

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARININ MÜZAKERE SÜRECİNE VE SONUÇLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Ahmet ERKUŞ
Kara Harp Okulu
Sistem Yönetim Bilimler Bölümü
aerkus@yahoo.com

ÖZET

Müzakere sürecine ve sonuçlarına etki eden değişkenlerden birisi de bireylerin çatışma yönetim tarzlarıdır. Bu kapsamda, çatışma yönetim tarzlarının müzakere sürecine ve sonuçlarına etkilerini incelemek amacıyla, kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya 209 çalışan katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işbirlikçi yaklaşımların müzakere sürecini ve sonuçlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, müzakerede ilk teklifin yüksek olması müzakere kazancını, müzakere sürecindeki işbirlikçilik seviyesinin ve iyi ilişkiler geliştirmenin de müzakere tatminini artırdığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetim Tarzları, Müzakere, Müzakere Süreci, Müzakere Sonuçları

A RESEARCH ON EFFECTS OF CONFLICT MANAGEMENT STYLES ON NEGOTIATION PROCESS AND OUTCOMES

ABSTRACT

One of the variables affecting the negotiation process and its outcomes is individuals' conflict management styles. In this context, to examine the effects of conflict management styles on the negotiation process and its outcomes, a study was conducted in public and private sector. 209 employees participated in the study. According to the results of the study, cooperative approaches, affects the negotiation process and its outcomes positively and significantly. Moreover, it was found that establishing cooperation and good relations between people during negotiations increased the negotiation satisfaction.

Keywords: Conflict Management Styles, Negotiation, Negotiation Process, Negotiation Outcomes

Giriş

Mevcut çatışmaların çözümünde kullanılan müzakere olgusu, farklı ihtiyaçlar ya da fikirler konusunda ortak bir anlaşmaya varmak amacıyla yapılan "ileri-geri iletişim" süreci olarak tanımlanabilir. Günümüzde müzakere kavramı; bireyler, gruplar, kurumlar veya uluslararasıdaki anlaşmazlıkların çözümünde veya bir çok konuda ortak

bir karara varmak için kullanılan kapsamlı ve karmaşık bir süreç olarak gündeme gelmektedir. Özellikle müzakere sürecini ve sonuçlarını etkileyecek bir çok faktörün bulunması ve bu faktörlerin farklı disiplinleri ilgilendirmesi süreci daha da karmaşıklaştırmaktadır.

Müzakere sürecine etki eden faktörlerin başında bireyler, başka bir ifadeyle müzakereciler gelmektedir. Müzakereci üzerinde ise başta kişilik, kültür, cinsiyet ve tecrübe olmak üzere bir çok faktör etkili olabilmektedir. Bireylerin çatışma yönetim tarzları da müzakereciyi etkileyen faktörlerden birisi olarak tartışılan bir konudur.

Bu çalışmada, bireylerin çatışma yönetim tarzlarının, müzakere sürecine ve sonuçlarına etkilerinin incelenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, bir bakanlığa bağlı eğitim kurumunda çeşitli dönemlerde müzakere konusunda eğitimlere katılan kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Eğitim öncesinde çatışma yönetim tarzları ölçülen katılımcıların, eğitim kapsamında bir örnek olaya dayanarak yaptıkları müzakerelerden, maddi ve maddi olmayan kazançları belirlenerek; çatışma yönetim tarzları ile müzakere süreci ve sonuçları arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Çatışma Yönetim Tarzları

Başta küreselleşme, bilgi ve teknoloji olmak üzere bir çok faktörün iş yaşamını karmaşıklaştırması, gerek bireyler gerekse örgütler arası çatışmaları artırmıştır. Bu değişimlere paralel olarak, iş yaşamındaki bireylerden ve yöneticilerden çatışma yönetimine ilişkin yeteneklere sahip olması ve geliştirmesi beklenmeye başlanmıştır.

Çatışma, insanın bulunduğu her ortam ve durumda kaçınılmazdır ve yaşamın doğasında bulunan bir olgudur. Özellikle 20'nci yüzyılda örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar sonucunda, çatışma kavramı, günümüz iş yaşamında ve örgütsel faaliyetlerde varlığı kaçınılmaz olarak kabul edilen temel konulardan birisi haline gelmiştir.

Bu değişimler ışığında örgüt içindeki çatışmaların, gerek bireysel düzeyde gerekse yönetici düzeyinde bilinçli ve etkin bir yaklaşımla yönetilmesi gerekmektedir. Fakat çatışma kavramının bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarının olması karmaşıklaşmasına neden olmakta, dolayısıyla anlaşılmasını ve yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, bireysel ve örgütsel düzeyde çatışmaların yönetilmesi için öncelikle bireyler düzeyinde tanımlanması ve anlaşılması gerekmektedir.

Yöneticiler ise bir çatışma durumu ile karşılaştığı zaman, uygun çözüm stratejilerini belirlemek ve uygulamak zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Ancak, yöneticilerin sadece örgütsel düzeyde uygun stratejiler belirleyerek ve uygulayarak çatışmaları yönetmeleri yeterli gelmeyebilir. Bunun yanında yöneticiler, çatışmaya dahil olan bireylerin çatışmalara yaklaşımlarını, başka bir ifadeyle çatışma yönetim tarzlarını da bilmek durumundadırlar (Moberg, 2001: 47) .

Günümüze kadar çatışma yönetiminin tarzlarının belirlenmesine ilişkin bir çok çalışmanın yapıldığı, farklı yaklaşımların ve modellerin ortaya konulduğu görülmektedir. Çatışma yönetimine ilişkin kabul görmüş önemli modellerin Blake ve Mouton'ın İkili İlgili Modeli'ne (Dual Concern Model) dayandığı söylenebilir. Bu modele göre bireyler, çatışmaların çözümünde, "kendi amaçlarına" veya "karşı tarafın amaçlarına" yönelik olarak hareket etmektedirler. Diğer çatışma yönetim tarzları da ikili ilgi durumlarına göre geliştirilmiştir. Bu kapsamda Blake ve Mouton tarafından

geliştirilen modelde beş çatışma yönetim tarzı; problem çözme, yumuşatma, zorlama, geri çekilme ve paylaşma olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 1983; Van de Vliert ve Kabanoff, 1990).

Çatışma yönetim tarzları ile ilgili en çok bilinen ve kabul edilen modellerden birisi de Thomas'ın (1976) rekabetçi ve işbirlikçi olmak üzere iki farklı boyut üzerinden tanımlandığı çatışma yönetim tarzı modelidir. Bu modele göre bireyler, rekabetçi boyutta kendi amaçları ve çıkarları doğrultusunda hareket ederlerken, işbirliği yapan bireyler karşı tarafın ilgi ve kazançlarını düşünerek çatışmaları çözümlenmeyi hedeflerler. Thomas modelinde, temel iki boyut üzerinden rekabetçi, işbirliği yapan, uzlaşmacı, yardıma istekli ve geri çekilen olmak üzere beş çatışma yönetim tarzı tanımlanmıştır (Ma, 2005: 174).

Rahim (1983: 373) de Blake ve Mouton'un modelini temel alarak, bireylerin çatışma sürecinde rekabetçi, geri çekilen, işbirlikçi, yardım eden ve uzlaşmacı olarak beş farklı çatışma yönetim tarzını benimsediklerini ifade etmiştir. Bu tarzlardan ilki "rekabetçilik"tir. Rekabetçi bireyler, yüksek düzeyde iddialıdır ve kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacındadırlar. Karşı tarafın beklentileri ile düşük düzeyde ilgilidirler. "İşbirlikçi" yaklaşımda, bireyler karşılıklı olarak çözüme ilişkin bütün görüşleri ortaya koyarlarken, amaç her iki tarafın ihtiyaçlarının en yüksek düzeyde karşılanmasıdır. "Yardımsaver" çatışma yönetim tarzında ise bireyler karşı tarafın ihtiyaçlarının karşılanmasıyla yüksek düzeyde ilgilidir. "Geri çekilen" çatışma yönetim tarzında birey hem kendi, hem de karşı tarafın ihtiyaçlarıyla düşük düzeyde ilgilidir. Son olarak "uzlaşmacı" yaklaşımda taraflar orta bir noktada buluşarak sorunları çözmeye çalışır, ancak her iki tarafın ihtiyaçları kısmen karşılanır (Kozan ve Ergin, 1999: 252).

2. Müzakere Süreci ve Sonuçları

Müzakerelerde tarafların istedikleri sonuçlara ulaşması bir çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin özellikle müzakere süreci ile yakından ilgisi olması, bireylerin istedikleri sonuçlara ve amaçlara ulaşmasını etkilemektedir. Bu nedenle, süreç içerisindeki dinamikleri veya faktörleri kontrol edip yönlendirebilen müzakereciler, istedikleri sonuçları alma şansına sahiptirler.

Bunun ötesinde etkili müzakereciler, bir müzakere sadece maddi kazançların değil, maddi olmayan kazançların da önemli olduğunu bilincindedir. Örneğin güven verici ilişkiler tesis etmek, gelecekte yeni iş yapma fırsatlarını yakalamak veya taraflar arasında iyi ilişkiler geliştirmek başarılı müzakere sonuçları olarak algılanabilmektedir. Bu kapsamda, müzakere sürecindeki dinamikleri bilmek ve yönlendirmek, maddi ve maddi olmayan müzakere kazançları arasındaki dengeyi korumak, müzakere başarısı için önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle müzakereciler, müzakerelerdeki başarılarını sadece maddi değil, maddi olmayan sonuçlar ile değerlendirmek zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Başka bir ifade ile etkili bir müzakereci, müzakerelere hem süreç hem de sonuç odaklı yaklaşabilmelidir.

Müzakere süreci ve sonuçlarını etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden birisi de cinsiyettir. Stuhlmacher ve Walters (1999) tarafından yapılan bir araştırmada, erkeklerin kadınlara göre daha etkin müzakere sonuçları elde ettikleri belirlenmiştir. Walters vd. (1998) tarafından cinsiyet farklılıklarına yönelik yapılan bir meta analiz incelemesinde ise, kadınların müzakere sürecinde daha işbirlikçi bir yaklaşım içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuç, erkeklerin kadınlara göre daha

rekabetçi özellikler göstermesiyle açıklanabilir. Nitekim Karakowsky ve Miller (2006: 60) da işbirlikçi (kazan-kazan) yaklaşıma veya iyi ilişkiler geliştirme anlayışına dayanan müzakerelerin daha çok dışıl özellikler gösterdiğini, tam tersine rekabetçi (kazan-kaybet) yaklaşımlara dayanan müzakerelerin daha erkek egemen özelliklere sahip olduğuna dikkat çekmektedir.

Müzakere sürecinde iyi ilişkiler geliştirmek de müzakere sonuçlarını pozitif olarak etkilemektedir. Örneğin süreç içerisinde iyi ilişkiler geliştirmek ve bilgi alışverişinde bulunmak, bireylerin müzakere sonuçlarından tatminini artırırken (Harwood, 2002), özellikle, tarafların karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmalarının işbirlikçi yaklaşımları geliştirdiği, dolayısıyla müzakere sonuçlarına olumlu katkı yaptığı belirtilmektedir (O'Connor, 1997).

Müzakere sürecini etkileyen faktörlerden birisi de duygusal zekadır. Allred vd. (1997), duygularını kontrol edemeyen, karşı tarafa kızgınlık hisseden ve sevecen davranmayan müzakerecilerin, müzakerelerde daha düşük sonuçlar elde ettikleri ve gelecekte bir daha iş yapma konusunda isteksiz olduklarını belirtmektedir. Carnevale ve Isen (1986) de pozitif duyguların, müzakerecinin güven duygusunu ve müzakereden beklentilerini olumlu yönde etkilediğini, dolayısıyla müzakerecinin performansını artırdığına dikkat çekmektedir. Duygusal zeka ile ilgili yapılan bir araştırmada ise yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin, müzakere sürecinden ve süreç içerisinde iyi ilişkiler geliştirmekten daha memnun oldukları, ancak müzakere sonucundan daha düşük maddi kazanç elde ettikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra taraflardan sadece birisinin yüksek duygusal zekaya sahip olması bile, her iki tarafa müzakerelerden yüksek maddi kazançlar kazandırabileceği anlaşılmıştır (Foo vd., 2004).

Müzakere sürecini ve sonuçlarını etkileyen diğer bir değişken de müzakerecilerin sahip oldukları güç dengesidir. Watson ve Hoffman, bireylerin sahip olduğu makam veya kaynakları kontrol etme gücünün, müzakere sonuçlarını belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir (Karakowsky ve Miller, 2006: 52). Wolfe ve McGinn (2005) de taraflar arasında birbirine yakın güç dengeleri olan müzakerecilerin, büyük farklılık olanlara göre yüksek işbirlikçi davranış gösterdiklerini ve müzakereleri daha olumlu sonuçlandırdıklarını bulmuştur.

Bu kapsamda, müzakere sürecine ve sonuçlarına cinsiyet, duygular, taraflar arasındaki güç dengesi, iyi ilişkiler gibi bir çok faktörün etki ettiği görülmektedir. Bu noktada önemli olan, her bir faktörün etkilerinin ve sonuçlarının tahmin edilebilmesidir. Kuşkusuz, bu faktörlerin belirlenmesi ve tahmin edilmesi, müzakereci açısından önemli avantajlar sağlayabilir. Bu nedenle, etkili bir müzakerecinin, süreç ve sonuçlar üzerindeki kontrolünün, bu faktörler üzerindeki etkisi ile yakından ilgili olduğu söylenebilir.

3. Çatışma Yönetim Tarzları, Müzakere Süreci ve Sonuçları

Müzakere sürecine ve sonuçlarına etki eden faktörlerden birisi de bireylerin çatışma yönetim tarzlarıdır. Nasıl, bireylerin kişilik özellikleri insan yaşamında belirleyici bir özelliğe sahipse, çatışma yönetim tarzları da bireylerin müzakerelerde davranışlarıyla yakında ilişkilidir.

Müzakere sürecinde bireylerin, işbirlikçi anlayış içerisinde hareket etmelerinin müzakere süreci ve müzakere sonuçlarını etkilediği bilinmektedir (George vd., 1998). Nitekim, müzakere sürecine ve sonuçlarına en çok katkı sağlayan tarzın işbirlikçi

yaklaşımı olduğu; Blake ve Mouton (1970), Fisher ve Ury (1981), Rubin vd. (1994), Van de Vliert (1997), Alper vd. (1998) gibi bir çok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir (Nauta ve Sanders, 2000: 136). İşbirlikçi yaklaşım içerisinde olan müzakereciler, her iki tarafında kazanması amacı (kazan-kazan) içerisinde hareket ederken, sorunları iki tarafın beklentileri çerçevesinde ele alırlar ve bilgiyi paylaşırlar (Craver, 2003).

İşbirlikçi yaklaşımların rekabetçi yaklaşımlara göre, tarafların kazançlarını daha çok arttırdığı bazı araştırmalarda tespit edilmiştir (Schei ve Rognes, 2003; De Dreu vd., 2000). Gross ve Guerro (2000), işbirlikçi çatışma yönetim tarzının, çatışmaların çözümlenmesi sürecinde gerek ilişkilerin geliştirilmesi, gerekse etkin sonuçlara ulaşmada en uygun yaklaşım olarak algılandığı belirlemiştir. Rahim vd. (1999) de her iki tarafın birleştirici veya problem çözücü bir yaklaşım içerisinde olmasının, çatışmanın yönetiminde daha etkin ve başarılı sonuçlara götürdüğünü yaptıkları araştırmada bulmuşlardır. Walton ve Mckersie ise işbirlikçi yaklaşımların müzakere sürecinde güven ortamının oluşturulmasına katkı sağladığına dikkat çekerek, karşılıklı güven duygusu geliştirilmesinin işbirlikçi çözümleri kolaylaştırdığını düşünmektedir (Beersma ve De Dreu, 1999: 388-389).

Öte yandan müzakerelerde işbirlikçi yaklaşımlar, müzakere sürecinde iyi ilişkiler geliştirmeyi desteklemekte, tarafların daha açık davranmasını sağlamakta, dolayısıyla bilgi paylaşımını artırmaktadır (Harwood, 2002; Ma vd., 2002). Harwood (2002)'un yöneticiler üzerinde yaptığı nitel bir araştırmada, müzakere sürecinde iyi ilişkiler geliştirmenin güven duygusunu artırdığını ve müzakere sonuçları üzerinde olumlu katkıları olduğunu belirlemesi de bu düşünceyi desteklemektedir.

Bunun yanında rekabetçi yaklaşımların da müzakere sürecine ve sonuçlarına önemli etkileri olabilmektedir. Örneğin; yapılan bir araştırmada rekabetçi bireylerin müzakerelerden daha yüksek beklentiler içinde oldukları, buna bağlı olarak müzakerelerden elde edecekleri ekonomik kazançların da daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Ma vd., 2002)

Kültür de çatışma yönetim tarzları, dolayısıyla müzakere süreci ve sonuçlarıyla ilgili farklılıklara neden olabilmektedir. Kültürel farklılıkların incelenmesine yönelik olarak Ma (2005) tarafından yapılan bir çalışmada; bireyci kültür özellikleri gösteren Kanadalılar ile toplulukçu özellikleri gösteren Çinlilerin çatışma yönetim tarzları incelenmiş ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Kanadalıların çatışma yönetim tarzlarının, müzakere süreçlerini ve sonuçlarını önemli düzeyde etkilediği tespit edilirken; Çinlilerin çatışma yönetim tarzlarının müzakere süreci ve sonuçları üzerindeki etkisinin çok az olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda, Çinlilerin müzakerelere yaklaşımlarının, daha çok müzakerelerdeki şartlar çerçevesinde olduğu belirtilirken, Kanadalıların müzakerelere yaklaşımlarının ise çatışma yönetim tarzlarıyla ilgili olduğu sonucuna varılmıştır.

Müzakere sonuçlarını etkileyen diğer bir değişken ise tarafların karşılıklı beklentileriyle ilgilidir. Örneğin, karşı tarafın beklentilerinin karşılanması ile müzakereden daha tatmin edici sonuçlara ulaşabilir. Bu bağlamda, erkekler daha çok kendi beklentilerini karşılamak eğiliminde iken, kadınlar karşı tarafın çıkarlarını düşünerek müzakere yapma eğilimi içerisindedir. Yapılan bir araştırmada işbirliği gösteren kadınların, müzakere sonuçlarından daha yüksek kazançlar sağladıkları, geri çekilme yaklaşımını benimseyenlerin ise düşük kazançlar elde ettiği belirlenmiştir.

Ancak erkeklerin, kendi beklentilerine yüksek ilgi göstermelerine rağmen, karşı tarafın beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak motive edildiklerinde, kadınlardan daha yüksek kazanç elde edebilecekleri görülmüştür (Calhoun ve Smith, 1999).

Öte yandan müzakere sadece maddi kazançların elde edildiği bir süreç değildir. Müzakere sürecinde tarafların karşılıklı yaklaşımları maddi kazançları etkilediği gibi, güven ve karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesine de katkı sağlayabilir. Bir müzakereden elde edilecek maddi olmayan kazançlar, mevcut müzakeredeki kazançları artırabileceği gibi, gelecekteki müzakereler için atılmış önemli adımlar olarak değerlendirilebilir.

Nitekim Thomson (1990) da müzakerelerden elde edilecek sonuçların ekonomik ve sosyo-psikolojik olarak iki boyut altında incelenmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu çerçevede; ekonomik boyut maddi kazançlarla ilgiliyken, sosyo-psikolojik boyutun, örneğin tatmin düzeyi gibi, müzakerecilerin subjektif değerlendirmeleriyle ilgili olduğunu belirtmektedir (Mintu-Wimsatt ve Graham, 2004: 349). Öte yandan müzakerecinin tatmin düzeyinin, müzakere sonuçlarıyla anlamlı ilişkisi olduğu bilinmektedir. Oliver ve Balakrishnan (1994) da müzakere sonuçlarına ilişkin tatmin düzeyinin, müzakerecinin sonuçları adil ve doğru algılamasıyla ilgili olduğunu belirtirken, tatmin düzeyi ile müzakere sonuçlarının yakın ilişkisine vurgu yapmaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında, müzakere sürecine ve sonuçlarına, bir çok faktör yanında insanın da önemli bir faktör olarak etki ettiği söylenebilir. Bu kapsamda; kişilik, duygusal zeka, kültür gibi insana ait bir çok değişken yanında, bireylerin çatışma yönetim tarzlarının da müzakere süreci ve sonuçlarıyla ilgili olduğu görülmektedir. Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar bu tespiti desteklemektedir. Ancak, farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi, bu konuda kültürel bağlamda yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bunun yanında bir müzakereden elde edilecek kazançların, hem maddi hem de maddi olmayan boyutlarıyla değerlendirilmesi de önem kazanmaktadır. Bu nedenle, müzakereleri sadece sonuç odaklı değil, ilişki odaklı da düşünerek, müzakere sonuçlarının maddi olmayan boyutu ile araştırılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Öte yandan müzakere konusuna ilişkin ülkemizdeki çalışmaların azlığı dikkate alındığında, yapılan bu çalışmanın müzakere kavramının ve sürecinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır:

– Bireylerin çatışma yönetim tarzlarının müzakere sürecine ve sonuçlarına etkileri nelerdir?

– Müzakere sürecinin müzakere sonuçlarına etkileri nelerdir?

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, çatışma yönetim tarzlarının müzakere sürecine ve sonuçlarına etkilerini incelemek amacıyla bir örnek olay çalışması yapılmıştır. Örnek olay çalışması dört aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, araştırma öncesinde katılımcılara bir gün süreyle müzakere konusu ile ilgili eğitim verilmiştir. Ayrıca eğitimlere başlamadan önce katılımcıların çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesine yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır.

Katılımcılar araştırmanın ikinci aşamasında, tesadüfi olarak alıcı veya satıcı rollerine ayrılmış, her bir katılımcıya alıcı veya satıcı rollerine uygun olarak birer örnek

olay verilmiş ve 30 dakikalık bir süre içerisinde müzakerelere hazırlık yapmaları istenmiştir. Ayrıca bu aşamada katılımcılardan, örnek olay kapsamında karşı tarafa verecekleri ilk tekliflere ve hedefledikleri anlaşma fiyatlarına ilişkin bilgiler de bir form ile alınmıştır.

Üçüncü aşamada katılımcılar bir örnek olay kapsamında karşılıklı olarak müzakere yapmışlardır. Ortalama bir saat süre verilmiştir. Araştırmanın son aşamasında ise müzakerelerin bitimini müteakiben, müzakere sürecine ve sonrasına ilişkin veriler toplanmıştır. Bu aşamada dağıtılan form ile öncelikle anlaşmaya varılan fiyat, varsa anlaşmanın diğer şartları alınmış, ayrıca müzakere sürecine ve sonuçlarına ilişkin verilerin toplanması amacıyla iki ayrı anket doldurmaları istenmiştir.

4.1 Araştırmanın örnekleme

Araştırmanın örneklemini, bir kamu kuruluşu bünyesinde faaliyet gösteren bir eğitim kurumunda, müzakere konusundaki eğitimlere katılan (Kasım 2006-Haziran 2007 tarihleri arasındaki toplam dört eğitim grubu) kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 209 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaşları 21-53 arasında olup ortalama yaş 34.30'tür. Araştırma katılanların %20.6'sı kadın (n=43), % 79.4'ü (n=166) erkektir, ortalama iş tecrübesi yılı 10.95'tir.

4.2 Araştırmanın sınırlılıkları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak araştırma "işbirlikçi" bir tasarıma dayanan bir örnek olaya dayanılarak yapılmıştır. "Rekabetçi" tasarıma dayanan bir örnek olay uygulamasında farklı sonuçlar alınabilir. Bunun yanı sıra araştırma belirli bir sektördeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle genelleme yapılması uygun değildir. Farklı örneklemlerle yapılacak araştırmalarla daha açıklayıcı sonuçlar elde edilebilir.

4.3. Araştırmanın ölçekleri

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri: Araştırmanın ilk aşamasında katılımcıların çatışma yönetim tarzları tespit edilmiştir. Bu maksatla katılımcılardan Rahim Örgütsel Çatışma Envanterini (ROCI-II) doldurmaları istenmiştir. Güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılan bu envanterde, örgütsel çatışma yönetim tarzına ilişkin birbirinden bağımsız beş faktör bulunmaktadır (Rahim, 1983; Rahim ve Magner 1995). Bu envanterin Türkçe'ye tercümesi, faktör analizi ve geçerlilik çalışmaları Kozan ve İltter tarafından yapılmıştır (Kozan ve İltter, 1994; Kozan, 2002). Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda envanterin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .67 bulunmuştur. İşbirlikçi çatışma yönetim tarzı boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .70, rekabetçi çatışma yönetim tarzı boyutunun .65, yardım sever çatışma yönetim tarzı boyutunun .72, geri çekilen çatışma yönetim tarzı boyutunun .59 ve uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı boyutunun ise .60 olarak tespit edilmiştir.

Müzakere Süreci ve Sonuçları: Katılımcılardan müzakere sürecine ilişkin bilgiler iki aşamada elde edilmiştir. İlk aşamada karşı tarafa sunacakları ilk teklif (YTL olarak) müzakere öncesi dağıtılan bir form ile alınmıştır. İkinci aşamada ise müzakere sonrasında dağıtılan bir anket formu ile katılımcıların müzakere sürecindeki

davranışları ve sürece ilişkin görüşleri alınmıştır. Müzakere sürecindeki işbirlikçilik seviyesi bir madde (Müzakere sürecinde hep işbirlikçi olmaya çalıştım, 1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum), karşı tarafla olan ilişkiler iki soru (Karşı tarafla aranızdaki ilişkinin ne kadar geliştiğini düşünüyorsunuz? 1=çok az, 5=çok fazla; Karşı tarafla gelecekte tekrar iş yapma konusunda ne kadar isteklisiniz? 1=hiç istekli değilim, 5=çok istekliyim) ve karşı tarafa güven düzeyleri ise iki soru (Karşı tarafa olan güveniniz müzakere öncesine göre ne kadar arttı? 1= çok az, 5=çok fazla; Karşı tarafa müzakere sırasında verdiğiniz sözleri tutma konusunda ne kadar güveniyorsunuz? 1= çok az, 5=çok fazla) ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu anket formunda sorulan beş soruya ilişkin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85'dir.

Katılımcıların müzakerelerden elde edecekleri maddi ve maddi olmayan sonuçları değerlendirmek amacıyla, müzakere sonrasında ikinci bir anket formu ile veriler toplanmıştır. Bu form ile maddi sonuç olarak elde ettikleri kazanç (YTL olarak) ve maddi olmayan sonuçlar içinse müzakereden tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Müzakerelere ilişkin tatmin düzeylerinin ölçülmesine yönelik üç soru sorulmuştur. Cevaplar beşli likert ölçeği ile alınmıştır (Müzakere sonuçlarından ne derece tatmin oldunuz? Müzakere sürecinden ne derece tatmin oldunuz? Müzakereden genel olarak ne derece tatmin oldunuz? 1=Hiç tatmin olmadım, 5=Çok tatmin oldum). Bu anket formunda sorulan üç soruya ilişkin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91'dir.

Katılımcıların alıcı ve satıcı olarak müzakere gruplarına ayrılmalarından dolayı, ilk tekliflerine yönelik verdikleri fiyatlar ile müzakere sonrası anlaştıkları fiyatlar arasındaki alıcı-satıcı farklılıklarını gidermek amacıyla, her iki rakam standardize edilerek analizlere dahil edilmiştir.

5. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 15 paket programı ile analiz yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların çatışma yönetim tarzları ile örnek olay çalışması sonucunda (müzakere sürecine ve sonuçlarına ilişkin veriler) elde edilen verilerin ortalamalarına, standart sapmalarına ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında ise hiyerarşik regresyon analizi yapılarak, katılımcıların çatışma yönetim tarzlarının müzakere sürecine ve sonuçlarına etkileri incelenmiştir.

Tablo 1'deki değişkenler incelendiğinden katılımcıların çatışma yönetim tarzlarına ilişkin olarak birinci tercihlerinin "işbirlikçilik" (ort. 3.98), ikinci tercihlerinin ise "uzlaşmacı" (ort. 3.78) çatışma yönetim tarzı oldukları görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların, işbirlikçi ve uzlaşma çatışma yönetim tarzlarını benimsemeleri nedeniyle, müzakerelerde kendi beklentilerini karşılarken karşı tarafın beklentilerini de düşündükleri ve karşılama eğilimi içinde oldukları söylenebilir. Aynı şekilde, katılımcıların müzakere sürecindeki "işbirlikçilik seviyesinin" (ort. 4.23) de yüksek ortalamaya sahip olması, müzakerelerde işbirlikçi yaklaşımı benimsediklerini göstermektedir.

Tablo 1. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Katsayıları

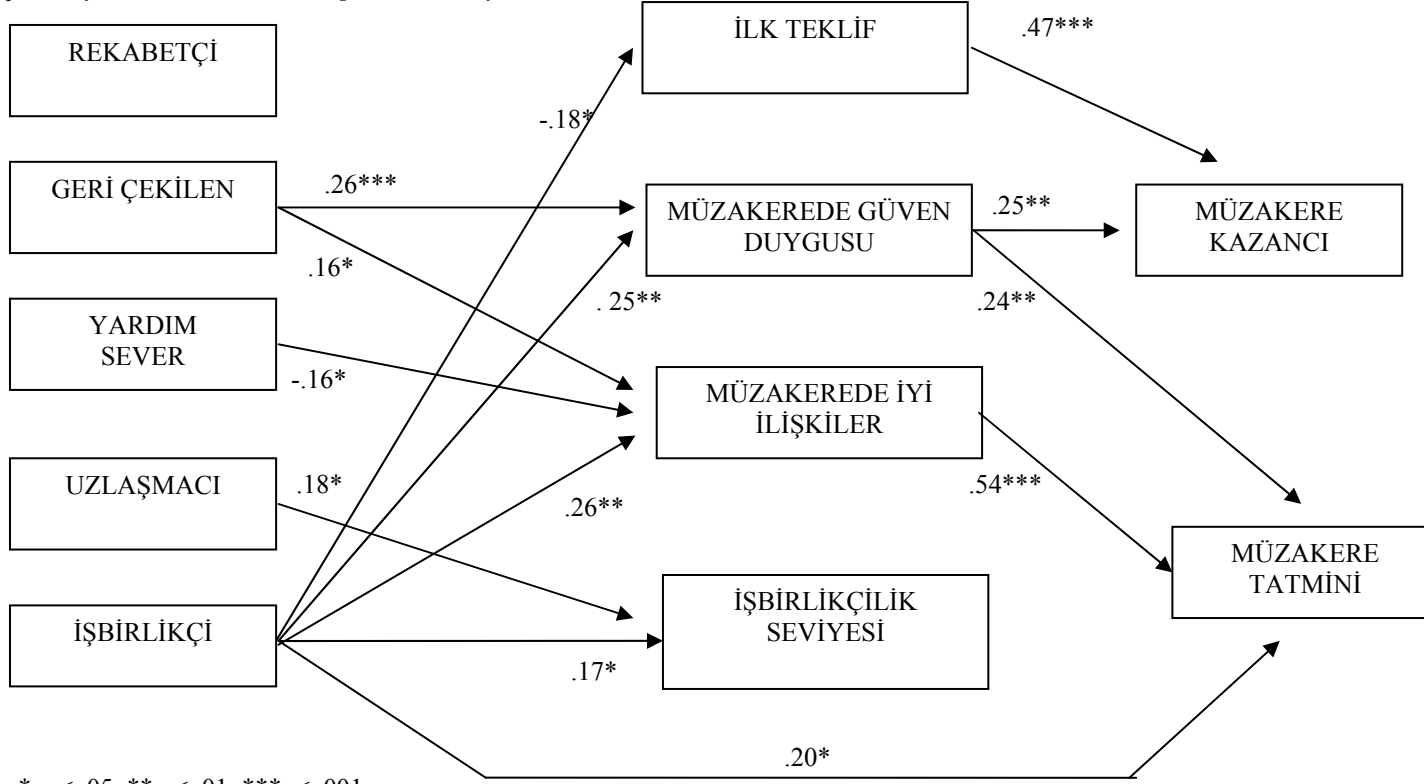
Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Rekabetçi	3.44	.61	1								
2. Geri çekilen	2.85	.61	-.02	1							
3. Yardım sever	2.61	.59	-.22**	.38**	1						
4. Uzlaşmacı	3.78	.53	-.04	.10	.12	1					
5. İşbirlikçi	3.98	.49	-.06	-.05	.21**	.47**	1				
6. Müzakeredeki işbirlikçilik seviyesi	4.23	.77	.01	.11	.05	.29**	.28**	1			
7. Müzakere tatmini	4.19	.76	.04	.06	-.01	.17*	.23**	.37**	1		
8. Müzakerede iyi ilişkiler	4.35	.77	.02	.08	-.05	.11	.22**	.35**	.68**	1	
9. Müzakerede güven duygusu	4.11	.74	-.01	.19**	.01	.15*	.29**	.35**	.76**	.73**	1

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

Araştırmanın ikinci aşamasında, katılımcıların çatışma yönetim tarzlarının müzakere sürecine ve sonuçlarına etkilerini belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon modelinde, çatışma yönetim tarzları bağımsız değişkenler, cinsiyet ve yaş kontrol değişkenleri, müzakere süreci ve müzakere sonuçları bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Ayrıca müzakere sürecinin müzakere sonuçlarına etkisini belirlemek amacıyla, ikinci bir model kurulmuştur. Kontrol değişkenleri yine modele dahil edilmiş, müzakere süreci bağımsız değişkenler, müzakere sonuçları da bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda değişkenler arasında tespit edilen anlamlı ilişkiler (Beta katsayıları) Şekil 1’de verilmektedir.

İlk aşamada yapılan hiyerarşik regresyon analizleriyle çatışma yönetim tarzları ile müzakere süreci ve sonuçları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre işbirlikçi çatışma yönetim tarzının; ilk teklifi ($\beta = -.18$, $t = -2.30$, $p < .01$) negatif ve anlamlı, müzakere sürecindeki güven duygusunu ($\beta = .25$, $t = 3.11$, $p < .01$) ve ilişkilerin gelişimini ($\beta = .26$, $t = 3.18$, $p < .01$), müzakere sonuçlarına ilişkin tatmini ($\beta = .20$, $t = 2.44$, $p < .05$) pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra işbirlikçi çatışma yönetim tarzı ile müzakere sürecindeki işbirlikçilik seviyesi ($\beta = .17$, $t = 2.20$, $p < .05$) arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Gerçekilen çatışma yönetim tarzı ile müzakere sürecinde güven duygusu ($\beta = .26$, $t = 3.52$, $p < .001$) ve iyi ilişkiler geliştirmek ($\beta = .16$, $t = 2.08$, $p < .05$) arasında pozitif ve anlamlı, yardımsever çatışma yönetim tarzı ile müzakerede iyi ilişkiler geliştirmek ($\beta = -.16$, $t = -1.99$, $p < .05$) arasında negatif ve anlamlı, uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı ile işbirlikçilik seviyesi ($\beta = .18$, $t = 2.38$, $p < .05$) arasında ise pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.



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

Şekil 1: Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkilerini Belirlemek Amacıyla Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Çatışma yönetim tarzlarının müzakere süreci ve sonuçlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinde, modele dahil edilen kontrol değişkenleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, yaş değişkeni ile müzakeredeki işbirlikçilik seviyesi arasında ($\beta = .16$, $t = 2.25$, $p < .05$) pozitif, ilk teklif ($\beta = -.17$, $t = -2.32$, $p < .05$) arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

İkinci aşamada müzakere süreci ile sonuçları arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Müzakere sürecinde güven duygusu ($\beta = .24$, $t = 3.80$, $p < .000$) ve iyi ilişkiler geliştirmenin ($\beta = .54$, $t = 8.32$, $p < .000$), katılımcıların müzakere tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca müzakere sürecinde karşı tarafa verilen ilk teklifin ($\beta = .47$, $t = 7.26$, $p < .000$) ve müzakere sürecinde güven duygusu geliştirmenin ($\beta = .25$, $t = 2.70$, $p < .01$), müzakere kazancını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Müzakereden elde kazanç ile müzakere tatmini arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Müzakere sürecinin, müzakere sonuçlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ise modele dahil edilen kontrol değişkenlerinden yaş değişkeninin, müzakere tatminini ($\beta = .09$, $t = 2.03$, $p < .05$) pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada bireylerin çatışma yönetim tarzlarının, müzakere sürecine ve sonuçlarına etkileri incelenmiştir. Bu amaçla yapılan araştırmada, bireylerin geçmiş yaşantılarından farklı olarak, örnek bir olaya dayanarak yaşadıkları tecrübeler değerlendirilmiş, elde edilen veriler doğrultusunda daha gerçekçi sonuçların elde edilmesi hedeflenmiştir. Günümüz iş yaşantısında çatışma yönetiminin ve buna bağlı olarak iş müzakerelerinin önemi düşünüldüğünde; özellikle ülkemizde çoğunlukla anket yöntemine dayanılarak yapılan araştırmalar yanında, bir örnek olaya dayanılarak yapılan bu araştırmanın, faydalı olacağı ve daha gerçekçi sonuçlar ortaya koyacağı söylenebilir.

Problem çözücü yaklaşımlar olarak bilinen işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma yönetim tarzları ile müzakere sürecinde iyi ilişkiler geliştirme, güven duygusu ve işbirlikçilik seviyesi arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. İşbirlikçi çatışma yönetim tarzı ile ilk teklif arasındaki negatif ve anlamlı ilişki de bu tarza sahip bireylerin, karşı tarafın ihtiyaçlarını düşündüklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra işbirlikçi çatışma yönetim tarzının, müzakereden tatminini de artırdığı tespit edilmiştir. Yapılan diğer araştırmalarda da müzakerelerdeki işbirlikçi yaklaşımların, gerek ilişkilerin geliştirilmesi, gerekse etkin sonuçlara ulaşılmasında en uygun yaklaşım olarak kabul edildiği görülmektedir (Rahim vd., 1999; Gross ve Guerrero, 2000; Harwood, 2002). Bu nedenle, işbirlikçi yaklaşımların müzakere sürecini önemli düzeyde etkilediği söylenebilir.

Bunun yanı sıra geri çekilen çatışma yönetim tarzı ile müzakerede güven duygusu ve iyi ilişkiler geliştirme arasında bulunan pozitif ve anlamlı ilişkiler dikkat çekicidir. Geri çekilen çatışma yönetim tarzı, hem kendi hem de karşı tarafın ihtiyaçlarının düşük düzeyde karşılandığı bir yaklaşımdır. Bireylerin müzakere sürecinden ve sonuçlarından tatmin düzeyleri de düşük düzeydedir. Araştırma sonuçlarına göre bu yaklaşıma sahip katılımcıların, karşı tarafla güven duygusu ve iyi ilişkiler geliştirmeleri ülkemize ait kültürel özellikler ile açıklanabilir.

Yardımsız çatışma yönetim tarzı ile müzakere sürecinde iyi ilişkiler geliştirmek arasındaki negatif ve anlamlı ilişki ise beklenmedik bir sonuçtur. Yardımsız çatışma yönetim tarzında birey, kendi beklentilerinden ziyade karşı tarafın beklentilerini karşılamaya ve ilişkileri geliştirmeye odaklıdır. Bu sonuç, tarafların yardımsız yaklaşımını negatif ve olumsuz algılamaları ile ilgili olabilir.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu diğer bir önemli bulgu da ilk teklifin müzakere kazancını olumlu yönde etkilemesidir. İlk teklifin yüksek verilmesiyle bireylerin müzakereden daha yüksek maddi kazanç elde edebilecekleri araştırma sonucunda görülmüştür. Müzakerelerde beklenti düzeyinin yüksek tutulması, bireylerin kazançlarını artırmaktadır. Bu sonuç diğer araştırmalarla uyumludur (Karuse vd., 2006; Ma, 2005; Ma, 2007). Bu kapsamda, müzakere başlangıcında ilk teklifin yüksek verilmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre müzakere sürecinde güven duygusu ve iyi ilişkiler geliştirmenin müzakere tatminini arttırdığı belirlenmiştir. Bu bağlamda müzakere, sadece kazançların değil sosyal ve psikolojik beklentilerin de karşılandığı bir süreçtir. Bir anlamda “sosyal ilişkilerin geliştirilmesi” müzakere sürecinde elde edilen maddi olmayan bir kazançtır. Nitekim Türkiye gibi toplulukçu kültür özellikleri gösteren ülkelerde yapılan araştırmalarda, sosyal ilişkilerin önemli olduğu ve karşı tarafın beklentilerinin karşılanmasına dikkat edildiğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Ma vd., 2005; Lin ve Miller, 2003; Lituchy, 1997).

Kontrol değişkeni olarak model dahil edilen yaş değişkeninin de müzakere sürecini ve sonuçlarını etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların yaşı arttıkça müzakere sürecindeki işbirlikçilik seviyesi ile müzakere tatmini artmaktadır. Öte yandan daha genç yaşta katılımcıların ilk tekliflerini daha yüksek verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlar, yaş değişkeninin gelecekte yapılacak çalışmalarda araştırılması gerektiğini göstermektedir. Diğer kontrol değişkeni olan cinsiyetin ise müzakere sürecine ve sonuçlarına herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir.

Yapılan araştırma sonucunda çatışma yönetim tarzlarının müzakere süreci ve sonuçlarıyla ilişkili olduğu, özellikle işbirlikçi yaklaşımların müzakere sürecini ve sonuçlarını etkilediği görülmüştür. Ayrıca müzakere sürecinde, bireylerin maddi kazançları yanında, ilişki ve güven geliştirmek gibi maddi olmayan beklentileri de önemsendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle günümüz iş yaşamında, gerek örgüt dışında gerekse örgüt içindeki çeşitli konularda yapılan müzakerelerde, yöneticiler ve çalışanlar tarafından işbirlikçi yaklaşımların kullanılması olumlu ve katkı sağlayıcı sonuçlar verebilir.

Müzakere konusu ile ilgili olarak örnek olaya dayanarak yapılacak benzer çalışmalar için bazı öneriler verilebilir. Örneğin, bir deney grubu ve bir kontrol grubu oluşturularak, müzakere eğitimi almış bireylerle müzakere eğitimi almamış bireyler arasındaki farklılıkların ölçülmesi yapılabilir. Ayrıca, müzakere konusuna yönelik olarak gelecekte yapılacak çalışmalarda, örneğin kişilik, iletişim tarzları, duygusal zeka gibi farklı değişkenlerle araştırmalar yapılmasının yazına önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

Kaynaklar

- Allred, K.A., Malozzi, J.S., Matsui, F. and Raia, C.P. (1997), "Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3): 175-187.
- Beersma, B. and De Dreu, C.K.W. (1999), "Negotiation Processes and Outcomes in Prosocially and Egoistically Motivated Groups", *International Journal of Conflict Management*, 10, 4: 385.
- Calhoun, P.S. and Smith, W.P. (1999), "Integrative Bargaining: Does Gender Make a Difference?", *International Journal of Conflict Management*, 10, 3: 203.
- Carnevale, P.J. and Isen, A. M. (1986), "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37: 1-13.
- Craver, C.B. (2003), "Negotiation Styles: The Impact on Bargaining Transactions", *Dispute Resolution Journal*, Feb-Apr, 58, 1: 48.
- De Dreu, C.K., Weingart, L.R. and Kwon, S. (2000), "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-analytic, Review and Test of Two Theories", *Journal of Personality and Social Psychology*, 78: 889-905.
- Foo, M.D., Elfenbein, H.A., Tan, H.H. and Aik, V.C. (2004), "Emotional Intelligence and Negotiation: The Tension Between Creating and Claiming Value", *International Journal of Conflict Management*, 15, 4: 411.
- George, J.M., Jones, G.R. and Gonzalez, J.A. (1998), "The Role of Affect in Cross-Cultural Negotiations", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 29, 4: 749.
- Gross, M.A. and Guerrero, L.K. (2000), "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model's to Rahim Organizational Conflict Styles", *International Journal of Conflict Management*, 11, 3: 200.
- Harwood, T. (2002), "Business Negotiations in The Context of Strategic Relationship Development", *Marketing Intelligence & Planning*, 20, 6: 336.
- Karakowsky, L. and Miller, D.L. (2006), "Negotiator Style and Influence in Multi-Party Negotiations: Exploring The Role of Gender", *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 1/2: 50.
- Krause, D.R., Terpend, R. and Petersen, K.J. (2006), "Bargaining Stances and Outcomes in Buyer-Seller Negotiations: Experimental Results", *Journal of Supply Chain Management*, Summer, 42, 3: 4.
- Kozan, M. K. and İltter, S. (1994), "Third Party Roles Played By Turkish Managers in Subordinates' Conflicts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15: 453-466.
- Kozan, M.K. and Ergin, C. (1999), "The Influence of Intra-cultural Value Differences on Conflict Management Practices", *The International Journal of Conflict Management*, Vol 10, No. 3: 249-267.
- Kozan, M.K. (2002), "Subcultures and Conflict Management Style", *Management International Review*, First Quarter, 42, 1: 89.
- Lin, X. and Miller, S.J. (2003), "Negotiation Approaches: Direct and Indirect Effect of National Culture", *International Marketing Review*, 20, 3: 286.
- Lituchy, T.R. (1997), "Negotiations Between Japanese and Americans: The Effects of Collectivism on Integrative Outcomes", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Dec, 14, 4: 386.

- Ma, Z. (2005), "Exploring Cross-Cultural Differences in Conflict Management Styles: A Sino-Canadian Comparison", *Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, Toronto*: 174-191.
- Ma, Z., (2007), "Competing or Accommodating? An Empirical Test of Chinese Conflict Management Styles", *Contemporary Management Research*, March, Vol.3, No.1: 3-22.
- Ma, Z., Wang, X., Jaeger, A., Anderson, A., Wang, Y. and Saunders, D. (2002), "Individual Perception, Bargaining Behavior, and Negotiation Outcomes: A Comparison Across Two Countries", *International Journal of Cross-cultural Management*, Vol. 2: 171-184.
- Mintu-Wimsatt, A. and Graham, J.L. (2004), "Testing a Negotiation Model on Canadian Anglophone and Mexican Exporters", *Academy of Marketing Science Journal*, Summer, 32, 3: 345.
- Moberg, P.J. (2001), "Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations", *International Journal of Conflict Management*, 12, 1: 47-68.
- Nauta, A. and Sanders, K. (2000), "Interdepartmental Negotiation Behavior in Manufacturing Organizations", *International Journal of Conflict Management*, 11, 2: 135.
- O'Connor, K.M. (1997), "Motives and Cognitions in Negotiation: A Theoretical Integration and an Empirical Test", *International Journal of Conflict Management*, Apr, 8, 2: 114.
- Oliver, R. L. and Balakrishnan, P. V. (1994), "Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation.", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60: 252-274.
- Rahim, M A., (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 26, 2: 368.
- Rahim, M.A. and Magner, N. (1995), "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and its Invariance Across Groups", *Journal of Applied Psychology*, 80: 122-132.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F. and White, D. (1999), "An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, 10: 154-171.
- Schei, V. and Rognes, J.K. (2003), "Knowing Me, Knowing You: Own Orientation and Information About The Opponent's Orientation in Negotiation", *International Journal of Conflict Management*, 14, 1: 43.
- Stuhlmacher, A.F. and Walters, A.E. (1999), "Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 52, 3: 653.
- Van de Vliert, E. and Kabanoff, B. (1990), Toward Theory-Based Measures Of Conflict Management, *Academy of Management Journal*, Mar, 33, 1:199.
- Walters, A.E., Stuhlmacher, A.F. and Meyer, L.L. (1998), "Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta Analysis", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes Personnel*, 76: 1-29.
- Wolfe, R.J. and McGinn, K.L. (2005), "Perceived Relative Power and its Influence on Negotiations", *Group Decision and Negotiation*, 14: 3–20.