

# PÅVIRKER KJØNN FORHANDLINGER? F



**VIDAR SCHEI** er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH og forsker i FOCUS-programmet. Hans faglige interesser er særlig knyttet til samarbeid, og inkluderer temaer som team, forhandlinger, ledelse og endring.



**JØRN K. ROGNES** har en Ph.D fra Northwestern University og er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH. Hans faglige interesser er bl.a. forhandlinger, konfliktledelse og medling.

## SAMMENDRAG

Det synes å være en utbredt oppfatning at kvinner er dårlige til å forhandle. Nyere internasjonal forskning viser imidlertid at det er små forskjeller mellom kvinner og menn. Og det avgjørende er hvorvidt

forhandlingssituasjonen favoriserer mannlige eller kvinnelige kjønnsroller. Våre data fra Norge indikerer at kvinner og menn er like dyktige til å forhandle. Spørsmålet er likevel om kanskje kvinner vil være vinnerne i fremtidens forhandlinger.

«Det er først og fremst forhandlinger som avgjør lønnen. Der har kvinner mye å lære», hevder tidligere BI-rektor Tom Colbjørnsen (Buanes, 2008). Han er ikke alene om å mene dette. Anne Mørup-Andersen i Assessit sier for eksempel i et intervju med *Dagens Næringsliv* at kvinner er for lite kravstore i forhandlinger og har lavere forventninger til lønnsøkning enn menn (Kaspersen, 2015). Hun baserer seg på funnene i Tendensrapport 2015, en studie blant 100 deltakere i kåringen av «Årets unge leder». Stemmer det at det er kjønnsforskjeller i forhandlinger, og at kvinner har større utfordringer enn menn?

### HVA VET VI?

La oss starte med å se på hva vi vet om dette. Forhandlinger er en prosess hvor to eller flere parter med delvis motstridende interesser forsøker å komme frem til en felles beslutning (Rognes, 2015). Det er forsket

mye på effekter av kjønn i slike situasjoner, og denne forskningen ble nylig oppsummert i en såkalt metaanalyse (Mazei, Hüffmeier, Freund, Stuhlmacher, Bilke & Hertel, 2015). I en metaanalyse samles resultatene fra tidligere studier i en felles analyse for å se på den samlede effekten av alle tidligere enkeltstudier. De sammenlignet dermed kvinners og menns individuelle økonomiske resultater i forhandlinger på tvers av 123 studier med totalt rundt 11 000 deltakere. Her inngikk studier av ulike typer forhandlinger, og resultatene gir derfor en indikasjon på en overordnet effekt på tvers av ulike forhandlingstyper og forhandlingssituasjoner. Analysene viste at menn i gjennomsnitt oppnår signifikant bedre individuelle økonomiske resultater enn kvinner. Men forskjellen er svært beskjeden. Dette resultatet er i tråd med tidligere funn i metaanalyser av kjønnseffekter i forhandlinger: Det er en liten – men signifikant – effekt i favør av menn (Stuhlmacher

& Walters, 1999). Forskjellen synes å gjelde både i situasjoner hvor partene forhandler over én enkelt dimensjon som skal fordeles (altså et nullsumspill hvor den ene partens gevinst tilsvarer den andre partens tap), og i mer komplekse integrasjonsforhandlinger med flere saker (altså variabelsumspill hvor partene i fellesskap kan skape gevinster utover et rent kompromiss) (Kray & Thompson, 2005; Mazei mfl., 2015).

Mazei mfl. mente at det at menn i gjennomsnitt oppnådde litt bedre resultater enn kvinner, kunne forklares med sosial rolleteori. Ifølge sosial rolleteori er kjønnsroller sammensatt av felles oppfatninger av hva som er forventet atferd av henholdsvis kvinner og menn (Eagly & Wood, 2012). Den kvinnelige rollen består gjerne av forventninger om imøtekommenhet, relasjonsorientering og altruisme, mens den mannlige rollen derimot er preget av påståelighet og profittorientering. Poenget til Mazei og kollegaer er at effektive forhandlinger med det mål å nå et godt individuelt resultat har flere fellestrekk med maskuline enn feminine verdier. Sosial rolleteori peker også på at dersom man ikke opptrer i tråd med rolleforventningene, vil dette oppfattes som uheldig av andre. En kvinne som oppfører seg «maskulint» (for eksempel påståelig), vil derfor typisk bli oppfattet mer negativt enn en mann som oppfører seg tilsvarende. Dette er nært knyttet til stereotypier, hvor det dominerende bildet av en suksessfull forhandler i hovedsak består av maskuline trekk (Kray, Thompson & Galinsky, 2001). Dette bildet påvirker forhandlernes atferd og deres forventninger til motpartens atferd, og aktivering av negative stereotypier om kvinners evner til å forhandle bidrar til selvoppfyllende profetier (Kray & Thompson, 2005). Med andre ord: Forventninger til atferd i forhandlinger synes å favorisere menn.

### HVA VET VI NÅR VI GRAVER DYPERE?

Men hva så hvis forholdene var lagt opp mer i tråd med kvinnelige rolleverdier? Da ville kanskje forskjellene mellom kvinner og menn bli utvisket? For å undersøke dette gjennomførte Mazei og hans kollegaer en serie analyser for å se på kjønns effekter under ulike forhold – og spesielt under forhold som var mer i samsvar med kvinnelige kjønnsroller. Dette ga interessante resultater.

Forskerne så på fem forhold som de mente kunne være avgjørende for hvordan kjønn virket på resultat. De moderatorene som ble testet, var (1) om en forhandlet på vegne av seg selv eller andre, (2) om en hadde

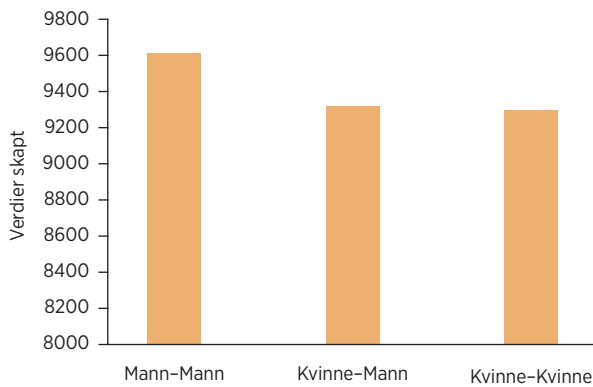
tidligere erfaring med forhandlinger, (3) om en hadde oversikt over alle mulige løsningsalternativer, (4) om en frivillig hadde gått inn i forhandlingene, og (5) om forhandlingene hadde rom for å skape integrative løsninger (det vil si at det ikke bare ble forhandlet om fordeling av ett element, for eksempel pris). Ideen var her at hvis kvinner for eksempel forhandlet på vegne av en annen person, ville en eventuell «maskulin» atferd som påståelighet være mer akseptabel fordi atferden ble utvist for å ivareta interessene til den en forhandlet på vegne av – og slik sett være sammenfallende med trekk ved den feminine kjønnsrollen som omtanke for andre og relasjonsorientering.

Resultatet av analysene viste at den generelle kjønns-effekten i forhandlinger – at menn oppnår litt bedre resultat enn kvinner – er sterkt påvirket av situasjonen. For eksempel ble effekten av kjønn *signifikant redusert* (1) når det ble forhandlet på vegne av en annen person heller enn på vegne av en selv, (2) når partene hadde erfaring med forhandlinger fra tidligere, og (3) når oppgaven hadde definerte rammer i form av oversikt over mulige løsningsalternativer. Interessant nok viste resultatene at når alle situasjonsfaktorene var mest i tråd med kvinnelige rolleverdier (for eksempel når det ble forhandlet på vegne av en annen, eller når partene hadde erfaring med forhandlinger), ble kjønns effekten i favør av menn ikke bare eliminert – men faktisk reversert. Med andre ord gjorde kvinner det bedre enn menn. Det mer presise svaret på spørsmålet om hvorvidt det er kvinner eller menn som forhandler best, er altså: Det avhenger av konteksten. Kvinner kan være dårligere, men de kan også være bedre enn menn til å forhandle.

Studien til Mazei mfl. er interessant. Det er likevel to forhold den ikke kan gi svar på. For det første kan studien ikke si noe om effekten av motpartens kjønn. Er det for eksempel slik at kvinner forhandler bedre med andre kvinner enn med menn? Og hva skjer med fordelingen av gevinstene når kvinner forhandler med menn; hvem tar den største biten av kaken? For det andre kan studien ikke si noe om kulturforskjeller. Resultatene baserer seg primært på data fra Nord-Amerika. Vi undersøkte derfor noen av våre egne data for å få nærmere innsikt i disse forholdene.

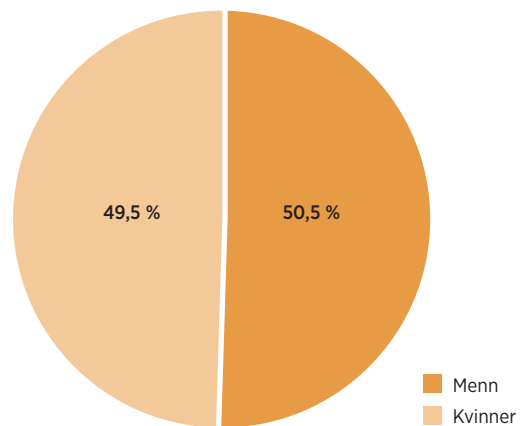
### HVA VET VI OM NORGE?

Dataene vi ser på her, er hentet fra en øvelse på ulike mastergradskurs i forhandlinger ved Norges Handels-

**FIGUR 1** Verdier skapt ved ulike kjønnssammensetninger.

Note:

Gjennomsnitt (standardavvik): mann-mann = 9616 (1.015), kvinne-mann = 9319 (863), kvinne-kvinne = 9300 (743).  
 $F = 1.77$ ,  $p = .17$ .  $N = 146$  dyader (hhv. 44, 75, og 27).

**FIGUR 2** Fordeling av verdier når kvinner og menn forhandler med hverandre.

Note:

Gjennomsnitt (standardavvik): menn = 4703 (845), kvinner = 4616 (653);  
 Differanseskår = 86.67,  $t = 0.61$ ,  $p = 0.55$ .  $N = 75$  dyader.

høyskole. På første samlingen i kurset fikk studentene en oppgave hvor de skulle forhandle én-mot-én. Deltakerne ble tilfeldig fordelt (randomisert) til rollen som kjøper eller selger og til hvem de forhandlet med. Til sammen 292 deltakere inngikk i denne studien – 129 kvinner og 163 menn – altså en kvinneandel på cirka 44 prosent. Øvelsen besto i å forhandle frem en kontrakt for levering av et produkt, hvor partene prøvde å komme til enighet om tre saker: leveringsbetingelser, betalingsbetingelser og produktvarianter. Forhandlingen var en integrativ situasjon (vinn-vinn), hvor partene ved å samarbeide kunne skape verdier som kom begge til gode (Se Rognes, 2015, eller Schei, 2002b, for en oversikt). Disse verdiene måtte også fordeles mellom partene, slik at forhandlingene handlet om både å skape verdier og å fordele disse. De ulike alternativene som partene kunne velge mellom, ga alle ulike fortjenester til en selv og motparten. Det var derfor lett å beregne fortjenesten til den enkelte part og de samlede verdiene de skapte. En nærmere beskrivelse av forhandlingsøvelsen finnes for eksempel i Schei, Rognes og Shapiro (2011).

Det er særlig to forhold som er interessante her. For det første kan vi se på resultatene som skapes av kvinner og menn avhengig av motpartens kjønn. Er det for eksempel slik at noen kombinasjoner av kjønn er bedre enn andre? Internasjonal forskning indikerer at to menn som forhandler med hverandre, oppnår noe

bedre resultater enn to kvinner som forhandler med hverandre (se for eksempel Kray & Thompson, 2005). Vi sammenlignet derfor hvor mye verdier som ble skapt under ulike kjønnssammensetninger (mann-mann, kvinne-mann og kvinne-kvinne) blant våre norske deltagere. Resultatene er vist i figur 1. Som vi ser av figuren, oppnådde to menn som forhandlet med hverandre, noe høyere fortjeneste (9 616) enn to kvinner som forhandlet med hverandre (9 300), og enn en kvinne og en mann som forhandlet med hverandre (9 319). Forskjellene er imidlertid ikke statistisk signifikante ( $F(2,145) = 1,77$ ,  $p = 0,17$ ) og effektstørrelsen er relativt liten ( $\eta^2 = 0,02$ ).

For det andre kan vi se på fordeling av gevinstene når en kvinne og en mann møtes i direkte forhandlinger. Internasjonale studier indikerer at menn tilriver seg noe større del av kaken enn kvinner (se for eksempel Kray & Thompson, 2005). Dette finner vi ikke i våre norske data. Resultatet er synliggjort i figur 2. I de 75 forhandlingsdyadene hvor en kvinne forhandlet med en mann, fordelte de i gjennomsnitt fortjenesten omtrent likt (menn = 4 703, kvinner = 4 616). En analyse av differanseskårene viste at denne lille forskjellen ikke var signifikant ( $t = 0,61$ ,  $p = 0,55$ ). Ser vi nærmere på tallene, er det verdt å merke seg at noen få ekstreme resultater (hvor menn fikk svært mye større fortjeneste enn kvinner) drar gjennomsnittene opp i favør av menn. Kvinner oppnådde høyere fortjeneste enn menn i 31 tilfeller, mens menn oppnådde høyere fortjeneste enn kvinner

27 ganger (lik fordeling 17 ganger). Funnene antyder altså at norske kvinner og menn fordeler gevinstene likt mellom seg.

Resultatene over gir et første blikk på forholdet mellom kjønn og forhandlingsresultater i Norge. Funnene må imidlertid tolkes med forsiktighet. Det er ikke gitt at resultatene her kan overføres til andre forhandlere eller andre forhandlingssituasjoner. For det første er deltakerne i undersøkelsen studenter ved masterstudiet på NHH som hadde valgt et kurs i forhandlinger. Disse studentene vil naturligvis ikke være fullt ut representative for populasjonen av forhandlere for øvrig. For eksempel er deltakerne relativt unge, tar høyere utdanning, er relativt homogene og kan ha noe andre forventninger til kjønnsroller enn befolkningen ellers. For det andre er det slik at forhandlinger foregår i en rekke settinger – alt fra individuelle lønnsforhandlinger til kollektive forhandlinger gjennom fagforeninger, fra enkle kjøps- og salgssituasjoner til komplekse rammeavtaler, og fra dagligdagse situasjoner i hjemmet til krevende fredsforhandlinger. Og når vi i tillegg beveger oss på tvers av ulike yrkesgrupper og kulturer, sier det seg selv at forventningene knyttet til sosiale rolleverdier og stereotyper vil variere sterkt. Vi trenger derfor mer innsikt i hvordan ulike (kjønns)roller og strukturer som kjennetegner Norge, har betydning for relasjonen mellom kjønn og forhandlingsresultater. Det kan være for eksempel effekter av roller knyttet til likhet og likestilling, eller effekter av strukturelle forhold knyttet til norsk lønnsforhandlingsstruktur og tillitsbasert kultur.

La oss oppsummere: Dagens svar på om kvinner eller menn er best til å forhandle, synes å være at det er små forskjeller. På tvers av ulike forhandlingssituasjoner oppnår menn litt bedre individuelle økonomiske resultater enn kvinner, men denne forskjellen reduseres og endatil reverseres i forhandlingssituasjoner som samsvarer bedre med kvinnelige rolleverdier. Forhandlingskonteksten synes altså å være avgjørende. For Norges del indikerer våre data at det ikke er forskjeller mellom kvinner og menn. Det kreves imidlertid videre studier for å få bedre kunnskap om kjønn og forhandlinger i Norge.

### HVA TROR VI OM FREMTIDEN?

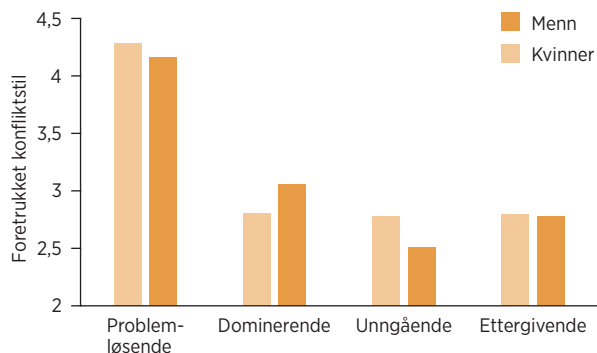
Men hva så med fremtiden? Det er naturligvis vanskelig å spå, men la oss likevel spekulere litt om hvordan en artikkel om kjønn og forhandlinger vil kunne se ut noen

år frem i tid. Det er særlig to forhold vi finner interessante, og begge peker i retning av at kvinner, relativt til menn, vil kunne forbedre sine resultater: (1) Tidligere forskning på forhandlinger har i stor grad inneholdt kontekstuelle forhold som har favorisert menn, og (2) suksess i fremtidens forhandlinger vil antakelig samsvare sterkere med kvinnelige rolleverdier (som her gjerne knyttes til forhold som imøtekommenhet, relasjonsorientering og interesse for andres velferd, jf. Mazei mfl., 2015).

Det første momentet er at mye av forskningen på forhandlinger har konsentrert seg om situasjoner som trolig favoriserer menn og mannlige kjønnsroller (som her gjerne knyttes til forhold som konkurranse, påståelighet og interesse for eget resultat, jf. Mazei mfl., 2015). Forhandlingene som har vært studert, har typisk foregått mellom relativt utrente parter og vært enkeltstående forhandlingsepisoder uten at partene har hatt en felles historie eller fremtid (Schei, 2002a). Denne forskningen har vært til stor hjelp for å få kunnskap om mange forhold i forhandlinger, men har samtidig redusert kvinners mulighet til å kapitalisere på sine relativt sett sterke sider. Tradisjonell kvinnelig kjønnsrolleatferd som samarbeid- og relasjonsorientering ville for eksempel komme bedre til sin rett hvis forhandlingene som ble studert, i større grad omfattet løpende samarbeidsforhold og langsiktige relasjoner. Sånn sett kan resultatene til Mazei mfl. (2015) til en viss grad være farget av at forhandlingsforskningen har understudert mer reelle forhandlingssituasjoner, samt at mer kvalitative studier som bedre kan fange inn relasjonelle forhold, vanskelig kan kvantifiseres og derfor ikke kan inkluderes i metaanalytiske undersøkelser. Den lille fordelen for menn som er fremkommet i tidligere internasjonale studier, kan derfor delvis skyldes seleksjonen av situasjonene som er studert. Et annet utvalg av forhandlingssituasjoner ville kanskje gitt andre resultater.

Det andre momentet er at en rekke utviklingstrekk ventelig gjør morgendagens forhandlingssituasjoner forskjellige fra gårsdagens. Historisk har forhandlinger gjerne utspilt seg som mer formelle situasjoner hvor det har vært tydelig hva som er en forhandlingssituasjon, og hvor graden av forutsigbarhet har vært relativt stor. Utviklingen av moderne organisasjoner i retning av teambaserte samarbeidsformer med matriseorganisering, nettverk og prosjekter har imidlertid gjort

FIGUR 3 Konfliktstil hos kvinner og menn.



Note:

Problemløsende:  $F(1,985) = 14,15$ ,  $p < .001$ .Dominerende:  $F(1,984) = 34,07$ ,  $p < .001$ .Unngående:  $F(1,984) = 28,74$ ,  $p < .001$ .Ettergivende:  $F(1,984) = 0,26$ ,  $p = .61$ .  $N = 986$ .

forhandlinger – både internt og eksternt – til en mer integrert del av hverdagen til både ledere og medarbeidere. I denne typen forhandlinger vil samarbeid være mer basert på løpende justeringer og relasjonelle forhold enn på formelle kontrakter. Og her vil kvinner trolig stå sterkere enn menn. Dette underbygges av at holdningene til hva forhandlinger er, og hva som er hensiktsmessig atferd, også er i ferd med å bevege seg bort fra typisk maskuline rolleverdier. For eksempel hevdet deltakerne på en konferanse på Wharton nylig at «... today, 'coming on strong' or openly dominating a negotiation has pretty much gone by the wayside. An emphasis on listening and building a collaborative atmosphere is a more accepted ... negotiating style for both women and men» (Wharton, 2015).

I denne nyere forståelsen av forhandlinger som en mer løpende, relasjonell og integrert aktivitet synes kvinner å ha relativt sett gode forutsetninger. Se for eksempel på studien til Benharda, Brett og Lempereur (2013): De fant at kvinner som var tredjeparter (fasilitatorer) i en konflikt – uten autoritet over partene – i større grad oppnådde resultater som var akseptable for partene og ivaretok organisasjonens interesser, enn det menn i samme rolle klarte. Resultatene var også bedre enn det menn og kvinner i tredjepartsroller med autoritet oppnådde. Benharda mfl. oppsummerte ganske enkelt: «Put women in a role where they recognize that they will not be successful using agentic powerful behavior, and they may instead rely on their traditio-

nally strong interpersonal skills.» (s. 90) At kvinner kan være noe sterkere enn menn på slike egenskaper i konflikt- og forhandlingssituasjoner, finner vi også indikasjoner på i norske data. For eksempel målte vi preferanser for konfliktstil blant rundt 1 000 individer (cirka 60 prosent kvinner), hvor deltakerne besto av både arbeidstakere og studenter på ulike fagområder (Schei & Rognes, 2007). Respondentene ble presentert for et scenario med en konfliktsituasjon etterfulgt av spørsmål om hvordan de ville håndtert situasjonen. Resultatene er presentert i figur 3. Sammenlignet med menn var kvinner mer problemløsende (kvinner = 4,29, menn = 4,17;  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,014$ ), mindre dominerende (kvinner = 2,81, menn = 3,06;  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,034$ ) og mer unngående (kvinner = 2,78, menn = 2,51;  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,028$ ). Det var ingen forskjeller knyttet til grad av ettergivenhet. Selv om forskjellene generelt er små, antyder dataene at kvinner kan ha vel så gode forutsetninger som menn for å fungere godt i et arbeidsliv med stadig mer komplekse og integrerte forhandlingsaktiviteter.

#### HVA KAN KVINNER OG MENN GJØRE?

Det er naturligvis viktig å forstå kjønns effekter i forhandlinger, både for organisasjoner som skal rekruttere og utvikle sine ansatte, for beslutningstakere som skal fordele ressurser og ivareta likestillingshensyn, og for enkeltpersoner. Noen viktige forhandlingssituasjoner som individuelle lønnsforhandlinger synes for eksempel å favorisere menn fordi effektiv atferd i disse situasjonene i større grad er sammenfallende med mannlige kjønnsroller. Slik sett kan kanskje Colbjørnsen og Mørup-Andersen ha rett i sine påstander i introduksjonen – når det gjelder disse *spesifikke* situasjonene. Og til tross for at forskjellene mellom kvinner og menn her er svært beskjedne, vil selv små lønnsforskjeller tidlig i et karriereløp kunne vokse til betydelige forskjeller over tid (Babcock & Laschever, 2003). Vi vet også at menn generelt er flinkere til å initiere forhandlinger enn kvinner (Small, Gelfand, Babcock & Gettman, 2007, se også Bowles, Babcock & Lai, 2007), noe som også kan bidra til at kvinner oppnår dårligere lønnsbetingelser enn menn i tilsvarende jobber.

Men noe kunnskap om hvordan vi kan få bedre balanse, har vi heldigvis. Det er for eksempel en god nyhet at kjønnsforskjeller synes å kunne viskes ut med relativt enkle grep. For eksempel viser studien til Mazei mfl. (2015) at kjønnsforskjeller reduseres signi-



fikant gjennom for eksempel å gi kvinner kort trening i forhandlinger. Kvinner forhandler også bedre når de forhandler på vegne av en annen person, enn når de forhandler på vegne av seg selv. Det kan tenkes at denne effekten også kan fremskaffes om kvinner *tenker* at de forhandler på vegne av andre, selv om de forhandler på vegne av seg selv. Kvinner kan også forsøke å overkomme negative stereotypier ved «strengthening the perceived value of stereotypically feminine traits, or instilling a belief that negotiating ability is highly malleable» (Kray & Thompson, 2005, s. 172). Med andre ord kan bevissthet om sosiale roller og stereotypier bidra til at kvinner i mindre grad lar seg hemme av disse. Samtidig vil også menn kunne bidra til å utviske kjønnsforskjeller ved å være bevisst på klassiske stereotypier og unngå å bruke disse for egen vinning. Dette vil sannsynligvis gagne begge kjønn, ettersom forholdene for å utforske mulighetsrommet i forhandlinger og skape

felles verdier, trolig er best når både kvinner og menn opplever trygghet og aksept i sine roller.

Forhandlinger er en krevende aktivitet. Det spesielle med forhandlinger er at de består av både samarbeid og konkurranse – i én og samme prosess. Kunsten i forhandlinger er derfor å få til det vi kaller *energisk samarbeid* (Schei, Rognes & De Dreu, 2008). For å oppnå et godt resultat må vi altså samarbeide for å bli kjent med motpartenes interesser, men samtidig ha energi til å motstå lettvinne innrømmelser og til å utforske mulighetene best mulig (Pruitt & Rubin, 1986). Kanskje er det slik at kvinner generelt er noe bedre enn menn til å samarbeide, mens menn generelt er noe bedre enn kvinner til å konkurrere. Men det viktigste er at hver av oss kjenner oss selv og forsøker å balansere samarbeid og konkurranse best mulig. Det er denne balansen som er kjerneutfordringen i forhandlinger, enten en er kvinne eller mann. M

## REFERANSER

- Babcock, L. & Laschever, S. (2003). *Women don't ask. Negotiation and the Gender Divide*. Princeton: Princeton University Press.
- Benharda, I., Brett, J.M. & Lempereur, A. (2013). Gender and role in conflict management: Female and male managers as third parties. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6, 79–93.
- Bowles, H.R., Babcock, L. & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 84–103.
- Buanes, F. (2008, 15. april). – Nå har dere sjansen, kvinner! *Bergens Tidende*. Hentet fra [http://www.bt.no/na24/--Na-har-dere-Asjansen\\_-kvinner-1883519.html](http://www.bt.no/na24/--Na-har-dere-Asjansen_-kvinner-1883519.html) (lesedato 16.02.2017).
- Eagly, A.H. & Wood, W. (2012). Social role theory. I P.A.M. van Lange, A.W. Kruglanski & E.T. Higgins (red.), *Handbook of theories in social psychology* (s. 458–476). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Kaspersen, L. (2015, 12. oktober). – Unge kvinner kan godt bli litt «frekkere». *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/jobbleidelse/2015/10/12/1907/Karriere/-unge-kvinner-kan-godt-bli-litt-frekkere> (lesedato 16.02.2017).
- Kray, L.J. & Thompson, L.L. (2005). Gender stereotypes and negotiation performance: An examination of theory and research. *Research in Organizational Behavior*, 26, 103–182.
- Kray, L.J., Thompson, L.L. & Galinsky, A.D. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 942–958.
- Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P.A., Stuhlmacher, A.F., Bilke, L. & Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin*, 141, 85–104.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Rognes, J.K. (2015). *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schei, V. (2002a). Forhandlingsforskning: Status og utfordringer. *Beta: Tidsskrift for bedriftsøkonomi*, 16(2), 26–36.
- Schei, V. (2002b). Vinn-vinn-forhandlinger. *Magma*, 5(2), 105–114.
- Schei, V. & Rognes, J.K. (2007). Egoister og kollektivist i forhandlinger. *Magma*, 10(5), 29–37.
- Schei, V., Rognes, J.K. & De Dreu, C.K. (2008). Are individualistic orientations collectively valuable in group negotiations? *Group Processes and Intergroup Relations*, 11, 371–385.
- Schei, V., Rognes, J.K. & Shapiro, D.L. (2011). Can individualists and cooperators play together? The effect of mixed social motives in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 371–377.
- Small, D.A., Gelfand, M., Babcock, L. & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 600–613.
- Stuhlmacher, A.F. & Walters, A.E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 52, 653–677.
- Wharton, University of Pennsylvania (2015, 26. oktober). Women and Negotiation: Are there really gender differences? Knowledge@Wharton. Hentet fra <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/women-and-negotiation-are-there-really-gender-differences/> (lesedato 16.02.2017).