



## Conflict and Negotiation in Turkish Culture

Nihal MAMATOĞLU<sup>a\*</sup>, Hande TASA<sup>b</sup>

<sup>a</sup>AİBÜ, Psikoloji Bölümü, Bolu/Türkiye

<sup>b</sup>İstanbul Aydın Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul/Türkiye



### Article Info

DOI: 10.14812/cufej.455025

#### Article history:

Received 03.09.2018

Revised 12.02.2019

Accepted 07.04.2019

#### Keywords:

Conflict, negotiation, culture.

### Abstract

In this study, cultural comparison topics that emerged in the field of conflict and negotiation literature were handled as a whole, with the aim of to define the conflict and negotiation processes in Turkish culture. Research sample consists of 71 females and 91 males totally 162 adult employees. The research was structured with 47 open ended questions using face to face interview technique. The obtained data were analyzed using appropriate qualitative and quantitative methods. At the end of the study findings about definition of conflict and negotiation, aims of negotiation, ideal negotiator, risk taking and bluffing, protocol used in negotiation, communication styles in negotiation, time management, benefit orientation, strategies used in conflict and negotiation are discussed in the light of relevant cultural literature. This study is supported by TÜBİTAK 1001 project no: 113K548 named Conflict and Negotiation in Turkish Culture.

## Türk Kültüründe Çatışma ve Müzakere

### Makale Bilgisi

DOI: 10.14812/cufej.455025

#### Makale Geçmişi:

Geliş 03.09.2018

Düzeltilme 12.02.2019

Kabul 07.04.2019

#### Anahtar Kelimeler:

Çatışma, müzakere, kültür.

### Öz

Bu çalışmada, çatışma ve müzakere alan yazınında ortaya çıkan kültürel karşılaştırma başlıkları bir bütün olarak ele alınmış; çalışan örneklemini üzerinden Türk kültürüne özgü çatışma ve müzakere süreçlerinin tanımlanması amaçlanmıştır. Araştırma örneklemini 71'i kadın ve 91'i erkek olmak üzere 162 yetişkin çalışan oluşturmaktadır. Yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak 47 açık uçlu soru yardımıyla toplanan veriler uygun nitel ve nicel yöntemler yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonunda, Türk kültüründe çatışma ve müzakerenin nasıl tanımlandığı, hedefleri, ideal müzakereci tanımı, risk ve blöf kullanımına yaklaşım, uygulanan protokol, kullanılan iletişimin tarzı, zaman yönetimi, çıkar yönelimi, duyguların ifadesi, kullanılan stratejiler konularında elde edilen bulgular ilgili alan yazın ışığında tartışılmıştır. Bu çalışma TÜBİTAK 1001 Projesi olarak desteklenen 113K548 numaralı Türk Kültüründe Çatışma ve Müzakere başlıklı araştırma projesi verisinden üretilmiştir.

### Introduction

The main aim of this study is to define the conflict and negotiation process in Turkish culture by using employee sample, taking into consideration the general cultural comparison topics in conflict and negotiation. Individuals, groups and organizations are involved in interaction with other individuals, groups and organizations while achieving their goals. During these interactions conflict is inevitable because of conflicts and inconsistencies, the parties try to obtain the scarce resource despite each other, have different perspectives on each other and the source, and have different values, attitudes and beliefs (Karip, 2000). When parties are required to decide how to distribute scarce resources, the negotiation process emerges (Bazerman, Curhan, Moore and Valley; 2000). Although the negotiation

\* Author: [mamatoglunihal@yahoo.com](mailto:mamatoglunihal@yahoo.com)  
[handetasa@aydin.edu.tr](mailto:handetasa@aydin.edu.tr)

process has emerged after the existence of a conflict, it is considered as a sub-topic of conflict resolution in the negotiation process (e.g. Kim and Kitani, 1998; Pearson and Stephan, 1998). Also Ting-Toomey (1998) refers to the conflict as a negotiation process. Within this context, in this study, conflict and negotiation will not be considered as two separate concepts and will be considered as interdependent and sometimes inseparable concepts.

Resources in the western literature on conflict and negotiation processes have developed many models. However, depending on economic developments and modernization of nations, it has been seen that the patterns have changed (Wang, Jing and Klossek, 2007), and most of them are more pan-cultural than initially thought (Ma, 2006; Ma and Jaegar, 2005; Metcalf, Bird and Dewar, 2008). In other words, contrary to claimed, the models related to conflict and negotiation processes are not universal. Better measurement of conflict and negotiation variables and review of incorrect determinations that ignore existing cultural differences are among the basic needs of the area (Metcalf, 2008). New studies describing the concepts and sub-processes of conflict and negotiation in Turkish culture will contribute to this field.

### **Cultural Dimensions Selected as Baseline for Conflict and Negotiation Studies**

The literature on conflict and negotiation strives to understand cultural differences mostly based on Hofstede's studies that identify the cultural dimensions (1968; 1972; 2001). Hofstede (2001) collected his data from IBM employees in 72 different countries and evaluated that using four cultural dimensions. These dimensions are called *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism* and *masculinity*. *Power distance* is defined as the fact that people who have less power in a culture accept that power is unequally distributed. In cultures with high power distances, the manager and the subordinate, powerful and powerless person, accept that each other is not equal. Turkey is similar with countries such as Greece and France about power distance. The dimension of *individualism* emphasizes, whether the benefits or interests of the group considered as a priority and how important compared with the benefit or interests of the individual. Cultures that bring the group forward are called as collectivistic; cultures that bring the individual forward are called as individualistic. Turkey and Greece have lower tendency to individualism than western countries such as France and America, but relative to any eastern country such as India is more individualistic. The dimension of *uncertainty avoidance* refers to efforts to avoiding unclear or unpredictable situations. Turkey, likewise western countries such as Belgium and France, has a fairly high level of uncertainty avoidance. *Masculinity* depends on the amount of gender differences. Cultures with higher gender differences are more masculine cultures. In these cultures, work and material achievements are important. In low masculinity, more feminine values dominate, such as quality of life and interpersonal relations. In masculinity dimension, Turkey has a low level in general.

Researches which were conducted in Turkey indicated that Turkish culture shows the characteristics of cultures with high power distance and collectivism (Agee and Kabasakal, 1993; Göregenli, 1997; Imamoğlu and Küller, 1993; Tezer, 1999; Uysal 2002).

### **Cultural Comparisons on Conflict and Negotiation**

When examining the literature, it is seen that individualistic and collectivistic cultures in conflict and negotiation are compared in some topics. These topics can be listed as; how to define conflict and negotiation in different cultures, (Foster, 1992; Lituchy, 1997; Salacuse, 1998; Yook and Albert, 1998), what kind of criteria are used when selecting people to participate in the negotiation process (Lewicky, Barry and Saunders, 2010; Zhu, McKenna and Sun, 2007), the relationship protocol established between the negotiators (Axtell, 1990; 1991; 1993; Braganti and Devine, 1992), communication styles (Adair, Brett, Lempereur, Okumura, Shikhirev, Tinsley and oth., 2004), emotions (Salacuse, 1998) (Kumar, 2004), decision making (Lewicky, Barry, Saunders, 2010), type of interest (individual / community) (Kozan and Ergin, 1999), sides of conflict (in group / outgroup) (Gohm, Oishi, Darlington and Diener, 1998), time using (Alon and Brett, 2007), types of goal at negotiation planning (Chai, 1998), negotiating styles (Elahee and Brooks, 2004; Elahee, Kirby and Nasif, 2002; Gelfand and Christakopoulou, 1999;

Graham, 1983; Lewicki and Robinson, 1998; Volkema and Fleury, 2002) and conflict resolution styles (Cushman and King, 1985; Gelfand and Realo, 1999; Kim and Kitani, 1998; Kozan, 1989; Kozan and Ergin, 1998; 1999; Pearson and Stephan, 1998).

When the studies evaluated about the conflict and negotiations regarding Turkey, it is seen that some studies are based on generalizations about Turkish culture rather than an in-depth analysis (e.g., Öztürk 2007) or studies based on models taken from the west (e.g. Kasapoglu 2008) by ignoring the Turkish culture to a great extent (e.g. Kasapoglu 2008). In cultural comparison studies in Turkey (e.g., Agee and Kabasakal, 1993), conflict and negotiation processes rather than approached with a more holistic perspective, and it seems to be focused on a certain topic as conflict resolution / management styles. In the mentioned studies, many basic topics select as the baseline for cultural studies on conflict resolution and negotiation however, such as communication and information sharing in negotiation are not included. Therefore, the aim of this study is to examine the main topics which cultural comparison studies on conflict and negotiation are focused with a holistic perspective and to investigate these topics on the Turkish sample and in Turkish culture. In this study, unlike previous studies carried out in Turkey, which were, collected their data with the scales that are not original but translated from English, carried out with the real conflict stories told by the participants and were analyzed using qualitative and quantitative methods. Thus, it was tried to examine the validity of generalizations about Turkish culture which were obtained by comparing the collectivist and individualistic cultures.

This study aims to define the concepts and sub-processes of conflict and negotiation in Turkish culture in a holistic way. The results from previous cultural comparison studies point to some research questions regarding the aforementioned research topics for Turkish culture. From this point of view, the research questions based on the main research topics and the findings obtained from the theoretical and empirical studies on collectivistic and individualistic culture comparisons in the literature are as follows:

- Question 1: What is the relationship between conflict and negotiation?
- Question 2: What is the objective of conflict and negotiation in Turkish culture?
- Question 3: What kind of negotiators are preferred in the Turkish culture?
- Question 4: How is the tendency to take risk in Turkish culture in conflict and negotiation?
- Question 5: What kind of protocol takes place in conflict and negotiation process in Turkish culture?
- Question 6: What is the preferred communication style in Turkish culture?
- Question 7: How is the tendency of using time in conflict and negotiation in Turkish culture?
- Question 8: What does the negotiator expect to acquire at the end of the negotiations in Turkish culture?
- Question 9: In Turkish culture, do the in-group conflicts or out-group conflicts arise more?
- Question 10: What is the tendency of negotiators to express their feelings in Turkish culture?
- Question 11: In Turkish culture, do the negotiators prefer to relieve counterparts as a strategy?
- Question 12: What is the tendency of negotiators about bluffing in Turkish culture?
- Question 13: How is the tendency of negotiators to plan their goals in Turkish culture?

## Method

### Participants

In this study, "convenience sampling" (Patton, 1987) and "theoretical sampling" (Glaser and Strauss, 1967) approaches have been adopted. Theoretical sampling is defined as continuing to collect data up to the stage where the concepts and processes that may be the answer to the research question begin to repeat. At the end of 10-15 interviews, it was observed that the data pattern reached saturation. However, considering that some parts of the interview data can be converted into quantitative data, it is aimed to reach 30 participants which is the minimum number for statistical analysis (Moore and McCabe, 1998).

The research sample consisted of 6 different working groups in 3 different institutions (Arçelik C.O., Abant İzzet Baysal University, and Gazelle Hotel). 71 female and 91 male, totally 162 employees participated the research. Their ages vary between 24-55, and the total working time varies between 1-32 years (Properties of sample can be seen in Table 1).

### Data Collection Tool

*Demographic information form:* It is a form that contains information about age, work experience etc.

*Interview form:* The form, which is prepared to be used in interviews with the participants about the conflict and negotiation processes, consists of 47 open-ended questions such as, "How would you describe the conflict?" "How would you describe the negotiation?" "Can you tell a conflict that you experienced in the last 15 days or a conflict that you remember clearly?"

*Post-Transcript, Initial Assessment Scale:* It is the form in which the criteria for evaluating 13 research questions are defined, after transcription of each interview. For example, for Question 2, the definition criteria used for integrative or distributive targets that participants may be directed to can be illustrated as follows:

Integrative:

1. To be persistent in objective standards.
2. Win-win approach etc.

Distributive:

1. One side wins while the other side loses (win-lose)
2. The requests of one side are opposite to the other etc.

**Table 1.**  
*Properties of Sample*

Institution	Position	Work Experience	Work Experience in Current Institution	Age Range	Female	Male	Total Participants
Arçelik Cooking Appliances Plant	E.g.; executive engineer, technician, team leader, expert	1-35 years	1-32 years	26-53	7	21	28
Arçelik Sütluçe Marketing Plant	E.g.; purchasing specialist, director	2-17 years	6 month- 8 years	25-42	10	8	18
Abant İzzet Baysal University	Administrative Staff (e.g. manager, officer)	1-29 years	1-22 years	24-53	14	16	30
Abant İzzet Baysal University (public administration, sociology, international relations, chemistry,	Academic Staff	6-32 years	2-21 years	33–55	14	16	30

economics, sports management, business administration, computer technologies education, special education, Turkish language and literature)							
Abant İzzet Baysal University (psychology, mathematics, physics, sociology, chemistry, international relations, finance, public administration, physical therapy rehabilitation, management)	Research Assistant	5 month - 20 years	5 month- 11 years	24-38	9	19	28
Gazelle Hotel	E.g. manager, housekeeper, waiter etc.	4 month - 30 years	4 month - 21 years	21-48	17	11	28

### Procedure

Research permissions were obtained from the relevant institutions. Appointments were made with the help of mail and telephone with the volunteers who were informed about the research (aim, duration etc.). The participants were taken to the interview room, the purpose and duration of the interview were explained again, and the permission for the audio recording was taken from the participants. In the case of participants who do not wish to receive audio recording, an assistant has been assigned for interviews in order to take notes that the interviewer cannot take alone. After the interviews were completed, the transcript of each interview was taken and the content analyzes of the obtained data were performed separately for all questions.

### Findings and Discussion

This study is intended to describe the process of conflict and negotiation in Turkish culture through the working sample. Findings and the discussions are given in this section in order to prevent the integrity of the meaning.

In order to evaluate the first question of this study, the answers of all the interviewees to the question “*What is the relationship between conflict and negotiation?*” were analyzed. At the end of the evaluation, it was found that 96.2% of the participants defined conflict and negotiation as related (Table 2). Definition of those two concepts relationally by the participants may be exemplified with response by the hotel employee participant number 7 that “*The negotiations seem to rise from conflict*”. From these analyzes, it can be said that conflict and negotiation are defined relationally in Turkish culture. The findings obtained are consistent with the relevant literature which emphasized that conflict and negotiation are occasionally described as successive concepts and they are two concepts that are interrelated; and the approaches that emphasize possibility to negotiate in conflict, or to conflict in

negotiations; and the views emphasize that from time to time, conflict resolution emerges as a sub-title within the negotiation process (e.g. Kim and Kitani, 1998; Pearson and Stephan, 1998).

In this study, in Turkish culture, the relevant definition of conflict and negotiation by almost everyone is a positive stance in handling conflicting situations and resolving by negotiating issues. Persons, who see conflict and negotiation as related and interwoven within one another as natural period, may be more successful in resolving conflicting situations or managing conflicts depending on the circumstances and conditions. Also having this perspective means that depending on the situation and the targeted earnings; from time to time, to be open to many options such as conflicting, negotiating, returning to conflict, and returning to negotiation again. Having so much choices in the conflict and negotiation process can help Turkish negotiators reach success in achieving the desired outcomes, provided that the right strategies are developed.

**Table 2.**

*Frequencies and Percentages for Relationship between Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Conflict and negotiation are related	153	95,6	96,2	96,2
Conflict and negotiation are not related	6	3,8	3,8	100,0
<b>Total</b>	159	99,4	100,0	
Missing	1	,6		
<b>Total</b>	160	100,0		

In this study, in order to test the objectives of conflict and negotiation in Turkish culture, the behaviors of each participant in the conflict story described in the interview were evaluated on the basis of the distributive and integrative negotiation features mentioned in the Post-Transcription Initial Assessment Scale. Results showed that 83.8% of the participants had an integrative style (Table 3). Examples to integrative styles of the participants may be the statements by academician participant number 18, “*I am not personalizein general*”; examples to distributive style may be the statements of administrative participant number 18 “*Because I don't think I made a mistake, the subject of negotiation seems very simple to me.*” According to these results, it can be said that, in relation to the second question of the study, the participants adopted the integrative style instead of the distributive and aimed to reach integrative objectives.

**Table 3.**

*Frequencies and Percentages for Objectives of Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Integrative	129	80,6	83,8	83,8
Distributive	25	15,6	16,2	100,0
<b>Total</b>	154	96,3	100,0	
Missing	6	3,8		
<b>Total</b>	160	100,0		

This finding can be explained by differences between individualistic and collectivistic cultures in integrative or distributive approach (e. g., Lituchy, 1997; Salacuse, 1998). According to the cultural dimensions of Hofstede, negotiators can be expected to focus on more integrative results in the Turkish culture, which is perceived as a higher level of collectivism than western societies. This is because, instead of increasing individualistic outcomes, collectivist cultures expect to achieve results for the benefit of group (Hofstede, 1968; 1972; 2001). In this study, the conflict stories described by

participants were often with their colleagues in the same department or unit in the workplace. Therefore these are conflicts with their friends who are in their group that they belong to. In this sense, it can be expected that negotiators tend to reach integrative results in Turkish culture with collectivism orientation.

The adoption of the goal of achieving integrative results in conflict situations in Turkish culture indicates the existence of a win-win approach. It can be considered that those who have this approach will try to reach the results that satisfy both sides in conflict and negotiation. This finding is inconsistent with the study of Metcalf, Bird, Shankarmahesh, Aycan, Larimo and Valdelamar (2006) that comparing 5 different cultures. Metcalf and his colleagues demonstrate that the Turkish people have gone through win-lose and win-win anticipation in negotiation. In Metcalf and his colleagues' study, the negotiation tendencies of the participants were measured with a five-point Likert scale with two-pole, and thus, they evaluated participants' perception about their behaviors in the negotiation. It can be thought that this study reflects the goals of the participants about the negotiation results in a more valid way, as they are evaluated through their actual conflict stories.

When responses by participants to the question "*Who is an ideal negotiator?*" were evaluated, it has been seen that, almost all of the participants (99.4%) preferred people who had trustworthy personality traits as negotiators (Table 4). The response by the university administrative staff number 8 can be an example of that: "*He/she should be good-humored, calm, experienced, trusty, and knowledgeable.*" At the beginning of the negotiation process in more eastern societies such as the Chinese, it is believed that the relational links are important, so the relationship-building negotiators are selected (Zhu, McKenna and Sun, 2007). Turkish culture can be thought of as a society that tends to build-relations and maintain relationships as a more collective culture than western examples. As this situation requires confidence, it can be said that Turkish people tend to choose people with more trustworthy personality characteristics as negotiators.

**Table 4.**  
*Frequencies and Percentages of Preferred Negotiator*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Trustworthy	156	97,5	99,4	99,4
Not trustworthy	1	,6	,6	100,0
<b>Total</b>	157	98,1	100,0	
Missing	3	1,9		
<b>Total</b>		100,0		

When participants' responses to the question "*Have you taken any risks in a negotiation? If so, how?*" were evaluated; it is seen that 65.6% of the participants stated that they haven't taken any risks, 34.4% stated that they have taken risks (Table 5). According to these results, it can be said that there is no high risk taking tendency in the conflict and negotiation in Turkish culture. Arçelik participant number 3's response may be example of risk taking, who stated that he took the risk and said, "*I give up everything before each conflict and get into the conflict.*"

**Table 5.**  
*Frequencies and Percentages for Risk Taking Tendency in Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No risk	103	64,4	65,6	65,6
Risk	54	33,8	34,4	100,0
<b>Total</b>	157	98,1	100,0	
Missing	3	1,9		
<b>Total</b>		100,0		

While some cultures create more bureaucratic and more conservative negotiators who seek to well obtain any type of information before making a decision, others create more enterprising negotiators despite the lack of the relevant information. For example American nations and some of the Asian nations are more willing to take risks; on the other hand, European countries are more conservative about taking risks (Foster, 1992). The basic tenets of the two types of approach are quite different. While the negotiators coming from cultures with strong willingness to take risks think that they can catch more opportunities since they take action early, the negotiators coming from cultures with caution to take risks act slowly, and follow a wait and see policy. Turkey has a similar hold with the European nations that its national culture is geographically closer in this context. Negotiators in Turkish culture are in a position to avoid high risk. Participants are generally afraid that the risk they get will harm them. This finding can be explained by the uncertainty avoidance aspect found among the cultural definitions of Hofstede (1968; 1972; 2001). Turkey is a culture with low tolerance to uncertainty. Low tolerance to uncertainty means, wanting to see the future and avoiding risky situations.

When the answers to the question "*How did you address each other in negotiations?*" were evaluated, it was seen that the university academic staff preferred to address with "*my teacher (hocam)*" and "*the other side's name*" among the participants, while "*Mrs., Mr., the other side's name*" addresses the other business areas. In addition to these appeals, the participants in the production run use the "*brother*" address. In this business, the "*brother*" address is a kind of respect, seniority and reputation. In general, 51.75% of the participants did not apply any official protocol and 48.25% of them had a more formal behavior (Table 6). This finding is consistent with the findings of intercultural comparisons revealed by Metcalf et al (2006). According to this, the Turkish people, although not in a very strong way, try to obey the official protocol. It is important here to which of the addresses are adopted in organization. For example, it has been seen that the university environment has adopted "*my teacher (hocam)*" as a respectable address, and the production operation as "*brother*".

**Table 6.**

*Frequencies and Percentages for Protocol Tendency in Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Official protocol	74	56,88	51,75	84,6
No official protocol	69	43,12	48,25	100,0
<b>Total</b>	143	89,4	100,0	
Missing	17	10,6		
<b>Total</b>		100,0		

In order to understand communication preference of participants, responses of all participants were assessed by considering whether it was them to initiate the communication in the story of the conflict they told in the interview, whether they negotiated one on one, or whether they were expressing the problem clearly when talking to the other party. As can be seen in Table 7, 92.3% of the participants prefer direct communication, in other words, direct communication is preferred in negotiations in Turkish culture. Example to participant response that may be evidence of direct communication is Arçelik Participant number 3, "*I went directly to his room and questioned*". Example to indirect communication may be Arçelik participant number 22, "*I was not directly involved in myself. I tried to do it by directing the person who requested the job.*"

The most commonly used communication model in intercultural comparisons in relation to negotiated communication in the literature is the open (direct) and close (indirect) communication model (Gudykunst and Matsumoto, 1996). While open communication is defined by the negotiator's intentions directly and explicitly, indirect communication is defined by the negotiator's transmission of the message, hiding its true purpose. Cultures using open communication are examples of Canada, America, Germany, Switzerland and Scandinavian countries. Countries using indirect communication



include Asian countries such as China, Korea, Japan and Vietnam, Middle Eastern countries such as Saudi Arabia, Kuwait and Latin American countries such as Mexico Argentina (Adair, et al, 2004; Munter, 1993). Metcalf and colleagues' study (2006) that compare India, Mexico, Finland, US and Turkey negotiations culture showed that all national cultures prefer open communication, Turkey in choosing open communication came in second place followed by the Indians. The author of this study thinks that, the Indian and Turkish negotiators -from two more eastern cultures than the others- are not as prudent as Western cultures on dose adjustment while using open communication as a negotiation strategy. When Metcalf et al.'s (2006) study and the open communication findings of this study was evaluated together, it can be assumed that the boundaries of open communication in Turkish culture are different from western cultures and that there is no need to adjust the level of openness in Turkish culture.

**Table 7.**

*Frequencies and Percentages of Preferred Communication Style in Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Direct communication	144	90,0	92,3	92,3
Indirect communication	11	6,9	7,7	100,0
<b>Total</b>	157	98,1	100,0	
Missing	3	1,9		
<b>Total</b>		100,0		

When the participant responses to questions "Did you have a special time to negotiate? If so, how?", and "Have you made a plan before negotiation? If so, how?" were evaluated, 97.4% of participants were found to be relaxed with the duration of negotiation (Table 8). Examples to this case may be hotel participant number 8, "We talked later... 2 hours later. One thing led to another. I said there was that thing we talked about 2 hours ago". Findings in this study reveal that negotiators are comfortable with the use of time in Turkish culture as well as negotiators from hot countries such as Arab countries (Alon and Brett, 2007). This finding is not consistent with the findings of Metcalf et al. (2006), which were previously reported to be less convincing than the current study, given the methodological difference.

**Table 8.**

*Frequencies and Percentages for Time Using in Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Being relaxed in time use	152	95,0	97,4	97,4
Being not relaxed in time use	4	2,5	2,6	100,0
<b>Total</b>	156	97,5	100,0	
Missing	4	2,5		
<b>Total</b>		100,0		

This finding can also be interpreted as a strategy not to ignore the controversial situation, but to extend the time to leave the solution unchanged and to protect the current situation or to prevent the growth of the cracker by leaving it in time. It can be said that this strategy is frequently used when many issues that are spread over time and not resolved in Turkey's national affairs are evaluated. As in the case of Cyprus and Southeastern issues, the unresolved problem has been time left because it can mean compromising something.

In order to test the study's 8<sup>th</sup> question, responses to "What did you expect to achieve at the end of the negotiations?" and "What did you/the other party mutually achieve at the end of the negotiations?" were evaluated. Examples to statements emphasizing the societal interest may be research assistant

participant number 3 saying "I stated the fact that the important thing is the faculty team achieves something."; examples to self-interest may be academician participant number 11 saying, "Of course, I aimed to sell my demand". At the end of the assessments, 60.7% of participants were found to give priority to community interests while 39.3% to individual-interest (Table 9). It can be said that in Turkish culture, societal interests are more important than self-interests in conflict settlement and negotiations. This finding is consistent with the collectivist structure of Turkish society. However, it is also possible to explain this finding with properties of the sample of the research and examples of conflicts required in face-to-face interviews. The research sample is composed of adults in the working life. In face-to-face interviews, participants were asked to describe a conflicting situation in their workplace over the past 15 days. In this case the majority of the participants described the conflicts they had most often involved, often with the colleagues they were working with in the same unit. When it comes to negotiating more work and job related situations in the workplace, it is the situation that maintains relationships and coincides with group deduction. The achievement of success is common for the parties and therefore for the group.

**Table 9.**  
*Frequencies and Percentage for Focus of Interest in Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Community interest	82	51,2	60,7	60,7
Individual interest	53	33,1	39,3	100,0
<b>Total</b>	135	84,4	100,0	
Missing	25	15,6		
<b>Total</b>		100,0		

In order to investigate 9<sup>th</sup> research question, "In Turkish culture, do the in-group conflicts or outgroup conflicts arise more?" with whom participants have conflict with is analyzed. Only 23.6% of the participants had out-group conflicts while 76.4% had in-group conflicts (Table 10). Academician participant number 14, "The head of department" may be example of in-group conflict, and academician participant number 18, "I experienced that with my students" may be example of out-group conflicts. In group-oriented cultures, however, independence is not encouraged by the needs of the group before the individual. It is not welcome to disturb harmony in collectivist cultures where the group has high emphasis on harmony and obedience. So people in such cultures prefer not conflict with in-group (Lewicky, Barry, Saunders, 2010). From here it is thought that community interests are more prominent than individual interests in collectivist cultures. On the other hand, in individualistic cultures manifested by weak family ties, it is known that intra-group conflicts have emerged due to weaker links (Gohm, Oishi, Darlington and Diener, 1998). In this respect, current results are not consistent with findings in the literature. This can be explained by the characteristics of the research sample. Business and family life are different. In the work environment, people may also have to compete with other employees in terms of promotion, wage increases, etc. Therefore, in spite of the general collectivist structure, there are situations in which they act more individualistic and in their own interests. In addition, the participants and the people who they conflict with are working together in the same department at the same workplace and interacting with each other rather than outgroup. In this case, it is understandable that participants should have more conflicts with the people they interact with most.

**Table 10.**  
*Frequencies and Percentages for Out-Group and In-Group Conflicts*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
In-group conflict	37	23,1	23,6	23,6
Outgroup conflict	120	75,0	76,4	100,0
<b>Total</b>	157	98,1	100,0	

Missing	3	1,9
<b>Total</b>		100,0

In order to investigate the 10<sup>th</sup> research question, participant's responses to question "Have you ever revealed your feelings during a negotiation?" were analyzed. 62% of the participants were found to reveal their feelings, while 38% were not (Table 11). Metcalf et al. (2006) have shown that they do not want to show their feelings. But showing off their feelings is different from asking to show their feelings. Attention is drawn to the expressions of the participants while the willingness express their feelings. As an example, the phrase "I did not want to show my feelings, but ..." Here, it can be interpreted that in the high emotionally charged Turkish culture, the tendency to hide the emotions in order not to look weak is high but it cannot be achieved in real conflict situations. It is recalled that Turkish culture is expressed as a culture with high power distance in the cultural dimensions of Hofstede, in a cultural structure where power is important, it can be considered to show emotions as weakness.

**Table 11.**

*Frequencies and Percentages for Expressing Emotions in Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Expression of feelings	98	61,3	62,0	62,0
No expression of feelings	60	37,5	38,0	100,0
<b>Total</b>	158	98,8	100,0	
Missing	2	1,3		
<b>Total</b>		100,0		

The expression patterns of feelings, and externalizing and controlling of feelings vary from one culture to another (Salacuse, 1998). While feelings are sometimes presented as the natural response of a person to positive or negative situations, sometimes they appear as a type of strategy (Kumar, 2004). In this study, the researcher observed that emotions emerged as a result of the need to be open, and sometimes as a result of inability to control, rather than a tactic.

In order to test whether negotiators prefer relieving counterpart as a strategy, the communication language used by participants when they were telling the story of their conflict was evaluated. While 40.1% of the participants adopted the strategy of relieving the opponent; 59.9% of them were not very inclined to relieve the opponent (Table 12). university administrative staff participant number 3 "I ask things about the work, so that he/she responds and the tension reduces." may be the example to relieving the opponent, On the other hand, university administrative staff participant number 4 saying, "I'm not listening to you anymore.... I don't listen to you, I stopped you, now you have to listen to me" may be an example to not having strategies to relieve the opponent.

**Table 12.**

*Frequencies and Percentages for Relieving Opponent as a Strategy in Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Relieving opponent	63	39,4	40,1	40,1
No relieving opponent	94	58,8	59,9	100,0
<b>Total</b>	157	98,1	100,0	
Missing	3	1,9		
<b>Total</b>		100,0		

Graham (1983) show that American people, being from an individualistic culture, exhibit an attitude through which they disturb the opposite side in order to make a profit at the end of a negotiation, and they use this behavior as a strategy, on the contrary, Japanese people, being from a more collectivist culture, regard getting engaged in an attitude that relaxes the opposite side as profitable, and they use this behavior as a strategy. In this research, the Turkish people who defined by the collectivist profile, also can act with a high degree of individualism, due to the fact that the workplace is composed of people who compete with each other and have to act as individuals. In addition, this finding can be explained by the observation of the researcher during the analysis of question 6 (communication tendency). However, the author has found that the cues set up in the face-to-face communication carry some elements of intimidation, self-disclosure and threatening, from the voice cues defined in the voice recordings and the notes received. When these two findings are brought together, it is observed that there is an attitude towards disturbing the other side in open communication. What appears to be open communication at this point may actually be a reflection of the strategy of intimidating the other side, convincing by showing the potentials that may arise in the future.

In this study, participants' use of bluffing strategy was rarely encountered (Table 13). The conflict story of research assistant participant number 19 is an example of bluff strategy *"...I needed to carry this out. I was conducting a two-way negotiation, frankly... Of course, the two processes did not know each other. I think over about if can I save any of them. Because I could be fired. I did not disclose my interviews with YÖK..."*

**Table 13.**

*Frequencies and Percentages for Tendency to Use Bluffing in Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No bluffing	147	91,9	94,8	94,8
Bluffing	8	5,0	5,2	100,0
<b>Total</b>	155	96,9	100,0	
Missing	5	3,1		
<b>Total</b>		100,0		

The results of Elahee and Brooks' study (2004) and Elahee, Kirby and Nasif's study (2002), that they do with American, Mexican and Canadian negotiators, give valuable information to explain the findings obtained in this study. Elahee et al. (2004; 2002) found that the confidence of the negotiators on the other side was effective on their strategies. According to this finding, it was observed that the negotiators who felt confidence in the opposite side used less questionable strategies in terms of ethics. Considering that the participants in this study are more likely to rely on their conflicts with their own working group, and they have long-term relationships with these people, it is understandable that the parties do not apply for bluffing. The conflict story of research assistant participant number 19 points to a situation where participants are concerned about the continuity of the business relationship with the university and the YÖK are affiliated and the trust is weakened. It seems that the loss of confidence is experienced like this, when the person feels himself or herself constricted to the corner, it appeals to the bluff.

In order to investigate tendency of negotiators making plans, participant responses to the questions *"What did you expect to get at the end of the negotiations?"*, *"What kind of a plan did you make in the negotiation?"* were evaluated. The statement by Arçelik participant number 3 is an example of short-term goals: *"That's why I don't get into long-term debt and loans."* The university administrative staff participant number 4 saying *"I intend to not get myself oppressed. I mean, as a person who has just begun to work for me, I did not want to be like this. I mean, I wanted make sure that they can't have me done anything. I do not want to create impression that I am silent, and I have to do everything."* may be example to long-term objectives. At the end of the evaluations, 84.7% of participants were found to be

negotiating considering long term objectives while 14.3% of them were found to be negotiating considering short term objectives (Table 14). Literature point out that while collectivist culture negotiators are planning for long-term goals, negotiators from individualist culture are planning for short-term goals (Chai, 1998; Christakopoulou, 1999). In this case, negotiators could be expected to negotiate long-term goals in a Turkish sample who is in a long-term relationship in the working environment, want to maintain this relationship in a positive manner and therefore have a collectivist orientation.

**Table 14.***Frequencies and Percentages for Objectives of Negotiators in Conflict and Negotiation*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Long-term objectives	133	83,1	84,7	84,7
Short-term objectives	24	15,0	15,3	100,0
<b>Total</b>	157	98,1	100,0	
Missing	3	1,9		
<b>Total</b>		100,0		

### General Discussion & Conclusion

This study was conducted through interviews with adult workers in six separate working groups in four different work areas from the west of Turkey. These institutions, in comparison with Turkey's eastern, is located closer with western society. Western part of Turkey is an area that has been developed over time as a cultural individualization. The sample of this study is composed of the employees and the stories taken from the workplace. Compared to family and private life, work life is one of the areas where the emphasis on being an individual is higher. In this sense, some of the results compromise with the Turkey's collectivist structure and some of them compromise with individualism. Moreover, studies have shown that the dimensions of collectivism and individualism do not correspond to a scale at opposite ends (Kluckhohn and Strodtbeck, 2001). These two cultural definitions are considered as two separate dimensions. Accordingly, two separate assessments can be made from both dimensions. Thus, the situation that the author tries to explain with the geography of Turkey - being more individualist in the west of Turkey and being more collectivist in the east- can be meaningful with the knowledge that collectivism and individualism are not in continuity. The culture of Turkey is not restricted by leaving only the collectivist class. Here, the importance of working within the local diversity of the national culture of Turkey emerges.

In this study, which aims to define the main headline on conflicts and negotiations in the sample of employees in Turkey with a holistic way, the following findings have been reached. In Turkish culture, conflict and negotiation is defined as relative; main aim is achieving integrative results; negotiators are selected from trustful people; negotiators avoid taking risks; counterparts use both formal and informal protocols; open communication is preferable; negotiators flexible to use time; the community interests outweigh the individual interest; conflicts occur more often in-groups; feelings are expressed at a high rate; negotiators use as a strategy to disturb the other side; bluffing strategy is almost never used; long-term goals are planned.

The above findings have generally been attempted to be explained by focusing on the cultural classifications pointed out by the previous researches and the differences related to these classifications. However, cross-cultural studies are insufficient to explain diversity within cultures and even ignore intercultural diversity from time to time. At this point, it should not be forgotten that many local and international factors in conflict and negotiation will have an impact on conflict and negotiation outcomes. National cultural differences are very important, but the responsibility of all the consequences of the negotiation outcomes should not be put on these differences (Rubin and Sander,

1991; Weiss, 2003). It is called cultural attribution error to interpret the results with superficial cultural labeling, ignoring such situational factors (Dialdin, Kopelman, Adair, Brett, Okumura and Lytle, 1999). While evaluating the results besides the general national culture literature, attempts have been made to explain the characteristics of the sample taken in this study. It is emphasized that the results obtained may be derived from the sampling characteristic of the smaller scale as well as the general cultural tendency.

The studies to be carried out thereafter may emphasize how conflict situations occur and how they are negotiated under different circumstances and conditions, especially locally. How the national culture is diversified in itself and the conditions and conditions affected by this diversification will be important fields of study. In addition, the strategy of the negotiation strategies should be revised in terms of national and local culture. In some of the above-mentioned research questions, some situations have the potential to be a strategy outside the context in which they are addressed. An example of this is the emergence of open communication as a strategy of intimidation, threatening, persuasion, rather than open communication itself. In this study, all of the qualitative data are transcribed and structured into a structure that can be analyzed over many different dimensions. The research findings are limited with 13 research questions, however, it is moving towards, especially on communication, risk taking, and culture-specific strategies. Future work will be useful in the diversity of local cultures, focusing on communication, risk taking, culture-specific strategies and the resources of these strategies.

## Türkçe Sürümü

### Giriş

Bu çalışmanın temel amacı, çatışma ve müzakere konusunda genel kültürel karşılaştırma başlıklarını göz önünde bulundurarak, Türk kültüründe çatışma ve müzakere sürecinin çalışan örnekleme üzerinden tanımlanmasıdır. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirirken, diğer birey, grup ve örgütler ile etkileşim içine girmektedirler. Bu etkileşimler esnasında uyumsuzluklar ve tutarsızlıklar, tarafların kıt olan kaynağı bir diğerine rağmen elde etmeye çalışması, birbirlerine ve kaynağa ilişkin karşı farklı bakış açılarının olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları nedeniyle çatışma kaçınılmazdır (Karip, 2000). Tarafların kıt kaynakları nasıl dağıtacaklarına karar vermeleri gerektiğinde ise müzakere süreci ortaya çıkmaktadır (Bazerman, Curhan, Moore ve Valley; 2000). Müzakere süreci bir çatışmanın varlığı sonrası ortaya çıkmakla birlikte, müzakere süreci içinde çatışma çözümünün bir alt başlığı olarak ele alınmaktadır (Ör; Kim ve Kitani, 1998; Pearson ve Stephan, 1998). Hatta Ting-Toomey (1998) çatışmayı, aynı zamanda müzakere süreci olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, çatışma ve müzakere iki ayrı kavram olarak değil, birbirine bağlı ve zaman zaman birbiri içinde ayrılmaz kavramlar olarak ele alınacaktır.

Çatışma ve müzakere süreçleri ile ilgili batılı kaynaklar pek çok model geliştirmiştir. Ancak ekonomik gelişmelere ve ulusların modernizasyonuna bağlı olarak şablonların değiştiği (Wang, Jing ve Klossek, 2007) ve çoğunun ilk başta düşünüldüğünden daha çok pan kültürel olduğu görülmüştür (Ma, 2006; Ma ve Jaegar, 2005; Metcalf, Bird ve Dewar, 2008). Yani iddia edilenin aksine, çatışma ve müzakere süreçleri ile ilgili modeller evrensel nitelik taşımamaktadır. Çatışma ve müzakere değişkenlerinin ölçümünün daha iyi yapılması, var olan kültürel farklılıkları görmezden gelen yanlış belirlemelerin gözden geçirilmesi, ilgili alanın temel ihtiyaçlarındandır (Metcalf, 2008). Türk kültüründe çatışma ve müzakere kavramlarını ve alt süreçlerini betimleyen yeni çalışmalar da bu anlamda ilgili alana katkı sağlayacaktır.

### Çatışma ve Müzakere Çalışmalarında Temel Alınan Kültürel Boyutlar

Çatışma ve müzakere yazını, kültürel farklılıkları daha çok Hofstede'in (1968; 1972; 2001) kültür boyutlarını tanımlayan çalışmalarını temel alarak anlamaya çalışmaktadır. Hofstede (2001) 72 farklı ülkede bulunan IBM firmasında yaptığı çalışma sonunda elde ettiği verileri dört kültür boyutu üzerinden değerlendirmiştir. Bu boyutlar *güç mesafesi*, *belirsizlikten kaçınma*, *bireycilik* ve *erkeksilik* olarak adlandırılmaktadır. *Güç mesafesi*, bir kültürde daha az güç sahibi kişilerin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığını kabul etmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde yönetici ile ast, nüfuz sahibi ile nüfuz sahibi olmayanlar birbirlerinin eşit durumda olmadığını kabul eder. Türkiye, Yunanistan ve Fransa gibi ülkelerle benzer güç mesafesi aralığındadır. *Bireycilik boyutu*, ilgili kültürde grubun yararı ya da ilgilerinin, bireyin yararı veya ilgilerinden ne kadar öncelikli olarak ele alındığı ve önemsendiği üzerinde durmaktadır. Grubu öne çıkaran kültürler toplulukçu, bireyi öne çıkaran kültürler bireyci kültür olarak adlandırılmaktadırlar. Türkiye ve Yunanistan, Amerika ve Fransa gibi batılı ülkelere göre çok daha düşük bireysellik eğilimi gösterirken, Hindistan gibi daha doğudaki bir ülkeye göre görece daha bireycidir. *Belirsizlikten kaçınma boyutu*, açık olmayan, yordanamayan durumlardan kaçınma çabalarını ifade etmektedir. Türkiye; Belçika ve Fransa gibi batılı ülkelerle benzer şekilde, belirsizlikten kaçınmada oldukça yüksek eğilime sahiptir. *Erkeksilik*, cinsiyetler arası farklılıkların miktarına dayanır. Cinsiyet rolleri arasında farklılıkların yüksek olduğu kültürler daha erkeksi kültürlerdir. Bu kültürlerde iş, maddi başarılar önemlidir. Düşük erkeksilik boyutunda ise yaşam kalitesi, kişiler arası ilişkiler gibi daha kadınsı değerler baskındır. Türkiye erkeksilik boyutunda genel olarak düşük bir düzeydedir. Ayrıca, Türkiye'de yapılan çalışmalar Türk kültürünün daha çok toplulukçu ve güç mesafesi yüksek kültürlerin özelliklerini gösterdiğini ortaya koymaktadır (Agee ve Kabasakal, 1993; Göregenli, 1997; İmamoğlu ve Küller, 1993; Tezer, 1999; Uysal 2002).

### **Çatışma ve Müzakere Konusunda Kültürel Karşılaştırma Alanları**

Alan yazına bakıldığında bireyci ve toplulukçu kültürlerin çatışma ve müzakereye ilişkin belli araştırma başlıklarında karşılaştırıldığı görülmektedir. Bu başlıklar; farklı kültürlerde çatışma ve müzakere nasıl tanımlandığı (Foster, 1992; Lituchy, 1997; Salacuse, 1998; Yook ve Albert, 1998), müzakere sürecinde yer alacak kişiler seçilirken ne tür ölçütler kullanıldığı (Lewicky, Barry ve Saunders, 2010; Zhu, McKenna ve Sun, 2007), müzakereciler arasında kurulan ilişki protokolü (Axtell, 1990; 1991; 1993; Braganti ve Devine, 1992), kurulan iletişim tarzı (Adair, Brett, Lempereur, Okumura, Shikhirev, Tinsley ve arkadaşları, 2004), duygular (Salacuse, 1998) (Kumar, 2004), karar alma (Lewicky, Barry, Saunders, 2010), ulaşılmak istenen çıkar türü (bireysel/ topluluk) (Kozan ve Ergin, 1999), çatışma tarafları (grup iç / grup dışı) (Gohm, Oishi, Darlington ve Diener, 1998), zaman kullanımı (Alon ve Brett, 2007), müzakere planlamasının ne tür hedeflere yöneldiği (Chai, 1998), kullanılan taktikler (Elahee ve Brooks, 2004; Elahee, Kirby ve Nasif, 2002; Gelfand ve Christakopoulou, 1999; Graham, 1983; Lewicki ve Robinson, 1998; Volkema ve Fleury, 2002) ve çatışma çözüm stilleri (Cushman ve King, 1985; Gelfand ve Realo, 1999; Kim ve Kitani, 1998; Kozan, 1989; Kozan ve Ergin, 1998; 1999; Pearson ve Stephan, 1998) şeklinde sıralanabilir.

Çatışma ve müzakere ile ilgili Türkiye yazınında yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde; çalışmaların bir kısmının derinlemesine bir incelemeden çok Türk kültürü hakkında genellemelere (Ör; Öztürk 2007) ya da Türk kültürünü büyük bir ölçüde görmezden gelerek batıdan alınan modellere (Ör; Kasapoğlu 2008) dayanan çalışmalar olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılan kültürel karşılaştırma çalışmalarında (Ör; Agee ve Kabasakal, 1993), çatışma ve müzakere süreçlerine daha bütüncül bakış açısıyla yaklaşılmaktan ziyade, çatışma çözüm/yönetim tarzları gibi belli bir konuya odaklanıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, çatışma çözüm ve müzakere konusunda yapılan kültürel çalışmaların temel aldığı müzakere içinde kurulan iletişim, bilgi paylaşımı vb. pek çok temel başlık karşılanmamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada, çatışma ve müzakere konusunda gerçekleştirilen kültürel karşılaştırma çalışmalarının odaklandığı temel başlıkların bütüncül olarak ele alınması ve Türk örnekleminde, dolayısıyla Türk Kültürü’nde araştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışmada Türkiye’de gerçekleştirilen önceki çalışmaların aksine herhangi bir uyarılma ölçek ile veri toplama yoluna gidilmemiş, katılımcıların anlattığı gerçek çatışma öyküleri nitel ve nicel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Böylece, alan yazında toplulukçu ve bireyci kültürler karşılaştırılarak elde edilen genellemelerin, Türk kültürü için ne kadar geçerli olduğu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, Türk kültüründe çatışma ve müzakere kavramlarını ve alt süreçlerini bütüncül olarak tanımlamayı amaçlamaktadır. Önceki kültürel karşılaştırma çalışmalarından elde edilen sonuçlar, Türk kültürü için yukarıda sözü edilen araştırma başlıklarına ilişkin bazı araştırma sorularına işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle, alan yazında toplulukçu ve bireyci kültür karşılaştırmalarına ilişkin kuramsal ve görgül çalışmalardan elde edilen bulgular ve temel araştırma başlıklarına dayanarak oluşturulan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- Soru 1: Çatışma ve müzakere arasındaki ilişki nasıldır?
- Soru 2: Türk kültüründe çatışma ve müzakere hedeflenen nedir?
- Soru 3: Türk kültüründe nasıl kişiler müzakereci olarak seçilir?
- Soru 4: Türk kültüründe çatışma ve müzakere risk eğilimi nasıldır?
- Soru 5: Türk kültüründe çatışma ve müzakere sürecinde ne tür bir protokole yer verilir?
- Soru 6: Türk kültüründe müzakere tercih edilen iletişim tarzı nasıldır?
- Soru 7: Türk kültüründe çatışma ve müzakere zaman kullanımı konusundaki eğilim nasıldır?
- Soru 8: Türk kültüründe müzakerecinin, müzakere sonunda ne elde etmeyi hedeflemektedir?
- Soru 9: Türk kültüründe grup dışı çatışmalar mı, grup içi çatışmalar mı daha çok ortaya çıkmaktadır?
- Soru 10: Türk kültüründe müzakerecilerin duygularını ifade etme konusundaki eğilimi nasıldır?
- Soru 11: Türk kültüründe müzakereciler karşı tarafı rahatlatan bir tutum içinde olma stratejisini tercih etmekte midir?



Soru 12: Türk kültüründe müzakerecilerin blöf yapma stratejisine ilişkin eğilimi nasıldır?

Soru 13: Türk kültüründe müzakerecilerin hedeflere yönelik plan yapma eğilimleri nasıldır?

## Yöntem

### Katılımcılar

Bu çalışmanın örnekleme oluşturulurken "kolay ulaşılabilir durum örnekleme" (Patton, 1987) ve araştırma sorusunun cevabı olabilecek kavramların, süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya kadar veri toplamaya devam edilmesi şeklinde tanımlanabilecek "kuramsal örnekleme" (Glaser ve Strauss, 1967) yaklaşımları benimsenmiştir. Uygulama sırasında 10-15 görüşme sonunda bir işyeri için veri örüntüsünün doyuma ulaştığı görülmekle birlikte; görüşme verisinin bazı bölümlerinin daha sonra nicel veriye dönüştürülebileceği düşünülerek her iş grubundan, istatistik analizler için minimum sayı olan 30katılımcıya (Moore ve McCabe; 1998) ulaşmak hedeflenmiştir.

Araştırma örnekleme; 3 farklı kurumda (Arçelik A.Ş. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Gazelle Otel) görev alan, 6 ayı çalışma grubundan oluşmaktadır. 71 kadın ve 91 erkek toplam 162 çalışandan oluşan katılımcıların yaşları 24-55 arasında ve toplam çalışma süreleri de 1-32 yıl arasında değişmektedir (Örnekleme ait özellikler Tablo 1’ de görülebilir).

### Veri Toplama Araçları

*Demografik Bilgi Formu:* Yaş, iş deneyimi, vb. bilgilerin sorulduğu formdur.

*Görüşme Formu:*Çatışma ve müzakere süreçleriyle ilgili olarak katılımcılarla yapılacak görüşmelerde kullanılmak üzere hazırlanan bu form; “Çatışmayı nasıl tanımlarsınız?” “Müzakereyi nasıl tanımlarsınız?” “En belirgin hatırladığınız ya da son 15 gün içinde yaşadığınız bir çatışmayı anlatır mısınız?” vb. 47 açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

*Transkript Sonrası İlk Değerlendirme Ölçeği:* Her bir görüşmenin transkripti çıkarıldığında 13 araştırma sorusunu değerlendirmeye yönelik ölçütlerin tanımlandığı formdur. Örneğin Soru 2 için, katılımcıların yönelebileceği bütüncü ya da paylaşımcı hedefler için kullanılan tanımlama kıstasları aşağıdaki gibi örneklenebilir:

Bütüncüleştirici:

1. Nesnel standartlarda ısrarlı olmak.
2. Kazan-kazan yaklaşımı vb.

Paylaşımcı:

1. Bir taraf kazanırken diğer taraf kaybeder (kazan-kaybet)
2. Bir tarafın istekleri diğerine terstir vb.

### Tablo 1.

#### Örnekleme Özellikleri

İşletme Adı	Görev	Toplam Çalışma Süresi	Kurumda Çalışma Süresi	Yaş Aralığı	Kadın Katılımcı Sayısı	Erkek Katılımcı Sayısı	Toplam Katılımcı Sayısı
Arçelik Pişirici Cihazlar İşletmesi	Ör; yönetici mühendis, teknisyen, takım lideri, uzman vb.	1-35 yıl	1-32 yıl	26-53	7	21	28
Arçelik Sütlice Satış Pazarlama	Ör; satın alma	2-17 yıl	6 ay- 8 yıl	25-42	10	8	18

	uzm.,bayi yönetmeni						
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	İdari Personel (Ör; yönetici, memur)	1-29 yıl	1-22 yıl	24-53	14	16	30
Abant İzzet Baysal Üniversitesi (Kamu Yönetimi, Sosyoloji, Uluslararası ilişkiler, Kimya, İktisat, Spor Yöneticiliği, İşletme, Bilgisayar teknolojileri eğitimi, Özel eğitim, Türk Dili ve Edebiyatı)	Akademik Personel	6-32 yıl	2-21 yıl	33-55	14	16	30
Abant İzzet Baysal Üniversitesi (Psikoloji, Matematik, Fizik, Sosyoloji, Kimya, Uluslararası ilişkiler, Maliye, Kamu Yönetimi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, İşletme)	Araştırma Görevlisi	5 ay - 20 yıl	5 ay- 11 yıl	24-38	9	19	28
Gazelle Otel	Örn; yönetici, kat görevlisi, garson vb.	4 ay-30 yıl	4 ay - 21 yıl	21-48	17	11	28

### İşlem

İlgili kurumlardan araştırma izinleri alınmış, mail ve telefon yardımıyla araştırma (amacı, süresi vb.) hakkında bilgi verilen gönüllü katılımcılarla randevular oluşturulmuştur. Katılımcılar görüşme odasına alındıktan sonra görüşmenin amacı, süresi tekrar açıklanmış, görüşmede alınacak ses kaydı için onay alınmıştır. Ses kaydı vermek istemeyen katılımcılar olması durumunda tek görüşmecinin alamayacağı notları almak üzere görüşmelere bir yardımcı görevlendirilmiştir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra her bir görüşmenin transkripti çıkarılmış, elde edilen verilerin içerik analizleri tüm sorular için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

### Bulgular ve Tartışma

Türk kültüründe çatışma ve müzakere sürecini çalışan örnekleme üzerinden betimlemeye yönelik araştırma verisine yapılan içerik analizleri ve frekans çalışmalarından elde edilen bulgular ve tartışma, anlam bütünlüğünü bozmamak için bu bölümde birlikte verilmiştir.

Bu çalışmanın birinci sorusunu değerlendirmek üzere, tüm görüşmecilerin “Çatışma ve müzakere arasındaki ilişki nasıldır?” sorusuna verdiği cevaplar analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirme sonunda katılımcıların %96,2’sinin çatışma ve müzakereyi birbirleriyle ilişkili olarak tanımladıkları görülmüştür (Tablo 2). Katılımcıların iki kavramı ilişkisel olarak tanımlamalarına 7 numaralı otel çalışanının “Zaten müzakere çatışmadan doğar gibi geliyor bana.” ifadesi örnek olarak verilebilir. Verilen cevaplar ve yapılan analizlerden yola çıkarak, Türk kültüründe çatışma ve müzakerenin ilişkisel olarak tanımlandığı söylenebilmektedir. Elde edilen bulgu ilgili yazının zaman içinde geldiği çatışma ve müzakereyi birbirinden ayıramaz, zaman zaman birbirini takip eder hatta birbirinin içine geçmiş iki kavram olarak tanımlayan; çatışırken müzakere etmenin, müzakere ederken çatışmanın mümkün olabileceğini

vurgulayan; zaman zaman müzakere süreci içinde çatışma çözümünün bir alt başlık olarak ortaya çıkabildiğini anlatan yaklaşımlar (Kim ve Kitani, 1998; Pearson ve Stephan, 1998) ile tutarlıdır.

Bu çalışmada Türk kültüründe hemen herkesin çatışma ve müzakereyi ilişkili tanımlaması, çatışmalı durumların ele alınması ve müzakere edilerek çözüme kavuşturulması açısından olumlu bir tutumdur. Çatışmayı ve müzakereyi ilişkili ve birbiri içinde doğal bir süreç olarak gören kişilerin, durum ve şartlara bağlı olarak çatışmalı durumları çözüme kavuşturma ya da çatışmaları yönetme konusunda daha başarılı olabilecekleri düşünülebilir. Ayrıca, bu bakış açısına sahip olmak; zaman zaman çatışmak, çatışarak müzakere etmek, müzakere etmek, müzakereden çatışmaya dönmek, tekrar müzakereye dönmek gibi durum ve hedeflenen kazançlara bağlı pek çok seçeneğe açık olmak demektir. Çatışma ve müzakere süreci içinde bu kadar seçenek, doğru stratejiler geliştirildiği takdirde, Türk müzakerecilerin istenilen sonuçları elde etmeleri konusunda başarıya yaklaşımlarına yardımcı olabilir.

**Tablo 2.**

*Çatışma ve Müzakere Arasındaki İlişkiye Yönelik Frekanslar ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çatışma ve müzakere ilişkilidir	153	95,6	96,2	96,2
Çatışma ve müzakere ilişkili değildir	6	3,8	3,8	100,0
<b>Toplam</b>	159	99,4	100,0	
Kayıp Veri	1	,6		
<b>Toplam</b>	160	100,0		

Bu çalışmada, Türk kültüründe çatışma ve müzakere bütüncül hedeflere yönelip yönelmediğini değerlendirmek üzere; her katılımcının görüşmede anlattığı çatışma hikâyesindeki davranışları, Transkript Sonrası İlk Değerlendirme Ölçeği'nde belirtilen paylaşımcı ve bütüncül müzakere özellikleri kıstas alınarak değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcıların daha çok bütüncül (%83,8) müzakere yürüttüğü görülmüştür (Tablo 3). Katılımcıların bütüncül tarzına, 18 numaralı akademisyen katılımcının “*Kişiselleştirmemeye dikkat ediyorum.*” cümlesi; paylaşımcı tarza ise 18 numaralı idari katılımcının “*Ben hata yaptığımı düşünmediğim için uzlaşma konusu bana çok basit geliyor.*” cümlesi örnek olarak verilebilir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın ikinci sorusuna ilişkin olarak, katılımcıların paylaşımcı yerine, bütüncül tarzı benimsedikleri ve bütüncül amaçlara ulaşmayı hedefledikleri söylenebilir.

**Tablo 3.**

*Çatışma ve Müzakere Hedeflerine Yönelik Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bütüncül	129	80,6	83,8	83,8
Paylaşımcı	25	15,6	16,2	100,0
<b>Toplam</b>	154	96,3	100,0	
Kayıp veri	6	3,8		
<b>Toplam</b>		100,0		

Bu bulgu bireyci ve toplulukçu kültürler arasındaki paylaşımcı ve bütüncül yaklaşım farklılıklarıyla açıklanabilir (Örn, Lituchy, 1997; Salacuse, 1998). Hofstede'nin toplulukçuluk boyutunda batılı toplumlara göre daha toplulukçu algılanan Türk kültürü içinde, müzakerecilerin daha bütüncül sonuçlara odaklanması anlaşılabilir bir durumdur. Çünkü toplulukçu kültürler, birey olarak sonuçlarını artırmak yerine, içinde bulunduğu grubun yararına sonuçlar elde etmeyi beklemektedir (Hofstede, 1968; 1972; 2001). Bu çalışmada, anlatılan çatışma hikâyeleri katılımcıların işyerinde daha çok aynı bölüm veya birim içindeki çalışma arkadaşları ile yaşadıkları durumları ifade etmektedir. Dolayısıyla kendilerini ait hissettikleri grup arkadaşları ile yaşadıkları çatışmalardır. Bu anlamda toplulukçuluk yönelimli olan Türk kültüründe, müzakerecilerin bütüncül sonuçlara ulaşmayı hedeflemesi yine beklenen bir durumdur.

Türk kültüründe çatışmalı durumlarda bütünleştirici sonuçlara ulaşma hedefinin benimsenmesi, kazan-kazan anlayışının varlığına işaret etmektedir. Bu yaklaşıma sahip kişilerin çatışma ve müzakere her iki tarafı tatmin eden sonuçlara ulaşma konusunda çaba göstereceği düşünülebilir. Çalışma bulgusu Metcalf ve arkadaşlarının (2006) 5 farklı kültürü karşılaştırdıkları ve Türklerin kazan kaybet ve kazan kazan beklentisi içinde gidip geldiğini ortaya koyan çalışması ile tutarlı değildir. Metcalf'ın çalışmasında katılımcıların müzakere eğilimleri, beş aralıklı iki kutuplu bir ölçek ile ölçülmüş, dolayısıyla katılımcıların müzakere kendilerini nasıl davranışlar içinde algıladıkları değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ise gerçek çatışma hikâyeleri üzerinden değerlendirmelerde bulunulduğundan, katılımcıların müzakere sonuçları ile ilgili hedeflerini daha geçerli biçimde yansıttığı düşünülebilir.

“İdeal müzakereci nasıl biridir?” sorusuna verilen cevaplar, katılımcılarının hemen hepsinin (%99,4) müzakere güvenirlik kişilik özellikleri olan kişileri tercih ettiklerini göstererek, araştırmanın üçüncü sorusuna yanıt oluşturmuştur (Tablo 4). Bu duruma 8 numaralı üniversite idari personelinin verdiği cevap örnek olarak verilebilir: “Güler yüzlü, sinirlenmeyen, deneyimli, güvenilir, bilgili olmalıdır.” Çinliler gibi daha doğulu toplumlarda müzakere sürecinin başında, ilişkisel bağlantılar kurmanın önemine inanılır, dolayısıyla ilişki kurucu ve devam ettirici müzakereciler seçilir (Zhu, McKenna ve Sun, 2007). Türk kültürü batılı örneklerine göre daha toplulukçu bir kültür olarak ilişki kurucu ve kurulan ilişkileri sürdürme eğiliminde bir toplum olarak düşünülebilir. Bu şekilde ilişki kurmak ve sürdürmek güven gerektirdiği için Türklerin müzakereci olarak daha güvenilir kişilik özelliklerine sahip kişileri seçme eğiliminde oldukları söylenebilir.

**Tablo 4.**  
*Tercih Edilen Müzakerecilerle İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Güvenilir	156	97,5	99,4	99,4
Güvenilir olmayan	1	,6	,6	100,0
<b>Toplam</b>	157	98,1	100,0	
Kayıp Veri	3	1,9		
<b>Toplam</b>		100,0		

“Müzakerede hiç risk aldınız mı? Aldı iseniz nasıl?” sorusuna verdiği cevaplar değerlendirildiğinde; katılımcıların %65,6'sının müzakere risk almadığını %34,4'ü risk aldığını ifade etmiştir (Tablo 5). Bu sonuçlara göre Türk kültüründe çatışma ve müzakere yüksek risk alınmadığı söylenebilir. Risk aldığını ifade eden 3 numaralı Arçelik katılımcısının “Ben her çatışma öncesi her şeyden vazgeçip çatışmanın içine giriyorum.” ifadesi risk alındığı durumlara örnek verilebilir.

**Tablo 5.**  
*Çatışma ve Müzakere Risk Alma Eğilimine İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Risk alınmaz	103	64,4	65,6	65,6
Risk alınır	54	33,8	34,4	100,0
<b>Toplam</b>	157	98,1	100,0	
Kayıp Veri	3	1,9		
<b>Toplam</b>		100,0		

Önceki çalışmalar, Amerikalı ve bazı Asyalı ülkelerin risk almaya daha yatkın olduğunu, Avrupa ülkelerinin risk alma konusunda daha muhafazakâr olduğunu göstermiştir (Foster,1992). Karar almadan önce her türlü bilgiye sahip olmak isteyen daha bürokratik ve muhafazakâr yaklaşım ile eksik bilgiye

rağmen daha girişimci olmanın temel dayanağı birbirinden oldukça farklıdır. Örneğin risk alma eğilimi yüksek kültürlerden gelen müzakereciler, erken hareket ettikleri için daha çok şans yakaladıklarını düşünür. Buna karşılık risk alma konusunda temkinli olan kültürlerden gelen müzakereciler ağır hareket ederek bekle ve gör taktiği izlemektedirler. Türk kültüründe, coğrafi olarak daha yakın olduğu Avrupa ulusları ile benzer şekilde, müzakerecilerin yüksek risk almaktan kaçınan bir tutum içinde olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, katılımcıların genel olarak aldıkları riskin kendilerine zarar vermesinden korkmalarıdır. Bu bulgu Hofstede'in (1968; 1972; 2001) kültürel tanımlamaları arasında bulunan belirsizlikten kaçınma boyutuyla da açıklanabilir. Türkiye belirsizliğe toleransı düşük olan bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlikten kaçınmada yüksek olmak bir şekilde geleceği görmek istemek, riskli durumlardan uzak durmak anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada “Müzakerede birbirinize nasıl hitap ettiniz?” sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların üniversite akademik personeli ise daha çok “*hocam*” ve “*karşı tarafın ismi*” ile hitap etmeyi tercih ettiği; diğer iş alanlarında “*hanım, bey, isim*” hitaplarını kullandıkları görülmüştür. Bu hitaplara ek olarak, üretim işletmesindeki katılımcılar “*abi*” hitabını kullanmaktadır. Bu işletmede “*abi*” hitabı, saygı, bir tür kıdem ve itibar ifadesidir. Genel olarak katılımcıların %51,75'inin herhangi bir resmi protokolü uygulamadığı, %48,25'inin daha resmi davrandığı görülmüştür (Tablo 6). Bu bulgu Metcalf ve arkadaşları (2006), tarafından ortaya konulan kültürlerarası karşılaştırma bulgusu ile tutarlıdır. Buna göre Türkler, çok güçlü bir şekilde olmasa da resmi protokole uymaya çalışırlar. Burada çalışılan örgütte hangi hitapların benimsendiği önem kazanmaktadır. Örneğin üniversite çevresinin saygın bir hitap şekli olarak “*hocam*”, üretim işletmesinin ise “*abi*” hitabını benimsediği görülmüştür.

**Tablo 6.**  
*Çatışma ve Müzakere Sürecindeki Protokole İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Resmi protokol	74	56,88	51,75	84,6
Resmi olmayan protokol	69	43,12	48,25	100,0
<b>Toplam</b>	143	89,4	100,0	
KayıpVeri	17	10,6		
<b>Toplam</b>		100,0		

Katılımcıların iletişim tercihlerini anlamak için; anlatmış olduğu çatışma hikâyesinde iletişimi başlatan kişi olup olmadığı, müzakere sürecini yüz yüze gerçekleştirip gerçekleştirmediği, karşı tarafla konuşurken problemi açıkça dile getirip getirmediği değerlendirilmiştir. Değerlendirmede katılımcıların %92,3'ünün verdiği yanıtlar, Türk kültüründe müzakereye doğrudan iletişimin tercih edildiğini göstermektedir (Tablo 7). Doğrudan iletişime örnek olarak, 3 numaralı Arçelik katılımcısının “Gidip odasına direkt sorguladım.” ifadesi verilebilir. Dolaylı iletişime ise, 22 numaralı Arçelik katılımcısının “İş talep eden kişiyi yönlendirerek yapmaya çalıştım.” ifadesi örnek olarak verilebilir.

Alan yazında müzakereye kurulan iletişim ile ilgili olarak kültürler arası karşılaştırmalarda en çok kullanılan iletişim modeli açık (doğrudan) ve kapalı (dolaylı) iletişim modelidir (Gudykunst ve Matsumoto, 1996). Açık iletişim müzakerecinin niyetlerini doğrudan ve açıkça ortaya koymasıyla; buna karşılık kapalı iletişim müzakerecinin gerçek amacını gizleyerek mesajını iletmesiyle tanımlanır. Açık iletişim kullanan kültürler Kanada, Amerika, Almanya, İsviçre ve İskandinav ülkeleri örnek olarak verilebilir. Çin, Kore, Japonya ve Vietnam gibi Asya ülkeleri ile Suudi Arabistan, Kuveyt gibi Ortadoğu ülkeleri ve Meksika Arjantin gibi Latin Amerika ülkeleri kapalı iletişime örnek verilebilir (Adair ve arkadaşları, 2004; Munter, 1993). Metcalf ve arkadaşlarının (2006) Hindistan, Meksika, Finlandiya, ABD ve Türkiye müzakere kültürlerini karşılaştırdıkları çalışmaları, tüm ulusal kültürlerinin açık iletişimi tercih ettiğini, Türk müzakerecilerin Hintlilerin ardından ikinci sırada açık iletişimi tercih ettiklerini göstermiştir. Metcalf ve arkadaşları, diğerlerine göre daha doğulu olan iki kültürden olan Hintli ve Türk müzakerecilerin açık iletişimi bir müzakere stratejisi olarak kullanırken, doz ayarlaması konusunda batılı kültürler kadar tedbirli davranmadıklarını düşünmektedir. Metcalf ve arkadaşlarının (2006) çalışması ile

ilgili bu yorum ve bu çalışmanın açık iletişim bulgusu birlikte değerlendirildiğinde, Türk kültüründe açık iletişimin sınırlarının batılı kültürlerden farklı olduğu, açık olma dozunda ayarlama ihtiyacı duyulmadığı düşünülebilir.

**Tablo 7.**  
*Müzakerede Tercih Edilen İletişim Tarzına İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Doğrudan iletişim	144	90,0	92,3	92,3
Dolaylı iletişim	11	6,9	7,7	100,0
<b>Toplam</b>	157	98,1	100,0	
Kayıp Veri	3	1,9		
<b>Toplam</b>		100,0		

Katılımcılara sorulan “Müzakereye özel bir zaman ayırdınız mı? Ayırdıysanız nasıl?” vb. sorularına verilen cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların %97,4’ünün müzakere zamanı konusunda rahat davrandığı görülmüştür (Tablo 8). Zaman kullanımı konusunda katılımcıların rahat davranışına örnek olarak; 8 numaralı otel katılımcısının “Sonradan konuştuk... 2 saat sonra konuştuk. Konu konuyu açtı. Dedim hani 2 saat önce bir olay olmuştu filan.” ifadeleri verilebilir. Elde edilen bulgu, Arap ülkeleri gibi (Alon ve Brett, 2007) sıcak ülkelere gelen müzakerecilerde olduğu gibi, Türk kültüründe de zaman kullanımı konusunda müzakerecilerin rahat davrandığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu metodolojik farklılık düşünüldüğünde, mevcut çalışmadan daha az ikna edici olduğu daha önce belirtilen, Metcalf ve arkadaşlarının (2006) bulgularıyla tutarlı değildir.

**Tablo 8.**  
*Çatışma ve Müzakerede Zaman Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Zaman kullanımında rahat olma	152	95,0	97,4	97,4
Zaman kullanımında rahat olmama	4	2,5	2,6	100,0
<b>Toplam</b>	156	97,5	100,0	
Kayıp Veri	4	2,5		
<b>Toplam</b>		100,0		

Elde edilen bulgu, çatışmalı durumu önemsemekten ziyade zamanı uzatarak çözümsüz bırakıp, mevcut durumu koruma ya da zamana bırakarak çatışmanın büyümesini engellemeye çalışma stratejisi olarak değerlendirilebilir. Türkiye’nin ulusal meselelerinde zamana yayılan ve çözüme kavuşturulmayan pek çok mesele ile ilgili olan süreçler çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu stratejinin sıklıkla kullanıldığı söylenebilir. Kıbrıs ve Güneydoğu meselelerinde olduğu gibi çözümsüzlük, çözümlenemeyen şeylerden ödün vermek anlamlarına gelebileceği için de zamana bırakılmış meseleler olmuştur.

Araştırmanın 8. sorusunu değerlendirmek üzere, “Müzakere sonunda ne elde etmeyi beklediniz” vb. sorularına verilen cevaplar analiz edilmiştir. Topluluk çıkarına vurgu yapan ifadelerle 3 numaralı araştırma görevlisi katılımcının “*Önemli olanın fakülte takımının bir yere gelmesi olduğunu paylaştım.*” ifadesi; bireysel çıkara ise 11 numaralı akademisyen katılımcının “*Tabii ki istediğimi kabul ettirmeyi hedefledim.*” cümlesi örnek olarak verilebilir. Yapılan değerlendirmeler sonunda katılımcıların %60,7’sinin toplum çıkarını, %39,3’ünün bireysel çıkarı önceliği görülmüştür (Tablo 9). Türk kültüründe çatışma çözümü ve müzakere sürecinde topluluk çıkarının bireysel çıkardan önemli görülmesi, Türk toplumunun toplulukçu yapısıyla uyumludur. Ayrıca bu bulguyu araştırmanın örnekleminin özellikleri ve yüz yüze görüşmelerde istenen çatışma örnekleri ile de açıklamak mümkündür. Araştırma örneklemini çalışma hayatındaki yetişkinlerden oluşmaktadır. En iyi hatırladıkları ya da son 15 gün içinde yaşadıkları bir çatışmayı

anlatmaları istendiğinde, katılımcıların çoğunluğu en çok ilişkide buldukları, çoğu zaman aynı birimde çalıştıkları iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışmaları anlatmışlardır. İşyerinde daha çok iş ve görevlerle ilgili durumların müzakere edildiği düşünüldüğünde, ilişkileri sürdürmek ve işlerin başarıyla tamamlanması grup çıkarı ile örtüşen durumlardır. İşin başarıya ulaşması taraflar için ve dolayısıyla grup için ortak çıkardır.

**Tablo 9.**

*Çatışma ve Müzakerede Çıkar Odağına İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Topluluk çıkarı	82	51,2	60,7	60,7
Bireysel çıkar	53	33,1	39,3	100,0
<b>Toplam</b>	135	84,4	100,0	
Kayıp Veri	25	15,6		
<b>Toplam</b>		100,0		

Araştırmanın “Türk kültüründe grup dışı çatışmalar mı, grup içi çatışmalar mı daha çok ortaya çıkmaktadır?” sorusunu değerlendirmek üzere, katılımcıların kiminle çatışma yaşadıkları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların sadece %23,6’sı grup dışı çatışma yaşarken, %76,4’ünün grup içi çatışma yaşadığı görülmüştür (Tablo 10). 16 numaralı akademisyen katılımcının “*Bölüm başkanı.*”, ifadesi grup içi çatışmaya, 18 numaralı akademisyen katılımcının “*Öğrencilerle böyle bir şeyim oldu.*” ifadesi grup dışı çatışmaya örnek olarak verilebilir. Gruba uyum ve itaat vurgusunun yüksek olduğu toplulukçu kültürlerde uyumu bozmak hoş karşılanmaz dolayısıyla bu tip kültürlerde kişiler grup içi çatışmalara girmemeyi tercih ederler (Lewicky, Barry, Saunders, 2010). Öte yandan, zayıf aile bağlarıyla kendini gösteren bireyci kültürlerde grup içi çatışmaların zayıf bağlar nedeniyle daha çok ortaya çıktığı bilinmektedir (Gohm, Oishi, Darlington ve Diener, 1998). Türklerin özelinde; Kozan ve Ergin’in çalışması (1999) bireysel hedeflerden çok iç-grup hedeflerine önem verildiğini göstermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu sonuçlar literatürdeki bu bulgularla tutarlı değildir. Bu durum araştırma örneğinin özellikleri ile açıklanabilir. İş yeri ile aile hayatı birbirinden farklıdır. İş ortamında kişiler terfi almak, ücret artışı vb. konularda diğer çalışanlarla rekabet etmek durumunda da kalabilmektedirler. Dolayısıyla genel toplulukçu yapıya rağmen daha bireysel ve kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etme durumları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, katılımcılar ve çatıştıkları kişiler, aynı işyerinde aynı bölümde birlikte iş yapan ve dış gruplardan çok kendi içinde etkileşimi olan kişilerdir. Bu durumda katılımcıların en çok etkileşimde buldukları kişilerle daha fazla çatışma yaşaması anlaşılabilir bir durumdur.

**Tablo 10.**

*Grup İçi ve Grup Dışı Çatışmalara İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Grup içi çatışma	37	23,1	23,6	23,6
Grup dışı çatışma	120	75,0	76,4	100,0
<b>Toplam</b>	157	98,1	100,0	
Kayıp Veri	3	1,9		
<b>Toplam</b>		100,0		

Araştırmanın 10. sorusunu değerlendirmek üzere katılımcıların “Müzakerede hiç duygularınızı ifade ettiniz mi?” sorusuna verdiği cevaplar analiz edilmiştir. Buna göre katılımcıların %62’sinin duygularını ifade ettiği, %38’inin duygularını ifade etmediği görülmüştür (Tablo 11). Metcalf ve arkadaşları (2006) yaptıkları çalışmada Türkler’in duygularını göstermek istemediklerini ortaya koymuş olsa da duyguları göstermek istememek ile duyguları göstermemek farklıdır. Çatışma hikâyeleri alınırken, katılımcıları “*duygularımı göstermek istemedim ama...*” şeklindeki ifadeleri katılımcıların istemeseler de duygularını

gösterdiklerine dikkat çekmektedir. Burada yüksek duygu yüklü Türk kültüründe zayıf görünmemek için duyguları gizleme eğiliminin yüksek olduğu ancak bunun gerçek çatışmalı durumlarda başarısızlığı yorumu yapılabilir. Türk kültürünün Hofstede’in kültürel boyutları üzerinde güç mesafesi yüksek bir kültür olarak ifade edildiği hatırlanacak olursa, gücün önemli olduğu bir kültürel yapı içinde duyguları göstermenin zayıflık olarak algılandığı düşünülebilir.

**Tablo 11.***Çatışma ve Müzakerede Duyguların İfade Etmesine İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Duyguları gösterme	98	61,3	62,0	62,0
Duyguları göstermeme	60	37,5	38,0	100,0
<b>Toplam</b>	158	98,8	100,0	
Kayıp Veri	2	1,3		
<b>Toplam</b>		100,0		

Ayrıca, farklı kültürlerde duyguların ifade ediliş şekli, dışı vurulması ve kontrol ediliş biçimi de değişmektedir (Salacuse, 1998). Duygular bazen doğallıkla kişinin olumlu olumsuz durumlara karşı bir tepki olarak ortaya çıkarken, bazen bir tür taktik olarak da ortaya çıkabilmektedir (Kumar, 2004). Bu çalışmada araştırmacı duyguların bir taktikten ziyade açık olma ihtiyacının ve bazen de kendini kontrol edememenin bir sonucu olarak ortaya çıktığını gözlemiştir.

Katılımcıların çatışmalarda karşı tarafı rahatlatma stratejisini kullanıp kullanmadıklarını görmek amacıyla, çatışma hikâyesini anlatırken kullandıkları iletişim dili incelenmiştir. Katılımcıların %40,1’i karşı tarafı rahatlatma stratejisini benimserken, %59,9’unun tam tersi bir eğilimde olduğu görülmüş (Tablo 12). 3 numaralı üniversite idari personelinin “*İşle ilgili bir şeyler soruyorum ki birkaç bir şey söylesin gerginlik azalsın.*” ifadeleri karşı tarafı rahatlatma girişimine, 4 numaralı üniversite idari personelinin “*Duyumuyorum sizi. Ben sizi durdurdum. Siz beni dinleyeceksiniz şeklinde tutumlarım oldu.*” ifadesi ise, karşı tarafı rahatlatma çabasının olmadığı durumlara örnek olarak verilebilir.

**Tablo 12.***Çatışma ve Müzakerede Karşı Tarafı Rahatlatma Stratejisi Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Karşı tarafı rahatlatma var	63	39,4	40,1	40,1
Karşı tarafı rahatlatma yok	94	58,8	59,9	100,0
<b>Toplam</b>	157	98,1	100,0	
Kayıp Veri	3	1,9		
<b>Toplam</b>		100,0		

Graham (1983), bireyci kültürden gelen (Amerikalılar) müzakerecilerin müzakereden karlı çıkmak için karşı tarafı rahatsız eden bir tutum içine girdiğini ve bunu bir taktik olarak kullandığını; buna karşılık daha toplulukçu kültürden gelen Japonların karşı tarafı rahatlatan bir tutum içinde olmayı kârlı bularak bunu bir taktik olarak kullandıklarını göstermektedir. Bu araştırma, toplulukçu profili ile tanımlanan Türkler’in, işyerinde birbiriyle rekabet eden ve birey olarak hareket etmek zorunda olan kişilerden oluşması nedeniyle, bireycilik boyutunda da yüksek eğilimle hareket edebileceğini göstermiştir. Ayrıca, bu bulgu araştırmanın 6. sorusuna (iletişim tercihi) ilişkin analizler sırasında, araştırmacının gözlemi ile de açıklanabilir. Araştırmada çatışma tarafları arasındaki iletişimin doğrudan ve yüz yüze kurulduğu görülmüştür. Ancak yürütücü, ses kayıtlarında ses tonundan ve alınan notlarda tanımlanan bedensel ipuçlarından, yüz yüze iletişim içinde kurulan cümlelerin biraz gözdağı verme, kendini ortaya koyarak tehdit etme unsurları taşıdığını tespit etmiştir. Bu iki bulgu bir araya getirildiğinde açık iletişim içinde karşı tarafı rahatsız etmeye yönelik bir tutum olduğu gözlenmiştir. Bu noktada açık iletişim gibi görünen



şey, aslında karşı tarafa gözdağı verme, gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuzlukları göstererek ikna etme stratejisinin bir yansıması da olabilir.

Bu çalışmada katılımcıların blöf yapma stratejisinin kullanmalarıyla nadiren karşılaşmıştır (Tablo 13). Örneğin; 19 numaralı araştırma görevlisinin ifadeleri “...Sonuca ulaşmam gerekiyordu. Ben çift yönlü bir müzakere yürüttüm açıkçası... Tabi iki sürecin birbirinden haberi yoktu. Ben hangisini kurtarırsam hesabını yapıyorum. Çünkü atılma ihtimalim vardı. YÖK ile görüşmelerimi kimseye açık etmedim...” blöf kullanma stratejisine örnek olarak verilebilir.

**Tablo 13.**

*Çatışma ve Müzakerede Blöf Yapma Stratejisinin Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Blöf stratejisi yok	147	91,9	94,8	94,8
Blöf stratejisi var	8	5,0	5,2	100,0
<b>Toplam</b>	155	96,9	100,0	
Kayıp Veri	5	3,1		
<b>Toplam</b>		100,0		

Elahee ve Brooks (2004), Elahee, Kirby ve Nasif'in, (2002) Amerikalı, Meksikalı ve Kanadalı müzakereciler ile yaptıkları çalışmalarda buldukları sonuçlar, bu çalışmada elde edilen bulguları açıklamak üzere kıymetli bilgiler sunmaktadır. Elahee ve arkadaşları (2004; 2002) müzakerecilerin karşı tarafa duydukları güvenin, kullandıkları stratejiler üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Öyle ki karşı tarafa güvenen müzakereciler etik açıdan daha az sorgulanır taktiklere yönelmektedir. Bu çalışmadaki katılımcıların daha çok kendi çalışma grubu içinde güvenmek durumunda olduğu, uzun süreli ilişkiler kurduğu insanlarla yaşadıkları çatışmaları anlattıkları düşünüldüğünde, tarafların blöfe başvurmamaları anlaşılabilir bir sonuçtur. Yukarıda verilen blöflü durum örneğinde; 19 numaralı araştırma görevlisinin çatışma hikâyesi ise bağlı bulunduğu üniversite ve YÖK ile ilgili kurumsal güvenin zayıfladığı, iş akdinin devamı konusunda katılımcının endişelerinin olduğu bir duruma işaret etmektedir. Bunun gibi güven kaybının yaşandığı, kişinin kendini kuşatılmış, köşeye sıkıştırılmış hissettiği durumlarda blöfe başvurulabildiği görülmektedir.

Katılımcıların plan yapma eğilimlerini değerlendirmek üzere; “Müzakere sonunda ne elde etmeyi bekliyordunuz?”, “Müzakerede nasıl bir plan yaptınız” gibi sorulara verilen cevaplar incelenmiştir. 3 numaralı Arçelik katılımcısının “*Bu nedenle uzun vadeli borçlara, kredilere hiç girmiyorum.*” ifadesi kısa vadeli hedeflere; 4 numaralı üniversite idari personelinin “*Yani yeni evet çalışmaya başlamış biri olarak hani bu şekilde bir çizgi çizmek istemiyordum. Hani bunu buna yaptırabilirsin ya da buna her şeyi söylüyorsun susuyor, her şeyi yapıyor gibi bir izlenimi ortadan kaldırmak istedim.*” ifadeleri uzun vadeli hedeflere örnek olarak verilebilir. Değerlendirmeler sonunda katılımcıların %84,7’sinin uzun vadeli, %14,3’ünün kısa vadeli hedeflere yönelik olarak müzakere ettikleri görülmüştür (Tablo 14). İlgili yazın toplulukçu kültürden gelen müzakerecilerin uzun vadeli hedefleri düşünerek planlama yaparken, bireyci kültürden gelen müzakerecilerin daha kısa vadeli hedeflere yönelik planlamalar yaptığını işaret etmektedir (Chai,1998; Gelfand ve Christakopoulou, 1999). Bu durumda çalışma ortamında uzun süreli ilişkiler kuran, bu ilişkiyi olumlu bir şekilde sürdürmek isteyen ve dolayısıyla toplulukçu yönelimleri yüksek Türk örneğinde müzakerecilerin uzun vadeli hedeflere yönelik olarak müzakere gerçekleştirmesi beklenebilir bir durumdur.

**Tablo 14.****Çatışma ve Müzakerede Müzakerecilerin Hedeflerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Uzun vadeli hedefler	133	83,1	84,7	84,7
Kısa vadeli hedefler	24	15,0	15,3	100,0
<b>Toplam</b>	157	98,1	100,0	
Kayıp Veri	3	1,9		
<b>Toplam</b>		100,0		

**Genel Tartışma ve Öneriler**

Bu çalışma Türkiye'nin batısında yer alan 4 farklı iş yerinden 6 ayrı çalışma grubundan çalışan yetişkinler ile görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmeler Türkiye'nin doğu ucuna göre batı toplumlarına daha yakın bir coğrafyada yer almaktadır. Bu anlamda Türkiye'nin batısı, kültürel olarak bireyselleşmenin zaman içinde geliştiği bir alan olmuştur. Bu çalışmanın örneklemini çalışanlar, alınan çatışma hikâyelerini de işyerinde yaşanan örnekler oluşturmaktadır. İş yaşamı, aile ve özel yaşama kıyasla birey olma vurgusunun daha fazla yükseldiği yaşam alanlarıdır. Bu anlamda elde edilen sonuçların bir kısmının Türkiye'nin toplulukçuluk sınıflandırılması ile uyusurken bir kısmının bireycilikle örtüşmesi anlamlıdır. Ayrıca yapılan çalışmalar toplulukçuluk ve bireycilik boyutlarının birbirinin karşısında zıt uçlarda bir skalaya denk gelmediğini ortaya koymuştur (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1973). Bu iki kültürel tanımlama iki ayrı boyut olarak değerlendirilmektedir. Buna göre her iki boyuttan da iki ayrı değerlendirme yapılabilir. Böylece araştırmacının Türkiye coğrafyası ile açıklamaya çalıştığı durum, yani Türkiye'nin batısında daha bireyci olmak ile doğusunda daha toplulukçu olmak, toplulukçuluk ve bireyciliğin bir devamlılık içinde olmadığı bilgisi ile anlam kazanabilir. Türk kültürü sadece toplulukçu sınıflaması içinde bırakılarak kısıtlanmamış olur. Bu noktada Türk kültürünün yerel çeşitlilik içinde çalışılmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Türkiye çalışan örnekleminde çatışma ve müzakere konusundaki temel başlıkları bütüncül olarak tanımlamayı amaçlayan bu çalışmada; Türk kültüründe çatışma ve müzakere ilişkili olarak tanımlandığı, bütünleştirici sonuçlara ulaşmanın hedeflendiği, müzakereciler güvenilen kişilerden seçildiği, risk almaktan kaçınıldığı, hem resmi hem resmi olmayan protokolün işlediği, doğrudan iletişimin tercih edildiği, zaman kullanımı konusunda daha rahat davranıldığı, topluluk çıkarı bireysel çıkarın önüne geçtiği, çatışmaların daha çok grup içinde ortaya çıktığı, duygularını yüksek oranda ifade edildiği, karşı tarafı rahatsız etmenin bir strateji olarak ortaya çıktığı, blöf yapma stratejisinin hemen hiç kullanılmadığı ve uzun vadeli hedeflere yönelik olarak planlama yapıldığı bulgularına ulaşılmıştır.

Yukarıda verilen bulgular genel olarak önceki araştırmaların işaret ettiği kültürel sınıflamalar ve bu sınıflamalara bağlı farklılıklara odaklanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak kültürler arası çalışmalar kültür içindeki çeşitliliği açıklama konusunda yetersiz kalmakta, hatta zaman zaman kültür içi çeşitliliği göz ardı etmektedir. Bu noktada çatışma ve müzakere konusunda hem yerel hem uluslararası pek çok faktörün çatışma ve müzakere sonuçları üzerinde etkili olacağı unutulmamalıdır. Ulusal kültürel farklılıklar çok önemli olmakla birlikte, müzakere sonuçları ile ilgili tüm sonuçların sorumluluğunu bu farklılıklara yüklememek gerekir (Rubin ve Sander, 1991; Weiss, 2003). Bu türlü durumsal faktörleri göz ardı ederek yüzeysel kültürel etiketlemelerle sonuçları yorumlamak kültürel yükleme hatası olarak isimlendirilmektedir (Dialdin, Kopelman, Adair, Brett, Okumura ve Lytle, 1999). Buradan hareketle elde edilen sonuçlar değerlendirirken, genel ulusal kültür yazını yanında bu çalışmada alınan örneklemin özellikleri üzerinde de durarak açıklamalar getirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçların genel kültürel eğilim yanında daha küçük ölçekte örneklem özelliğinden de kaynaklanabileceğinin altı çizilmektedir.

Bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalar özellikle yerel olarak farklı durum ve koşullar altında çatışma durumlarının nasıl ortaya çıktığı ve ne şekilde müzakere edildiği üzerinde durabilir. Ulusal kültürün kendi içinde nasıl çeşitlendiği, bu çeşitlenmenin hangi durum ve koşullardan etkilendiği önemli çalışma alanları olacaktır. Ayrıca, müzakere stratejileri ayağının da ulusal ve yerel kültür açısından

yeniden ele alınması gerekmektedir. Yukarıda yorumlanan araştırma soruları içinde kimi durumlar ele alındığı bağlam dışında bir strateji olma potansiyeli taşımaktadır. Açık iletişimin açık iletişim olmaktan çok, gözdağı, tehdit, ikna etme stratejisi olarak ortaya çıkması buna bir örnek olarak verilebilir. Bu çalışmada nitel verinin tamamı transkript edilmiş ve pek çok farklı boyut üzerinden analiz edilecek bir yapıya büründürülmüştür. Yukarıda 13 araştırma sorusu ile sınırlanan araştırma bulguları, özellikle iletişim, risk alma, kültüre özgü stratejiler üzerinden yeni analizlere yol almaktadır. Bundan sonraki çalışmaların; yerel kültür çeşitliği içinde iletişim, risk alma, kültüre özgü stratejiler ve bu stratejilerin kaynakları üzerine yoğunlaşması yararlı olacaktır.

### References

- Adair, W. L., Brett, J. M., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., Lytl, A. (2004). *Culture and Negotiation Strategy*, *Negotiation Journal*, 20(1), 87–111.
- Alon, I., & Brett, J. M. (2007). Perceptions of time and their impact on negotiations in the Arabic-speaking Islamic world. *Negotiation Journal*, 23(1), 55-73.
- Axtell, R. E. (1990). *The do's and Taboos of Hosting International Visitors*. New York: Wiley.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual review of psychology*, 51(1), 279-314.
- Braganti, N.L., Devine, E. (1992). *European Customs and Manners*. New York: Meadowbrook.
- Chai, S. K. (1998). Endogenous ideology formation and economic policy in former colonies. *Economic Development and Cultural Change*, 46(2), 263-290.
- Cushman, D.P., King, S.S. (1985). National and organizational cultures in conflict resolution: Japan, The United States, and Yugoslavia, Gudykunst W. G. (Ed.), Stewart L. P. (Ed.), Ting-Toomey S. (Ed.). *Communication, Culture, and Organizational Processes*. içinde: Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Dialdin, D., Kopelman, S., Adair, W., Brett, J. M., Okumura, T., Lytle, A. (1999). *The Distributive Outcomes of Cross-Cultural Negotiations*, DRRC Working Paper. Evanston, IL: Northwestern University.
- Elahee, M. N., Kirby, S. L., & Nasif, E. (2002). National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra-and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 799-818.
- Elahee, M., & Brooks, C. M. (2004). Trust and negotiation tactics: perceptions about business-to-business negotiations in Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(6), 397-404.
- Foster, D. A. (1992). *Bargaining Acrossborders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World*. New York: McGraw-Hill.
- Gelfand, M. J., & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(3), 248-269.
- Gelfand, M. J., & Realo, A. (1999). Individualism-collectivism and accountability in intergroup negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 721-736.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. London, Weidenfield & Nicolson
- Gohm, C. L., Oishi, S., Darlington, J., & Diener, E. (1998). Culture, parental conflict, parental marital status, and the subjective well-being of young adults. *Journal of Marriage and the Family*, 319-334.
- Göregenli, M. (1997). Individualist-collectivist tendencies in a Turkish sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(6), 787-794.
- Graham, J. L. (1983). Brazilian, Japanese, and American business negotiations. *Journal of International Business Studies*, 14(1), 47-61.
- Gudykunst, W. B., & Matsumoto, Y. (1996). Cross-cultural variability of communication in personal relationships. *Communication in personal relationships across cultures*, 19-56.
- Hofstede, G.H. (1968). *The Game of Budget Control*. London: Tavistock.
- Hofstede, G. (1972). The colors of collars, *Columbia Journal of World Business*, 7 (5), 72-80.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2. Baskı). Thousand Oaks CA: Sage.
- Imamoglu, E. O., Küller, R., Imamoglu, V., & Küller, M. (1993). The social psychological worlds of Swedes and Turks in and around retirement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24(1), 26-41.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Kasapoğlu, A. (2008). *Sosyal Hayat ve Çatışma*, Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Kim, M.S., Kitani, K. (1998). Conflict management styles of Asian- and Caucasian-Americans in romantic relationships in Hawaii, *Journal of Asian Pacific Communication*, 8(1), 51–68.
- Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and US managers. *Human Relations*, 42(9), 787-799.
- Kozan, M. K.,& Ergin, C. (1999). The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. *International Journal of conflict management*, 10(3), 249-267.
- Kluckhohn, F. R. ve Strodtbeck, F. L. (1973). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row Peterson.
- Kumar, R. (2004). Culture and emotions in intercultural negotiations: an overview, Gelfand M.J. (Ed.), Brett J.M. (Ed.). *Handbook of Culture and Negotiation* içinde. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lee Agee, M.,& Kabasakal, H. E. (1993). Exploring conflict resolution styles: A study of Turkish and American university business students. *International Journal of Social Economics*, 20(9), 3-14.
- Lewicki, R.J., Robinson, R.J. (1998). A factor analysis study of ethical and unethical bargaining tactics, *Journal of Business Ethics*, 18, 211-228.
- Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M. (2010). *Negotiation* (6. Baskı). New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. (2011). *Essentials of Negotiation* (5. Baskı). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Lituchy, T. R. (1997). Negotiations between Japanese and Americans: The effects of collectivism on integrative outcomes. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(4), 386-395.
- Ma, Z.,& Jaeger, A. (2005). Getting to yes in China: Exploring personality effects in Chinese negotiation styles. *Group Decision and Negotiation*, 14(5), 415-437.
- Ma, Z. (2006). Negotiating into China: the impact of individual perception on Chinese negotiation styles. *International Journal of Emerging Markets*, 1(1), 64-83.
- Metcalfe, L. E., Bird, A., Shankarmahesh, M., Aycan, Z., Larimo, J., & Valdelamar, D. D. (2006). Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business*, 41(4), 382-394.
- Metcalfe, L., Bird, A., & Dewar, D. (2008). Mexico and the United States: Common border, common negotiating orientations. *Thunderbird International Business Review*, 50(1), 25-43.
- Metcalfe, S. (2008). Modeling boundaries of concern among conflicting stakeholders. *Leadership and Management in Engineering*, 8(4), 255-262.
- Moore, D., McCabe, G. (1998). *Introduction to the Practice of Statistics* (3. Baskı). Editör: Freeman W. H.
- Munter, M. (1993). Cross-cultural communication for managers. *Business Horizons*, 36(3), 69-79.
- Özel, E., (2008). *"Farklı Kültürlerden Yöneticilerin Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması (Türk ve Amerikan Yöneticilerinin Karşılaştırılması)"* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, A. (2007). Siyasi Kültür Bağlamında Türkiye’de Devlet-Sivil Toplum İlişkisi: Sendikacılık Örneği. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 1-35.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newsbury Park, London, New Dehli:Sage Publication.
- Pearson, V. M.,& Stephan, W. G. (1998). Preferences for styles of negotiation: A comparison of Brazil and the US. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(1), 67-83.
- Rubin, J. Z.,& Sander, F. E. (1991). Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder. *Negotiation Journal*, 7(3), 249-254.

- Salacuse, J. W. (1998). Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. *Negotiation Journal*, 14(3), 221-240.
- Tezer, E. (1999). The functionality of conflict behaviors and the popularity of those who engage in them. *Adolescence*, 34(134), 409.
- Ting-Toomey, S. (1998). Intercultural conflict styles: a face negotiation theory, Kim Y. Y (Ed.) & Gudykunst W. B (Ed.) *Theories in Intercultural Communication* içinde. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Uysal, D. (2002). “Örgütlerde Kişilerarası Adil Davranış Algısı ile Çatışma İletişim Tarzı Arasındaki İlişki” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Volkema, R. J.,& Fleury, M. T. L. (2002). Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 36(4), 381-398.
- Wang, G., Jing, R., & Klossek, A. (2007). Antecedents and management of conflict: Resolution styles of Chinese top managers in multiple rounds of cognitive and affective conflict. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 74-97.
- Yook, E. L.,& Albert, R. D. (1998). Perceptions of the appropriateness of negotiation in educational settings: A cross-cultural comparison among Koreans and Americans. *Communication Education*, 47(1), 18-29.
- Zhu, Y., McKenna, B., & Sun, Z. (2007). Negotiating with Chinese: success of initial meetings is the key. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(4), 354-364.

#### EK-1

#### Araştırma Soruları

1. Sizce çatışma nedir?
2. Sizce çatışmaya ihtiyaç duyulur mu? Eğer duyulursa hangi durumlarda duyulur?
3. Sizce müzakere nedir? Müzakereye ne zaman ihtiyaç duyulur?
4. Size göre çatışma ve müzakere arasındaki ilişki nasıldır?
5. Bu işletmede hangi konularda çatışma çıkıyor?

#### YAKIN ZAMAN ÇATIŞMA ÖRNEĞİ SORULARI

6. Yakın zamanda yaşadığınız (son 10-15 gün) bir çatışma durumunu ayrıntısıyla anlattır mısınız?
7. Kim ya da kimlerle yaşandı?
8. Konu neydi?
9. Çatışmaya neden olarak gördüğünüz durum neydi?
10. Sizde hangi duyguları yarattı?
11. Çatışmayı müzakere ettiniz mi?
  - a) Müzakere etmediyseniz neden?
12. Müzakere sonunda ne elde etmeyi bekliyordunuz?
13. Bunu yaparken nelere dikkat ettiniz?
14. Müzakereye özel bir zaman ayırdınız mı? Ayırdınızsa nasıl?
15. Müzakereden önce bir plan yaptınız mı? Yaptınızsa nasıl?
16. Müzakere sırasında karşı tarafla ne tür bilgileri paylaştınız?
17. Müzakere sırasında karşı taraf sizinle ne tür bilgileri paylaştı?
18. Müzakere içinde çatışma çözümünde etkili olduğunu düşündüğünüz davranışlarınız nelerdi?
19. Müzakere içinde çatışma çözümünde etkisiz olduğunu düşündüğünüz davranışlarınız nelerdi?
20. Müzakerede karşı tarafın çatışma çözümünde etkili olduğunu düşündüğünüz davranışları nelerdi?
21. Müzakerede karşı tarafın çatışma çözümünde etkisiz olduğunu düşündüğünüz davranışlar nelerdi?
22. Karşı tarafın hangi sizi rahatsız eden sözlerini hatırlıyor musunuz? Bu sözler nelerdi?

23. Karşı tarafın hangi tutumu sizi rahatsız etti?
24. Karşı tarafın beden diliyle sizi rahatsız eden bir tutumu olduysa bu neydi?
25. Karşı tarafın sizi rahatlatan sözlerini hatırlıyor musunuz? Bu sözler nelerdi?
26. Karşı tarafın hangi tutumu sizi rahatlattı?
27. Karşı tarafın beden diliyle sizi rahatlatan eden bir tutumu olduysa bu neydi?
28. Müzakere sırasında birbirinize ne şekilde hitap ettiniz?
29. Karşı taraf müzakere sırasında hangi duygularını nasıl ifade etti?
30. Karşı tarafın duygularını ifade etmesini nasıl yorumladınız?
31. Siz müzakere içinde duygularınızı ifade ettiniz mi? Ettinizse ne şekilde?
32. Karşı tarafın genel olarak müzakere nasıl bir strateji benimsediğini düşünüyorsunuz?
33. Benimsediği stil sizce toplumsal kurallara ya da ahlaka ne kadar uygundu?
34. Müzakere sırasında hiç riskli bir alana girdiğiniz düşündünüz mü? Girdiyeniz bu neydi?
35. Aldığınız riskin müzakerenin başarısına ne gibi bir etkisi oldu?
36. Müzakere sırasında karşı tarafın hiç riskli bir alana girdiğini düşündünüz mü? Girdiyse bu neydi?
37. Aldığı riskin müzakerenin başarısına ne gibi bir etkisi oldu?
38. Katılımcılar neleri risk olarak görüyor?
39. Risk alınmalı mı?
40. Müzakere sonunda ne elde ettiğinizi düşünüyorsunuz?
41. Müzakere sonunda ne elde kaybettiğinizi düşünüyorsunuz?
42. Müzakere sonunda karşı tarafın ne elde ettiğini düşünüyorsunuz?
43. Müzakere sonunda karşı tarafın ne elde kaybettiğini düşünüyorsunuz?
44. Müzakere sonunda ortak kazançlarınız nelerdi?
45. Müzakere sonunda ortak kayıplarınız nelerdi?
46. Çatışma yaşadığınız kişi yönetici, eş değer, ast olması durumunda tutumunuz değişir miydi?  
a) Nasıl?
47. Çatışma yaşadığınız kişi kadın/erkek olsaydı tutumunuz değişir miydi?  
a) Nasıl?

#### İDEAL MÜZAKERECİ SORULARI

48. Sizce ideal müzakereci nasıl biridir? Kişilik özellikleri
49. Müzakereyi nasıl planlar? / Kendisi ile ilgili bir cevap veriyse belirterek yazalım...
50. Karar alırken nelere dikkat eder?
51. Karşı tarafı dinlerken nasıl davranır?
52. Sizce zorlu müzakereci nasıl biridir/kişilik özellikleri nelerdir?
53. Zorlu bir müzakereciyle karşı karşıya kaldığında ne yapar?
54. Sizce arabuluculuk nedir?
55. Sizce arabulucuya ne zaman ihtiyaç vardır?
56. Siz hiç arabuluculuk yaptınız mı? Deneyiminizi anlatır mısınız?  
a) Yapmadıysanız Sizce arabuluculuk yapmama nedeniniz nedir?  
b) İşte ya da özel hayat olması arabuluculuk yapmanızı etkiler mi?  
a) Nasıl?  
c) Genel olarak sizce insanlar neden arabuluculuk yapmaz?
57. Konu neydi?
58. Sizce ideal arabulucu nasıl biridir?
59. Arabuluculuğu nasıl planlar?
60. Karar alırken nelere dikkat eder?,
61. Karşı tarafı dinlerken nasıl davranır?
62. Arabulucu için zorlu müzakereci nasıl biridir?
63. Arabulucu zorlu müzakereci ile nasıl başa çıkar?