1 (1), 69-81.
- Dönmezer, Sulhi (1982), *Sosyoloji*, Savaş Yayınları, Ankara.
- Druckman, D. (1971). The influence of the situation in inter party conflict. *Journal of Conflict Resolution*. 15, 523-554.
- Druckman, D., Solomon, D., ve Zechmeister, K. (1972). Effects of representational role obligations on the process of children's distribution of resources. *Sociometry*, 35, 387-410.
- Dubrin, A.J. (1994). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. NY: PrenticeHall.
- Duchac, R. (1963). *Sociologie et psychologie*. Paris: P.U.F.
- Durkheim, E. (1960). *Professional Ethics and Civic Morals*. Glencoe. IL: Free Press. *Lecons De Sociologie: physique des moeurs et du droit*. Paris: PUF.
- Eagly, A.H. ve Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 233-256. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.
- Eckert, R. Ve Deal, J. (2012). *Generation Y attitude and talent at work*. Developing leaders. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/capabilities/GenerationY.pdf>
- Eagley, A. H. ve Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. T. Gilbert & S.T. Fiske (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 788-827). Boston, MA: McGraw-Hill
- Earley, P. C. ve Gibson, C.B (1998) *Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community*, 24(3), 265-304. <https://doi.org/10.1177/014920639802400302>.
- Elfenbein, H.A. (2015). Individual differences in negotiation: A nearly abandoned pursuit revived. *Association for Psychological Science*. Washington University, 24(2), 131-136.
- Elgström, O. (1994). National Culture and International Negotiations. *Cooperation and Conflict*, 29(3), 289-301.

- England, G. W. (1967) Personal value systems of American managers. *Academy of Management Journal*, 10, 53-68.
- Erdem, R. ve Günlü, E. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı ile İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (2), 177-195.
- Erkenekli, M. (2009). *Türkiyede sosyo-ekonomik statü ses gruplarına göre temel değerlerin farklılaşması*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği. Fırat Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 19, Sayı: 2, Sayfa: 209-230.
- Faure, G.O., ve Sjöstedt, G. (1993). *Culture and negotiation: An introduction*. In *culture and negotiation: The resolution of water disputes*, edited by G.O. Faure, J.Z. Rubin. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-13
- Feather, N.T. (1971). Organization and discrepancy in cognitive structures. *Psychological Review*, 78, 355-379.
- Feather, N.T. (1979). Value correlates of conservatism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(9), 1617-1630.
- Feather, N. T. (1984). Protestant ethic, conservatism, and values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1132-1141.
- Fichter, J. (1996). *Sosyoloji nedir?* (Çev: Çelebi, N, 3. Baskı, Ankara: Atilla Kitabevi. ISBN 9757285005, 1-213
- Follett, M.P. (1940). Constructive conflict in Metcalf in H.C ve Urwick, L (eds). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper, New York. 30-49.
- Foster, D.A. (1992). *Bargaining across borders: How to negotiate business successfully anywhere in the world*. New York: McGraw-Hill.
- Fraser, C., ve Zarkada-Fraser, A. (2002). *An exploratory investigation into cultural awareness and approach to negotiation of Greek, Russian and UK managers*. *European Business Review*, 14, 11-127.
- Gamsriegler, A. (2005). Differences in high-context and low-context communication styles across cultures influence the way people perceive information. *Information and Knowledge Management*, 1-10.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), 183-203.
- Gannon, M.J. (1994). *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 17 Countries*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. ISBN 0 8039 5374 7, <https://doi.org/10.1002/sres.3850120310>.
- Gates, M.J., Lewis R.D., Bairatchhnyi, I.P., ve Brown, M (2009). Use of the Lewis model to analyse multicultural teams and improve performance by the world bank: A case study. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*. 8 (12), 1-12.

Gelfand, M. J., & McCusker, C. (2002). *Metaphor and th eultural construction of negotiation: A paradigm for research and practice*. In Gannon, M & Newman, K.L (Eds.), *Handbook of cross-cultural management*, 282–314. New York: Blackwell.

Gelfand, M. ve Realo, A. (1999). Individualism-collectivism and accountability in intergroup negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 84(5): 721-736. doi: 10.1037/0021-9010.84.5.721.

Gibson, C. B. (1998). *Do you hear what I hear? A framework for reconciling intercultural communication difficultie sarising from cognitive styles and cultural values*. P. C. Earley, M. Erez, eds. *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. The New Lexington Press, San Francisco, CA, 335–362.

Giddens, A. (2010). *Modernliğin sonuçları* (E. Kuşdil, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Giner, T.M. ve Iborra., S. (2007). The influence of gender role on negotiation development and outcome: A proposal for strategic alliance negotiations. *Equal Opportunities International*, 26(3), 209-231. doi: 10.1108/02610150710735499.

Goregenli, M. (1995). Individualism-collectivism orientations in the Turkish culture: A priliminary study. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10,1-14.

Goering, E.M. (1997). Integration versus distribution in contract negotiatios: an interaction analysis of strategy use. *Journal of Business Communication*. 34 (4), 383-400.

Goldstein, S.B (1999). Construction and Validation of a Conflict Communication Scale. *Journal of Applied Social Psychology*.29(9),1803-1832.

Graham, J.L. (1984). A comparision of japanese and american business negotiations. *International Journal of Research in Marketing*. 1(2),51-68.

Graham, J., Mintu, A., ve Rodgers, W. (1994). Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States. *Management Science*, 40 (1), 72–95.

Grankvist, P., ve Kajonius, P. (2015). Personality traits and values: a replication with a Swedish sample. Department of Social and Behavioural Studies, University West, Trollhättan, Sweden. *International Journal of Personality Psychology*. 1(1),1, 8-14.

Gudykunst, W.B., ve S. Ting-Toomey. (1988). Verbal communication styles. In W.B. Gudygunst, S. Ting-Toomey & E. Chua (eds.), *Culture and Intercultural Communication*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 99-117.

Guhe, M., Lascarides, A., Connor., ve K., Rieser, V. (2013). *Effects of Beliefand Memory on Strategic Negotiation*. The University of Edinburg, 1-10.

Gullickson, G.R. ve Vinacke, E. W (1964). *Age and sex differences in the formation of coalitions*. Society For Research and Child Development. 35(4),1217-1231.

Güney, S. (2002). *Davranış bilimleri*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.

Güvenç, B. (1999). *İnsan ve kültür*. İstanbul. Remzi Kitabevi. 1-398. ISBN 9751402891.

- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday; translated to Japanese in 1966 by Masao Kunihiro, Yoshimi Nagai and Mitsuko Saito as Chinmoku No Kotoba. Tokyo: Nanundo.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. An Anchor Book Published by Doubleday. ISBN:0-385-12474-0.New York.
- Hall, E. (1989). *Beyond culture*. New York: Anchor Books. ISBN: 0844665517. 1-298.
- Hall, E. ve Hall, M.R (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press. ISBN-10: 1877864072, 1-31.
- Hançerlioğlu, O. (1970). Felsefe Sözlüğü. Remzi Kitabevi, İstanbul, 329-356.
- Havighurst, R.J., Dubois, M, Csikszentmihaly, M ve Roll, R. (1965). *A Cross national study of buenos aires and chicago adolescents*. New York: S. Karger. 1-80. ISBN 978-3-8055-0366-2.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Abridged Edition, Newbury Park, CA: Sage Publications. ISBN 080391444X.1-328.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences.: International differences in work related attitudes*. Beverly Hills, CA: Sage. <https://doi.org/10.1002/job.4030060309>.
- Hofstede, G. Bond, M.H. (1988). *The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth*, Organizational Dynamics. USA: Organizational Dynamics. 16 (4), 5-21, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5).
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC). University of Limburg at Maastricht, Netherlands. London, UK: McGraw-Hill, 1-14
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. ve Usunier, J. C. (2003). *Hofstede's dimensions of culture and influence on international business negotiations*. I P. N.-C. Ghauri, International Business Negotiations. Pergamon. 2nd edition, Oxford: Pergamon, 137-154.
- Horst, P.R. ve Colonel, L. (2007). *Cross-cultural negotiations*. Air War University. A Research Report Submitted to the Faculty In Partial Fullfilment of the Graduation Requirements.1-35.
- Inglehart, R. (2000). *Globalization and post modern values*. The Washington Quarterly, 23(1), 215-228.
- Inglehart, R. ve Baker, W.E (2000). Modernization, cultural change and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*. ABI/INFORM Global, 65 (1),19-51.
- Inglehart, R. (2008). Changing values among western publics from 1970 to 2006. *West European Politics*.31 (1-2), 130-146.

- Joe, ve Carter, S. (2014). *The nature of negotiation*. A Few Words About Our Style and Approach. 1-33.
- Jolly, S. (2000). Understanding body language: birdwhistell's theory of kinesics, *Corporate Communications: An International Journal*, 5(3), 133-139, doi: 10.1108/13563280010377518.
- Kalayci, Ş. (2006). *Faktör analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, B.T. ve Çarıkçı, İ.H. (2018). İş Dünyasında Jenerasyonlar: X, Y ve Z jenerasyonları üzerine Kavramsal bir İnceleme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (1), 1-8.
- Kara, H. (2011). *Yönetsel ve örgütsel değerler*. Ekin Yayınevi. 1-347. ISBN 6055431808.
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak: Bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılavuz, R. (2003). *Kamu yönetiminde etik ve bir sorun alanı olarak yozlaşma*, Ankara: Seçkin. ISBN 9753476841, 1-293.
- Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 48-50.
- Kim, D., Pan, Y. ve Park, H. S. (1998). High- versus low-context culture: A comparison of chinese, korean and american cultures. *Psychology and Marketing*, 15(6), 507–521.
- Kluckhohn, C. (1951). *Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification*. In: Parsons, T. and Shils, E., Eds., *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 388-433. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Kluckhohn, F. R. ve Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kolasa, J. Blair (1979). *Introduction to behavioal science for businesses*, çev: Tosun, K. İstanbul: Faculty of Management. Publication of Management Economics Institute, Publication No:42. ISBN 10: 0471499005
- Korkmaz, A. (2009). *İnşaat sektöründe lisans eğitimi ve sonrasında mesleki kültürlerin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. 23-27.
- Kozan, M.K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish and U.S managers. *Human Relations*, 42(9), 787-789, <https://doi.org/10.1177/001872678904200903>.
- Kozan, M. K. ve Ergin, C. (1998). Preference for third party help in conflict management in the United States and Turkey: An experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(4), 525–539. <https://doi.org/10.1177/0022022198294002>.

- Kouvila, N. (2008). Basic human values in the workplace. *Social Psychological Studies*. Department of Social Psychology, University of Helsinki. ISBN 978-952-10-4691-9.
- Kray, L. J. (2007). Leading through negotiating: Harnessing the power of gender stereotypes. *California Management Review*, 50, 159-173.
- Kroeber, A. L., ve Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, 47(1), 223.
- Kumar, M., Rai, H., ve Pati, S. (2009). *An exploratory study on negotiating styles: Development of a measure*. 34 (4), 37-49.
- Leduc, L.P., Bardi, A., ve Feldman, G. (2014). Personality Traits and personal values: A Meta Analysis. Article (PDF Available) in *Personality and Social Psychology Review*, 19(1), 3-29, doi: 10.1177/1088868314538548.
- Lee, L., ve Ward, C. (1998). Ethnicity, idiocentrism–allocentrism, and intergroup attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(2), 109–123. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01695.x>
- Leung, K. (1987). Some determinants of reaction to procedural models for conflict resolution: A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 898-908.
- Lewicki, R.J., D.M. Saunders, ve J.W. Milton (2001). *Essentials of negotiation*. New York: McGraw-Hill Higher Education, 81. ISBN 0-07-231285-8.
- Lewicki, R.J., ve Hiam, A. (2006). *Mastering business negotiation*. A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict. 1-295.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., ve Barry, B. (2014). *Negotiation*. Seventh Edition. Mc Graw Hill Education. ISBN 978-0-07-802944-8.
- Lewis, R. D. (1996). *When cultures collide: managing successfully across cultures*. Michigan University, Brealey Publications. ISBN 1857880862.
- Lewis, R. D. (1999). *When cultures collide: Managing successfully across cultures*. Revised edition. London: Nicholas Brealey.
- Lewis, R. D. (2005). *Finland, cultural lone wolf*. Yarmouth, ME: Intercultural Press. ISBN: 193193018X / 9781931930185.
- Lin Z. (1997). Ambiguity with a purpose. *The shadow of power in communication*. See Earley ve Erez (eds), *New perspectives on international industrial organizational psychology*, San Fransico: New Lexington Press. 363–376.
- Lum, G. (2010). *The negotiation fieldbook, simple strategies to help you negotiate everything*. 2nd ed. New York: The McGraw-Hill Companies, 1-272, Inc, ISBN-10: 0071743472.

- Ma, Z. (2007), Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation: the impact of contextualism in two countries, *International Journal of Conflict Management*, 18 (3), 260-279.
- Madsen, M.C (1971). Development and cross cultural differences in the cooperative and competitive behaviour of young children. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 365-371. <https://doi.org/10.1177/002202217100200406>.
- Mandler, G. (1975). *Consciousness: Respectable, useful, and probably necessary*. In R. Solso (Ed.), *Information processing and cognition: The Loyola symposium* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 229-254.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- Mc Donalds, J.W. (1996). An american's view of US negotiating Style. *International Negotiation*, 1(2), 323-326.
- Mc Farlin, D.B., ve Sweeney, P.D (2006). *International management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Medynska, K. (2016). *The art of negotiation in a diverse cultural environment within organisation*. Masters Thesis, Dublin, National College of Ireland.
- Michael, A. (2007). *Negotiation*. Topic Gateway Series. Technical Information Service. 25, 1-17
- Mills, J., ve Clark, M.S. (1982). Exchange and communal relationships. In L. Wheeler (Ed), *Review of Personality and Social Psychology*. Vol 3, 121-144.
- Moore, M. (1991). Value Change Across Three Generations of JapaneseAmericans: The Effects of Culture, Social Structure and Identity. Unpublished master's thesis, University of Washington, Washington.
- Morris, M.W., ve Fu., H.Y. (2001). *How does the culture conflict resolution? A dynamic constructivist analysis*. Standford University. *Social Cognition*, 19 (3), 324-349.
- Morsümbül, Ş. (2014). *Değerlerin kuşaklararası değişimi: Ankara örneği*, Hacettepe Üniversitesi, Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 15-137.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M. ve Euwema, M. (1999), Patterns of styles in conflict management and effectiveness, *International Journal of Conflict Management*. 10(1), 5-24.
- Nauta, A., ve Sander, K. (2000). Interdepartmental negotiation behaviour in manufacturing organizations. *International Journal of Conflict Management*, 11(2), 135-161. <https://doi.org/10.1108/eb022838>
- Nash, J. (1950). The bargaining problem. *Econometrica, Journal of the Econometric Society*. 18(2), 155-162.
- Nayar, E.S.K., Touzard, H., ve Summers, D.A (1968). *Training, tasks, and mediator orientation in heterocultural negotiations*. *Human Relations*. 283-294. <https://doi.org/10.1177/001872676802100305>



- Nelson, W.A, ve Gardent, P.B. (2011). *Organizational values statements*. Healthcare Management Ethics. Harvard Business School Executive Education. 56-59.
- Nishimura, S, Nevgi, A ve Tella, S. (2008). *Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India, in Renovating and developing subject didactics*. Proceedings of a subject-didactic symposium in Helsinki, Vol. 2, 783-796.
- Odell, J.S ve Tingley, D. (2013). *Negotiating agreements in international relations*. In Negotiating Agreement in Politics. American Political Science Association.144-160.
- Ogilvie, J.R., ve Kidder, D.L. (2008). What about negotiator styles?. *International Journal of Conflict Management*, 19 (2), 132-147.
- Olekalns, M., Brett, J.M ve Weingart, L.R. (2003). Phases transitions and interruptions. Modeling process in multi-party negotiations. *International Journal of Conflict Management*, Vol.14, 191-211.
- Olughor, R.J (2012). Influence of Culture on Negotiation Style. *International Journal of Scienceand Research (IJSR)*. ISSN (online):2319-7064.
- Özarallı, N. (2015). Müzakere sürecine bakış. Türk yöneticileriyle nitel bir çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 24, 135-154.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik kültür 1/yönetmelik değerlerin toplumsalaşma sürecindeki temelleri*. ankara: TODAİ Yayınları.1-290
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:782, 256-258. <http://books.google.com.tr/books>
- Özlem, D. (2001). *Max Weber'de bilim ve sosyoloji*, 3. Basım, İstanbul: İnkilap.
- Paik, Y. ve Tung, R. L. (1999). Negotiating with east asians: how to attain win-win outcomes, *Management International Review*, 39 (2), 103-122.
- Paulin, G., ve Riordan, B. (1998). Making it on their own: the baby boom meets generation X. *Montly Labor Review*. 10-21. <http://www.bls.gov/opub/mlr/1998/02/art2full.pdf>
- Pearson, V.M., ve Stephan, W.G (1998). Preferences sor styles of negotiation: A comparison of Brazil and the U.S. *International Journal of Intercultural Relations*. 22(1),67-83.
- Prince-Gibson, E., and Schwartz, S. H. (1998). Value Priorities and Gender. *Social Psychology Quarterly*, 61 (1), 49-67
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368–376.
- Rahim, A., ve Bonoma, T.V (1979). Managing organizational conflict: amodel for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*. 44 (3), 1323-1344. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Renwick, P.A (1975). Impact of topic and source of disagreement on conflict management. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 14,416-425.

- Riley, H., ve McGinn, K.L. (2002). *When does gender matter in negotiation?* Cambridge, Mass: John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Retrieved October 15, 2013, 2-32, <http://research.hks.harvard.edu/publications/>
- Robbins, A. (1992). *Life values: Your personal compass*. Chapter 15 from “Awaken the Giant Within” Copyright ©1992 by New York: Simon ve Schuster. 1-14.
- Rogers, H., Zueva, A., Corbett, J., ve Cathro, V (2007). *The Influence of National Culture on Negotiating Style: A New Zeland Uk Perspective*. Manchester Business School, University of Manchester – University of Otaga New Zeland. 1-27
- Rokeach, M. (1968). A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems. *Journal of Social Issues*. Volume XXIV, Number 1, 1-21, <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1968.tb01466.x>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: FreePress.
- Rokeach, M., ve Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and change in American value priorities, 1968–1981. *American Psychologist*, 44(5), 775–784.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 10, 174-220.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., ve Kim, S. H. (1994). *McGraw-Hillseries in social psychology. Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (2nd ed.)*. New York, NY, England: Mcgraw-Hill Book Company.
- Ryckman, R. M., ve Houston, D. M. (2003). Value priorities in American and British female and male university students. *The Journal of Social Psychology*, 143(1), 127–138.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behaviour*. New York: Academic Press. eBook ISBN:9781483266206.
- Pruitt, D.G. (1983) Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 167-194.
- Saas, M., ve Liao Troth, M.A (2015). Personal values and negotiation outcomes: Understanding ourselves and others. *Journal of Collective Negotiations*. Western Washington University, 1-28.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz., M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. (3.Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Salacuse, J.W. (1998). Ten ways that culture affects negotiating style: Some Survey Results. *Negotiation Journal*, Vol.14, 221-240.
- Salacuse, J.W (2005). Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. *Ivey Business Journal*. 69 (4), 1-6.
- Salovey, P., ve Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sargut, A.S. (1994). Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık ikileminde yönetim ve örgüt kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (1/2), 321-332.

- Sargut, A.S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. (2.Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, S. A. (2003). *Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü*. İçinde F. Erdem (ed.), *Sosyal bilimlerde güven* (ss. 89 -124). Ankara: Vadi Yayınları.
- Savage, G., ve Blair, C. D (1989). Consider both relationships and substance when negotiating strategically. *Academy of Management Executive*, 3(3), 37-48. DOI: 10.5465/AME.1989.4277149.
- Sayers, R. (2007). The right staff from x to y: generational change and Professional development in future academic libraries. *Library Management*, 28 (8/9), 474-487.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Third edition. Copyright © 2004 by John Wiley ve Sons, 3-63.
- Schneider, C.S., ve Barsoux, J.L (1997). *Managing across cultures*. Harlow, England. Financial Times Prentice Hall.
- Schoenfield, M.K ve Schoenfield, R.M (1991). *The mcgraw-hill 36 hour negotiating course*. First edition. Mc Graw Hill. ISBN-10: 0070555184.
- Schroth, H.A., Bain-Chekal, J., ve Caldwell, D.F. (2005). Sticks and stones may break bones and words can hurt me: Words and phrases that trigger emotions in negotiations and their effects. *International Journal of Conflict Management*, 16(2), 102-127. doi: 10.1108/eb022925.
- Schwartz, S.H (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65. doi:10.16/S0065-2601(08)60281-6
- Schwartz, S.H. (1996). Value priorities and behaviour: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J.M. Olson, ve M.P. Zanna (Eds). *The psychology of values: The Ontario Symposium*. Vol.8, 1-24.
- Schwartz, S.H. (1997). *Values and culture*. In Munro, D. ve Carr, S. (Eds). *Motivation and culture*. New York: Routledge, 69-84.
- Schwartz, S.H (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. Tamayo, A., Porto, J.B (Ed). *Values and Behaviour in Organizations* (s.21-55). Brazil: Vozes, Petropolis.
- Schwartz, S.H (2006). Value Orientations: Measurement, antecedents and consequence across nations. Chapter 9. InJowell, R., Roberts, C. Fitzgeralds, R. Eva (eds). *Measuring attitudes cross-nationally –lessons from the European Social Survey* (pp.169-203). London, UK: Sage
- Schwartz, S.H (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explicationand applications, *Comparative Sociology*, 5 (2-3), 137-182.

- Schwartz, S.H. (2012). An overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Conceptual Issues Psychology and Culture*. International Association for Cross Cultural Psychology. Article 11. 1-20.
- Schwartz, S. H., ve Bilsky, W. (1987). Toward universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwartz, S. H., ve Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures. Taking a similarities perspective. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 32, 268-290.
- Schwartz, S. H., ve Kloot, W.A (2002). Meaning of basic values for women and men: A Cross cultural analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 16-28.
- Schwartz, S. H., ve Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multi-method studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6), 1010-1028, DOI: 10.1037/0022-3514.89.6.1010
- Seidner, S. (1991) Negative affect arousal reactions from mexican and puerto rican respondants, Washington D.C, ISBN ED346711.
- Seligman, S. (1989). *Dealing with the chinese*, New York: Warner Books.
- Shell, R.G (1999). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable person*. New York:Viking, ISBN 10:0140281916
- Sığrı, Ü., ve Gürbüz, S. (2013). Örgütsel davranış. Beta Yayınları. ISBN 978-605-377-99577
- Sığrı, Ü., Tabak, A., ve Ercan, Ü. (2009) Kültürel değerlerin yönetsel kapsamda analizi: Türk bankacılık sektörü uygulaması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt,1. Sayı 2, 1-14, ISSN:1309-8039
- Sığrı, Ü., ve Varoğlu, A. (2013). *Müzakere ve arabuluculuk*. İş, Yönetim, Diplomasi ve Hukukta Uyuşmazlıkların Çözümü. Siyasal Kitabevi, Ankara. 1-342, ISBN:978-605-4627-44-8.
- Silah, M. (2000). *Sosyal psikoloji davranış bilimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Sinha, D., ve Tripathi, R.C. (1994). *Individualism in collectivist culture: A case of coexistence of opposites*. In U, Kim, H.C., Triandis, C.K., Kağıtçıbaşı, S.C., Choi., ve G. Yoon (Eds). *Cross cultural research and methology series*, Vol.18, Individualism and collectivism: Theory, methods and applications. Sage Publications. 123-136.
- Slabbert, A.D (2004). Conflict management styles in traditional organizations. *The Social Science Journal*, 41 (1), 83-92.
- Smith, M. B., Bruner.S., ve White, R. W. (1956). *Opinions and personality*. New York: Wiley.
- Smith, F.B., Dugan, S., ve Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees. A dimensional analysis across forty three nations. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Smith, P. B., Trompenaars, E, ve Dugan, S. (1995). The Rotter locus of control scale in 43 countries: A test of cultural relativity. *International Journal of Psychology*, 30, 377-400.

- Stephens, G. K., ve Greer, C. R. (1995). Doing business in Mexico: Understanding cultural differences. *Organizational Dynamics*, 24(1), 39–55. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90034-9](http://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90034-9)
- Strader, R. (1993). *The personal values of principals and the effectiveness of their school*. Texas Tech University. Doctor of Education. 2-167.
- Strauss, W., ve Howe, N. (1991). The Cycle of Generations. *American Demographics*, 13(4), 24-33.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Allyn ve Bacon/Pearson Education.
- Tarhan, N.(2018). *Değerler psikolojisi ve insan*. Güzel insan modeli, ailede toplumda siyasette değerler psikolojisi. Çınar Matbaacılık. 20-84.
- Tella, S. (1996). *The high context vs. low context cultures*. In S. Tella (Ed.), *Two Cultures Coming Together. Part 3. Theory and Practice in Communicative Foreign Language Methodology*. University of Helsinki Department of Teacher Education ve University of Helsinki Vantaa Continuing Education Centre. *Studia Paedagogica* 10. 22-28.
- Tero International Incorporation, (2014). *Negotiation Self Assesment Inventory*. Copyright Tero International 2014. [tero.com/pdfs/negaassessment.pdf](http://tero.com/pdfs/negaassessment.pdf).
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management, in Dunette, M. (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally Chicago, 889-935.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizational Behaviour*. 13 (3), 265-274.
- Thomas DC (1999) Cultural diversity and work group effectiveness: an experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (2), 242–63.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA: CPP, Inc
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515–532.
- Thompson, L., ve Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior Human Decision Processes*. 47(1) 98–123.
- Thompson, L. (2001). *The mind and heart of the negotiator*. NJ: Prentice-Hall.
- Toffler, A. (1981). *Üçüncü Dalga*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Triandis, H.C. (1972). *The analysis of subjective culture*. Wiley-Interscience.
- Triandis, H.C. (1977). *Interpersonal behaviour*. Monterey, C.A: Brook/Cole
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behaviour in differentt cultural context. *Pshychological Review*.96, 269-289.

- Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behaviour*. New York: Mc Graw- Hill Book Company.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H.C (1996). The phsycological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51, 407-415.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69, 907– 924.
- Triandis, H.C., Carnavale, P., Gelfand, M., Robert, C., Wasti, A., Probst, T., Kashima, E., Dragonas, T., Chan, D., Chen, X.P., Kim, U., De Dreu, C., Van De Vliert, E., Iwao, S, Ohbuchi, K.I., ve Schmitz, P. (2001). Culture, personality and deception. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1, 73-90.
- Triandis, H.C., ve Gelfand. M (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collektivism. *Journal of Personality and Social Pscyhology*, 74. 118-128.
- Triandis, H. C., ve Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133–160.
- Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M., ve Calack, F.L (1985). Allocentrics vs. idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Reserach in Personality*,19, 395-415.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*, Harvard, Harvard University Press.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Brealey
- Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. Understanding Cultural Diversity in Business.Nicholas Brealey Publishing in 1997. ISBN 1857881761.s.2-60.
- Uysal, E. (2003). Değerler Üzerine Bazı Düşünceler ve Bir Erdem Tasnifi Denemesi: İnsani Erdemler-İslami Erdemler. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*.12(1). 51-69.
- Vanderbroeck, P. (2010). The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. *Journal of Management Development*, 29(9), 764-770. doi: 10.1108/02621711011072478.
- Van de Vliert, E., Euwema, M.C. and Huisman, S.E. (1995), Managing conflict with a subordinate or a superior: effectiveness of conglomerated behavior, *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 271-281.
- Varoğlu, A., ve Ü. Sıgır. (2008). *İş, yönetim ve diplomasi dünyasında müzakere*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Varoğlu, A., Aktaş, R.Z., ve Zel, U. (1998). *Müzakere Teknikleri*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Vinkenburg, C.J., Van Engen, M.L., Eagly, A.H., ve Johannesen-Schmidt, M.C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a

route to women's promotion? *Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.003

Volkema, R.J. (1999). Ethicality in negotiations: An analysis of perceived similarities and differences between Brazil and the United States. *Journal of Business Research*, 45, 59-67.

Volkema, R., Kapoutsis, I., ve Bon, A., Almeida (2016). *The influence of power and individualism-collectivism on negotiation initiation*. Athens University of Economics and Business.674-680.

Wall, J., ve Blum, M. (1991). Community mediation in the people's republic of china. *Journal of Conflict Resolution*, 35, 3-20.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G. W., ve AndLofquist, L. H. (1967). Influence of emotional intelligence and gender on job satisfaction among local government employees. *Research in Psychology and Behavioral Sciences*. Copyright © 2014 Science and Education Publishing. 2(4), 86-89.

Weitz, B.A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45 (1), 85-103.

Wertheim, E. (2010). *Negotiations and Resolving Conflict: An Overview*. College of Business Administration Northeastern University. 1-21.

Westbrook, K.W., Arendall, C.S., ve Padelford, W.M (2011). Gender, competitiveness, and unethical negotiation strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 26(4), 289-310. doi: 10.1108/17542411111144300.

Williams, R. M. (1968). *Values*. In E. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan. Vol 16, 283-287.

Wills, F. (1996). A Third World Perspective. *International Negotiation*. 1(2),319-322.

Wyatt, D. (1999). Negotiation strategies for men and women. *Nursing management*, 30(1), 22-26.

Yamagishi, T., K. S. Cook ve M. Watabe. 1998. Uncertainty, trust and commitment formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*,104, 165–194.

Yeganeh, H., ve May, D. (2011). Cultural values and gender gap: a cross-national analysis, gender in management: *An International Journal*, 26 (2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/17542411111116536>.

Yıldız, S., ve Kapu, H. (2012). Üniversite öğrencilerinin bireysel değerleri ile girişimcilik eğilimleri Aaasındaki ilişki: Kafkas üniversitesi'nde bir Araştırma. *KAÜ-İİBF Dergisi*, 3(3), 39-66.

Zartman, I.W. 1993. A Skeptic's View. *In culture and negotiation: The resolution of water disputes*, edited by G.O. Faure, J.Z. Rubin. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Çevrimiçi Kaynaklar:

The Lewis Model Dimesions of Behaviour (2015). Erişim adresi: <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>.

## EK 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

### Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz:
- Kadın
- Erkek
2. Medeni Durumunuz:
- Bekâr
- Evli
3. Yaş Döneminiz:
- 1946 – 1964
- 1965 – 1979
- 1980 – 1999
- 2000 – ....
4. Eğitim Düzeyiniz:
- İlkokul
- Ortaokul
- Lise
- Üniversite
- Yüksek Lisans
- Doktora
5. Gelir Düzeyiniz:
- 0-2500
- 2501-5500
- 5501-8500
- 8501-11500
- 11500 TL ve üzeri
6. Çalıştığınız Sektör:
- Kamu
- Özel Sektör
- Emekli
- Çalışmıyor



**EK 2: ANKET FORMU**

## Schwartz Değerler Ölçeği

	<b>Portre Değerler Ölçeği</b>	<b>Çok Benziyor</b>	<b>Benziyor</b>	<b>Biraz benziyor</b>	<b>Çok az benziyor</b>	<b>Benzeniyor</b>	<b>Hiç Benzeniyor</b>
1	Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak benim için önemlidir. İşleri kendime özgü yollarla yapmayı severim.	1	2	3	4	5	6
2	Benim için zengin olmak önemlidir. Çok paraya ve pahalı şeylere sahip olmak isterim.	1	2	3	4	5	6
3	Dünyadaki herkes eşit davranılmasının önemli olduğunu düşünürüm. Herkesin hayatta eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5	6
4	Benim için yeteneklerimi göstermek önemlidir. İnsanların, yaptıklarına hayran olmasını isterim.	1	2	3	4	5	6
5	Benim için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğimi tehlikeye atacak her şeyden kaçınırım.	1	2	3	4	5	6
6	Sürprizlerden hoşlanırım ve her zaman yapacak yeni şeyler ararım. Hayatta, birçok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5	6
7	İnsanların, söylenenleri yapması gerektiğine inanırım. İnsanların, kimse izlemeyen bile, kurallara uymasını gerektiğini düşünürüm.	1	2	3	4	5	6
8	Kendimden farklı insanları dinlemek benim için önemlidir. Başkalarının düşüncelerine katılmadığım zamanlarda bile, onları anlamak isterim.	1	2	3	4	5	6
9	Benim için alçak gönüllü ve mütevazı olmak önemlidir. Dikkati kendime çekmemeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
10	İyi vakit geçirmek benim için önemlidir. Kendime iyi davranmayı severim.	1	2	3	4	5	6
11	Benim için, yaptıklarım ile ilgili olarak kendi kararlarımı almak önemlidir. Özgür olmaktan ve başkalarına bağımlı olmamaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6
12	Benim için çevremdeki insanlara yardım etmek çok önemlidir. Onların refahını sağlamak için aktif olarak çaba göstermek isterim.	1	2	3	4	5	6
13	Benim için çok başarılı olmak önemlidir. İnsanların benim başarılarımın farkına varacağını umarım.	1	2	3	4	5	6
14	Hükümetin her türlü tehlikeye karşı güvenliğini sağlaması, benim için önemlidir. Devletin, vatandaşlarını savunabilecek şekilde güçlü olmasını isterim.	1	2	3	4	5	6
15	Macera ararım ve risk almayı severim. Heyecan verici bir yaşam sürmek isterim.	1	2	3	4	5	6

<b>16</b>	Benim için her zaman uygun şekilde davranmak önemlidir. İnsanların yanlış olduğunu düşüneceği şeyleri yapmaktan çekinirim.	1	2	3	4	5	6
<b>17</b>	Benim için başkalarından saygı görmek önemlidir. İnsanların, söylediklerimi yapmalarını isterim.	1	2	3	4	5	6
<b>18</b>	Benim için arkadaşlarıma sadık olmak önemlidir. Kendimi, yakınlarıma adamak isterim.	1	2	3	4	5	6
<b>19</b>	İnsanların kesinlikle doğaya özen göstermeleri gerektiğini düşünürüm. Doğayı ve çevreyi gözetmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6
<b>20</b>	Benim için gelenekler önemlidir. Ailemden ve dinimden gelen adetleri (gelenek ve görenekleri) takip etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
<b>21</b>	Eğlenmek için her fırsatı yakalamaya çalışırım. Kendime zevk verecek şeyleri yapmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6

### EK 3: ANKET FORMU

#### Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Envanteri

		Asla	Nadiren	Bazen	Oldukça	Sıklıkla	Daima
1	Karşı taraf konumuna çok önem veriyorsa, ben kendi konumumdan fedakârlıkta bulunabilirim	0	1	2	3	4	5
2	Kimseyi suçlamadan ve yargılamadan doğrudan sorunlara işaret ederim	0	1	2	3	4	5
3	Konumumun avantajlarını (mevki, bilgi birikimi vs.) kullanarak karşımdakini ikna edip kazançlı çıkmaya çalışırım	0	1	2	3	4	5
4	Karşı tarafın fikirlerini alabilmek adına, kendi fikirlerimi söylerim	0	1	2	3	4	5
5	Uzlaştırıcı bir yol bulmak için çaba gösteririm	0	1	2	3	4	5
6	Düşünmek için yeterli süre elde edene kadar, tartışmayı ertelemeye çalışırım	0	1	2	3	4	5
7	Başarı elde etmeyi ilişki kurmaktan daha önemli görürüm	0	1	2	3	4	5
8	Başkalarını küçümseyici olarak algılanabilecek bir beden dili kullanırım	0	1	2	3	4	5
9	Bir sorun hakkında karşımdakiyle yüzleşmek benim için oldukça rahatsız edicidir	0	1	2	3	4	5
10	Bir şeylerin karşılığında, bazı şeylerden vazgeçebilirim	0	1	2	3	4	5
11	Bir orta yol öneririm	0	1	2	3	4	5
12	Karşımdakinin duygularının incindiği fark edersem, ifademi geri alabilirim	0	1	2	3	4	5
13	Ne istediğimi ya da nasıl hissettiğimi açıklamakta bir sakınca görmem	0	1	2	3	4	5
14	Çatışmaları/Çekişmeleri gerginlik yaratıcı bulurum ve bir şekilde bundan kaçınırım	0	1	2	3	4	5

15	Mesafeli ya da duyarsız birisi olarak tasvir edilirim	0	1	2	3	4	5
16	Katılmadığım ya da istemediğim bir şeyi yapmam istendiğinde yerine getiririm ancak kasıtlı olarak yapabileceğim kadar iyi yapmam	0	1	2	3	4	5
17	Nasıl hissettiğimi insanlara doğrudan söylemekten ziyade bunu vücut dilimle göstermeyi tercih ederim	0	1	2	3	4	5
18	Sataşma ya da eleştiri ile karşılaştığımda sakinliğimi ve özgüvenimi kaybetmem.	0	1	2	3	4	5
19	Birisinin ihtiyaçlarını karşılamak adına kendimi zorlayabilirim	0	1	2	3	4	5
20	Herhangi bir durum karşısında, kendim ve karşımdaki için kayıp-kazanç dengesinin adil olmasına çaba gösteririm	0	1	2	3	4	5
21	Ortak noktada buluşma zemini ararım ve buna rıza gösteririm	0	1	2	3	4	5
22	Bencil ya da talepkar gözükmek endişesiyle ne istediğim ya da neye ihtiyaç duyduğum konusunda açık olmakta zorlanırım	0	1	2	3	4	5
23	icraata geçmek/harekete geçmek adına değerli fikirleri bile göz ardı edebilirim	0	1	2	3	4	5
24	Farklı bakış açıları duymaya açık olmayabilirim	0	1	2	3	4	5
25	Münakaşa/anlaşmazlık yaratacak durumlara girmekten kaçınırım	0	1	2	3	4	5