

Abonnementen

Beheer abonnementendienst

Lieve Lerno - tel. 03-220 47 21

Abonnementsprijzen 2002*

België
Individueel abonnement 23,55 € (950 BEF) (3 jaar: 61,95 € - 2.499 BEF)
Institutioneel abonnement (bedrijven, instellingen, bibliotheken enz.) 37,18 € (1.500 BEF) (3 jaar: 106,59 € - 4.300 BEF)
Studentenabonnement 18,59 € (750 BEF) (3 jaar: 49,58 € - 2.000 BEF)
Wikingsseniores 22,31 € (900 BEF)

Nederland
Individueel abonnement 32,23 € (1.300 BEF)
Institutioneel abonnement 43,38 € (1.750 BEF)
(verzendingkosten inbegrepen)

Alle andere landen 45,86 € (1.850 BEF)
(verzendings- en bankkosten inbegrepen)

Los nummer 9,67 € (390 BEF)

* Inclusief 6% BTW

Om administratieve redenen kan een besteld abonnement niet geannuleerd worden.

Themanummers en losse nummers

Van een aantal themanummers en ook van nummers uit oudere jaargangen zijn nog exemplaren verkrijgbaar. Voor informatie over de prijs en voor bestellingen kunt u contact opnemen met Lieve Lerno.

Rekeningnummers

KBC Bank 409-6521861-13
Postrekening Nederland 113 087
(t.n.v. UFSIA, 2000 Antwerpen)

Redactieadres

Economisch en Sociaal Tijdschrift
Prinsstraat 13, 2000 Antwerpen

Tel. redactie 03-220 47 23
Tel. abonnementen en boekhouding 03-220 47 21
Website: <http://www.ufsia.ac.be/est/>

Verantwoordelijke uitgever

Bruno De Borger, Canadezenlaan 80, 2920 Heide-Kalmthout

Economisch en Sociaal Tijdschrift is regularly listed in the *International Current Awareness Services*. Selected material is indexed in the *International Bibliography of the Social Sciences*.

Marc Buelens *

Dirk Van Poucke *

De cognitieve benadering van het onderhandelingsproces

Trefwoorden: onderhandelen; besluitvorming; cognitief

De cognitieve benadering van het onderhandelen onderzoekt hoe onderhandelaars informatie verzamelen en op basis van deze informatie beslissen. Onderhandelen kan immers worden beschouwd als een proces waarbij twee partijen samen beslissingen nemen in een situatie van tegengestelde belangen. Deze beslissingsbenadering biedt als grootste voordeel dat de onderhandelaar hefboomen aangereikt krijgt die hij daadwerkelijk kan hanteren. Cognities zijn gemakkelijker te veranderen dan beschikbare alternatieven, persoonlijkheid of machtspositie. In ieder geval is de cognitieve benadering binnen de onderhandelingswetenschap erg vruchtbaar gebleken. Zij is erin geslaagd een coherent begrippenapparaat te ontwikkelen, en haar belangrijkste beweringen zijn op systematische wijze getest. De nadruk van de cognitieve benadering ligt op de voorspelbare vertekeningen ("biases") waarvan de onderhandelaar het slachtoffer is. Zo lijden onderhandelaars aan zelfoverschatting, kaderen ze een onderhandeling te snel in termen van winst en verlies, zijn ze veel te gevoelig voor (willekeurige) ankerpunten, denken ze dat de andere partij dezelfde voorkeuren heeft en vermijden ze verlies, veeleer dan naar winst te streven.

1. Situering en belang

Tientallen jaren onderzoek van het onderhandelingsproces hebben telkens opnieuw beklemtoond hoe belangrijk informatie voor de onderhandelaar wel is (Thompson, Peterson en Kray, 1995). Informatie helpt

* Vlerick Leuven Gent Management School en Universiteit Gent

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 2001/4, blz. 591-617

de partijen het probleem goed te definiëren, nieuwe alternatieven te ontwikkelen, de gevolgen van de alternatieven beter in te schatten en de positie van de andere partij realistischer te bekijken.

Keer op keer wordt aan de onderhandelaar de raad gegeven zich beter voor te bereiden. "Beter" staat dan voor: met meer kennis van zaken, beter geïnformeerd over de ander en over de feiten en cijfers. Daarbij wordt ook veel nadruk gelegd op empathie: wat is de perceptie van de ander van deze feiten en cijfers? Kortom: de voorbereiding van een onderhandeling is een zoektocht naar informatie. Vaak wordt onderhandelaars aanbevolen: "tracht maximale informatie te verzamelen over de andere partij"; "hou de eigen informatie zorgvuldig afgeschermd"; "geef tactisch informatie". "Argumenteren" wordt vanuit communicatiestandpunt minder belangrijk geacht dan het stellen van vragen. Door vragen verkrijgt men informatie; met argumenten geeft men er weg.

De cognitieve benadering van het onderhandelen plaatst informatieverwerking centraal. Negotiëren is niet alleen een sociaal proces, maar tevens een cognitief proces waarbij men informatie verzamelt en codeert (Blount, Bazerman en Neale, 1995). Men onderzoekt hoe onderhandelaars informatie verzamelen en op basis van deze informatie beslissen.

Cognitieve processen spelen immers een centrale rol in de diverse aspecten van het onderhandelingsproces (Carroll en Payne, 1991):

- het herkennen van een situatie als een onderhandelings situatie,
- de definitie van de onderhandelings situatie (integratief, distributief),
- het bepalen van eigen streefdoelen, limieten,
- het herkennen van de streefdoelen en limieten van de andere partij,
- het evalueren van een bod.

Thompson et al. (1995) vatten de voordelen van de cognitieve benadering als volgt samen:

1. De visie vanuit de informatieverwerking is universeel en onderhoudt banden met andere theorieën en dagelijkse ervaring. Informatieverwerkende modellen leggen bijvoorbeeld een natuurlijke brug tussen besluitvorming en onderhandelen.
2. Informatieverwerkende modellen verklaren de overgrote meerderheid van de verschillende vuistregels en vertekeningen die eigen zijn aan het menselijk oordeel. Men vindt dezelfde oordeelsfouten en vertekeningen terug bij het onderhandelen.

3. Informatieverwerkende modellen hebben methoden ontwikkeld die hun praktisch nut bewezen hebben (zie ook Fiske en Taylor, 1991).

In ieder geval is de cognitieve benadering binnen de onderhandelingswetenschap erg vruchtbaar gebleken. Zij is erin geslaagd een coherent begrippenapparaat te ontwikkelen en haar belangrijkste beweringen zijn op systematische wijze getest. Bovendien leunt deze benadering op synergetische wijze aan bij de ontwikkelingen in de besliskunde, waar het cognitieve perspectief eveneens domineert (Bazerman, 1998; Hogarth, 1987; Plous, 1993; Russo en Schoemaker, 1994). De cognitieve benadering van het onderhandelen heeft met succes gepoogd inzichten uit de besluitvorming te enten op het onderhandelingsproces (Carnevale en Pruitt, 1992).

2. Onderhandelen als beslissingsproces

Bij de cognitieve benadering van het onderhandelingsproces staat de besluitvorming bij de onderhandelaar centraal. Onderhandelen wordt geconceptualiseerd als een interactief besluitvormingsproces met meerdere partijen, waarbij de individuele cognities en de interacties tussen de partijen de kritische elementen zijn (Neale en Bazerman, 1991). Onderhandelen kan worden beschouwd als een proces waarbij twee partijen samen beslissingen nemen in een situatie met tegengestelde belangen. Benaderd als een voortdurend beslissingsproces, is negotiëren niet meer of minder dan een speciaal geval van besluitvorming (Neale en Northcraft, 1990).

Omdat onderhandelen wordt gezien als een besluitvormingsproces, kan men gebruikmaken van de fundamentele inzichten van de besliskunde. Sinds het standaardwerk van Herbert Simon over besluitvorming (Simon, 1957) wordt algemeen aanvaard dat er bij besluitvorming twee elementen centraal staan: informatie en waarden. Men onderscheidt in het onderhandelingsproces dan ook twee kritische percepties: perceptie van verwachtingen en van waarde (Blount et al., 1995). Wat verwacht de onderhandelaar dat er zal gebeuren en hoe waardeert hij de verschillende uitkomsten?

Verder biedt de cognitieve benadering ook een pragmatisch voordeel. Cognitieve factoren kunnen door de onderhandelaar vlot gewijzigd

worden. Persoonlijkheid, structurele machtspositie en beschikbare alternatieven kunnen moeilijk of soms helemaal niet door de onderhandelaar worden veranderd. Het enige aspect dat de onderhandelaar courant beheerst, is de manier waarop hij beslissingen neemt (Neale en Bazerman, 1991).

Om goed te onderhandelen, moet men ook een goed zicht hebben op het gedrag van de tegenpartij. Bij de beschrijving van het onderhandelingsgedrag stellen Neale en Bazerman (1991) dat men ook rekening moet houden met de vertekeningen bij het keuzeproces van de andere partij. Deze vertekeningen zijn niet toevallig of louter emotioneel, maar vertonen patronen die de cognitieve benaderingen trachten te beschrijven en te analyseren. De andere partij wordt niet verondersteld volkomen rationeel te zijn, of een homo economicus, maar wordt zo nauwkeurig mogelijk beschreven vanuit een aantal cognitieve modellen.

De onderhandelaar zelf volgt niet op spontane wijze rationele strategieën. Hij heeft hierbij hulp nodig, al was het maar om te beseffen dat hij waarschijnlijk lijdt aan, en geleid wordt door, een aantal cognitieve vertekeningen die hem verhinderen rationeel te zijn. Het resultaat van de onderhandelaar zal verbeteren als hij betere beslissingen neemt. Dit veronderstelt dat hij de potentiële cognitieve fouten herkent en (bij zichzelf) reduceert (Neale en Bazerman, 1991). Een onderhandelaar staat voor de opdracht een aantal keuzes te maken. Bij deze keuzes velt hij een aantal oordelen. Wanneer hij zich in die oordelen vergist, zal hij de totale waarde niet optimaliseren (Thompson en Hastie, 1990b). Bij deze benadering van het onderhandelingsproces stelt men zonder meer dat de resultaten van onderzoek naar de gedragsmatige aspecten van de individuele besluitvorming een groot deel kunnen verklaren van de soms erg povere resultaten die onderhandelaars behalen (Neale en Northcraft, 1990).

3. Cognitieve vertekeningen

Onderhandelaars kunnen uiteraard allerlei beoordelingsfouten maken: door externe ruis, door vooroordelen, door gebrekkige opleiding, door *wishful thinking*. De cognitieve benadering beklemtoont de systematische fouten die hun oorzaak vinden in de structuur van het probleem of in de cognitieve structuren van de beoordelaar. In het bijzonder heeft men

zich toegespitst op de vuistregels of heuristieken die beoordelaars gebruiken en die aanleiding geven tot systematische vertekening of *bias*.

Door de studie van zogenaamde cognitieve heuristieken (Kahneman en Tversky, 1979; Tversky en Kahneman, 1974) heeft men de systematische fouten van de beoordelaar in kaart gebracht. Deze benadering legt vooral de nadruk op de afwijkingen en "fouten" in vergelijking met een normatief rationeel economisch model (Dawes, 1998). Dit is een *errors and biases*-benadering (Carroll en Payne, 1991). In tegenstelling tot het algemeen verspreide geloof en zelfvertrouwen van de meeste managers (misplaatst zelfvertrouwen is overigens een belangrijke vertekening!), maken de meeste beoordelaars aanzienlijke en systematische oordeelsfouten. Fiske en Taylor (1991) spreken zelfs over cognitieve vrekken om de mentale spaarzaamheid van de meeste beoordelaars te beschrijven.

Deze tekorten vinden hun oorsprong in het inherente tekort van de menselijke beoordelaar, die allerlei *shortcuts* gebruikt om een al te complexe situatie te simplificeren. Men maakt hierbij een onderscheid tussen heuristieken en schema's. *Heuristieken* zijn mentale *shortcuts*, kortere wegen, vuistregels, simplificerende strategieën voor informatieverwerking die heel vaak systematische vertekening vertonen (Kahneman en Tversky, 1979; Tversky en Kahneman, 1974). *Schema's* zijn georganiseerde "bundles of knowledge" die in hun geheel worden opgeroepen, het zijn cognitieve structuren die ons helpen de werkelijkheid te interpreteren (Pruitt en Carnevale, 1993); het zijn geordende kennisstructuren die de beoordelaar begeleiden (of misleiden) bij het verwerven, opslaan en oproepen van informatie (Fiske en Taylor, 1991). Een typisch schema in onderhandelen is de *fixed pie assumption*, de overtuiging dat een onderhandeling per definitie een win-verliessituatie is. Blijkbaar gelden dezelfde cognitieve beperkingen bij onderhandelingen als bij andere oordelen. Onderhandelaars kunnen lijden onder diverse vormen van potentieel vertekende heuristieken of "onderhandelaarcognities" (Bazerman, 1998). De cognitieve benadering van het onderhandelingsproces onderzoekt dan ook voornamelijk de vertekeningen bij de besluitvorming en de denkprocessen van de onderhandelaar (Carroll en Payne, 1991).

Terecht verwijzen diverse auteurs (Bazerman, 1998; Bernstein, 1996; Neale en Bazerman, 1991; Pruitt en Carnevale, 1993; Thompson, 1990b) naar een ontzuisterende catalogus van tekortkomingen, die elk afzonderlijk min of meer uitvoerig gedocumenteerd zijn voor het onderhandelingsproces.

Hierna volgt een overzicht van negen cognitieve vertekeningen die voor het onderhandelingsproces bijzonder relevant zijn.

A. De *fixed pie assumption* (de mythe van de kleine taart)

In de klassieke onderhandelingsliteratuur verstaat men onder *integratief potentieel* de mogelijkheid om via een proces van gezamenlijke besluitvorming en exploratie van vooral de gemeenschappelijke belangen, te komen tot een win-winsituatie, waarbij de onderhandelaars het gemeenschappelijk belang trachten te optimaliseren en de verschillende voorkeuren trachten te integreren. Zo concluderen Thompson en Hastie (1990b) dat onderhandelaars die een onderhandeling integratief benaderen, meer individuele en gezamenlijke voordelen bereiken dan degenen die het onderhandelingsproces als zuiver distributief benaderen. Een onderhandelings situatie brengt echter een aantal algemene, generieke schema's mee, waarvan de *fixed pie assumption* een van de bekendste is (Bazerman, Magliozzi en Neale, 1985; Neale en Northcraft, 1990). Dit cognitieve schema doet onderhandelaars een onderhandeling voorbarig zien als een win-verliessituatie, als een zero-somspel. In een gesimuleerde onderhandeling tussen winkelinkopers en producenten van koelkasten werd studenten toegestaan zoveel mogelijk overeenkomsten af te sluiten. Aanvankelijk waren bijna alle overeenkomsten van het win-verliestype; slechts na verloop van tijd ontdekten de studenten dat ze ook win-winsituaties konden opbouwen.

De *mythe van de kleine taart* (een vrije vertaling van *fixed pie myth*) voorspelt dat onderhandelaars een competitieve context met een win-verliesstrategie zullen aanpakken en die maar zullen verlaten als er een duidelijk, overtuigend bewijs is van een win-winmogelijkheid (Neale en Bazerman, 1991). De onderhandelaar bereikt blijkbaar een cognitief evenwicht wanneer hij ondersteuning vindt voor de aanname dat de belangen tegengesteld zijn (Thompson, 1990b). Dit leidt tot competitief gedrag, dat via symmetrische escalatie leidt tot een perverse *self fulfilling prophecy*: de *fixed pie*-assumptie bewijst aldus zichzelf. Zo wordt onze kijk op de onderhandeling en op de ander bevestigd. Onderhandelaars verwachten het ergste van hun "tegenpartij" vooraleer de onderhandeling begint en zijn verrast wanneer de ander zich redelijk opstelt (Diekmann, Tenbrunsel, Shah, Schroth en Bazerman, 1996). Deze auteurs stelden bij 268 MBA-studenten vast dat in gesimuleerde onderhandelingen de kopers verwachtten dat de verkoper de onderhandeling zeer agres-

sief zou aanvatten, terwijl de verkopers in werkelijkheid een minder agressief openingsbod plaatsten. Hetzelfde gold, in de omgekeerde richting uiteraard, voor de verkopers, die een extreem laag bod van de koper verwachtten, terwijl de koper in werkelijkheid met een redelijk voorstel startte.

De mythe van de kleine taart heeft o.m. als gevolg dat onderhandelaars te weinig luisteren naar de tegenpartij en onderhandelen beschouwen als een argumentatieproces, waarbij ze tijdens het luisteren meer bekommerd zijn om hun volgende zet dan om door te luisteren te exploreren wat het integratieve potentieel kan inhouden. Onderhandelaars veronderstellen dat de beschikbare middelen beperkt zijn en door de onderhandeling enkel kunnen worden verdeeld, niet uitgebreid (Bazerman, 1983).

Pinkley, Griffith en Northcraft (1995) tonen twee wegen die door de *fixed pie bias* leiden tot suboptimale overeenkomsten. De eerste weg behelst fouten door de (on)beschikbaarheid van informatie. De *fixed pie bias* belet de zoektocht van de onderhandelaar naar informatie over de preferenties van de ander en over mogelijke gemeenschappelijke belangen. Die preferenties of die belangen worden soms bewust misleidend voorgesteld. Hierdoor kan de informatie waarop het bereikte akkoord gebaseerd is, onvolledig, ambigu of zelfs verkeerd zijn. De tweede verklaring voor de invloed van de *fixed pie bias* zijn fouten in het decoderen van informatie. De informatie is weliswaar aanwezig, maar wordt slecht ontvangen of wordt verdraaid of wordt buiten beschouwing gelaten.

Uit dit onderzoek blijkt dat beide verklaringen (onbeschikbare informatie en slecht gedecodeerde informatie) onafhankelijk van elkaar het negotiatieresultaat beïnvloeden. Zelfs bij volledige informatie slaagden bijna een kwart van de (ervaren) onderhandelaars er niet in om de correcte preferentiestructuur te vinden. Om optimale negotiatieresultaten te behalen, is het volgens Pinkley et al. (1995) nodig dat onderhandelaars niet alleen over de noodzakelijke informatie beschikken, maar ook dat ze geloven dat er integratieve mogelijkheden zijn. Vandaar dat het belangrijk is om onderhandelaars de vaardigheden aan te leren om belangen en voorkeuren te integreren.

Thompson en Hastie (1990b) stelden vast dat twee derde van de studenten een *fixed pie*-assumptie hebben. De *fixed pie*-aanname zou wel beïnvloed worden door leerprocessen. Ervaren onderhandelaars zouden er

minder onderhevig aan zijn dan beginners (Neale en Northcraft, 1986; Ritov, 1996). Ritov liet studenten herhaalde malen onderhandelen in een spelachtige omgeving, waarbij een *pay-off*-matrix kon worden geoptimaliseerd. Het was duidelijk dat de onderhandelaars er naar het einde van het experiment toe in geslaagd waren grote gemeenschappelijke voordelen uit de brand te slepen. Neale en Northcraft lieten ervaren onderhandelaars (gemiddeld tien jaar ervaring) eenzelfde case (met een geformaliseerde *pay-off*-matrix) onderhandelen als kandidatuurstudenten. De ervaren onderhandelaars deden het gemiddeld (zoals verwacht) weliswaar beter dan de jonge studenten, maar waren toch qua patroon op ongeveer dezelfde wijze het slachtoffer van cognitieve vertekening.

B. Reactieve devaluatie

Het is zonder meer duidelijk dat de *fixed pie*-assumptie de onderhandelaars slechts moeizaam doet evolueren van principes uit het distributief onderhandelen naar het integratief onderhandelen. Dit probleem wordt nog versterkt door wat Stillinger *reactieve devaluatie* heeft genoemd (Ross en Stillinger, 1991). Een voorstel of toegeving van de andere partij wordt vaak als onbelangrijk afgedaan, enkel omdat het van de andere partij komt. A denkt: als het voorstel spontaan van B komt, dan kan het wel niet veel waard zijn. Wat goed is voor de ander, moet wel slecht zijn voor mezelf.

C. Cognities van de andere partij verwaarlozen

De *fixed pie*-aanname is vaak het gevolg van het feit dat wij veronderstellen dat de andere partij dezelfde prioriteiten heeft als wijzelf; we schatten daardoor de voorkeuren van de andere partij verkeerd in. Inzicht in het verschil in voorkeur is juist een voorwaarde om het integratief potentieel te realiseren. Het gebrek aan dit inzicht staat bekend als de *valse consensus* (Dawes, 1989).

Het (schijnbaar) omgekeerde fenomeen staat bekend als het *illusoire conflict* of de onverzoenbaarheidsvertekening (*incompatibility bias*): de overtuiging dat er tegengestelde belangen op het spel staan, ook waar er in werkelijkheid geen tegenstellingen zijn (Rubin, Kim en Peretz, 1990; Thompson, 1990c).

Beide fenomenen zijn niet echt elkaars omgekeerde: als ik bij een sterfgeval een omvangrijke partij boeken wil kopen, is de valse consensus mijn overtuiging dat de prijs voor koper en verkoper het allerbelangrijkste is, terwijl de prijs voor de verkoper misschien het minst belangrijke is en respect voor de boeken op de allereerste plaats komt. Wanneer ik over de leveringstermijn denk dat de andere partij de boeken zo snel mogelijk uit huis wil en ik ze liever nog een paar weken ter plekke laat, lijd ik aan een illusoir conflict, wanneer blijkt dat de verkoper de boeken om emotionele redenen ook liever nog een paar weken in huis houdt.

Onderhandelaars gaan er (volkomen ten onrechte) van uit dat de andere partij eenzelfde voorkeur heeft als hun eigen voorkeuren en bereiken hierdoor uiteraard vaak geen Pareto-optimum (Bazerman et al., 1985; Thompson en Hastie, 1990b). Aangezien integratief onderhandelen pas mogelijk wordt door verschillen tussen de onderhandelaars te hanteren, vermindert deze cognitie sterk de kans op een optimale overeenkomst en versterkt zij op haar beurt de *fixed pie*-aanname.

Dit "navelstaren" leidt tot een zeer gebrekkige kennis van de ander en van zijn situatie. Onderhandelaars gaan, vooral bij complexe situaties, op systematische wijze de inzichten, de mening, de perceptie van de ander verwaarlozen. Vaak wordt "de ander" dan het probleem, en wordt hij gereduceerd tot een paar assumpties. Dit schrijnende gebrek aan empathie leidt tot het niet herkennen van win-winsituaties waar integratie van belangen mogelijk is.

Een mooie illustratie van de schijnbare tegenstelling vindt men in Diekmann et al. (1996). De auteurs vroegen aan de proefpersonen die deelnamen aan een gesimuleerde verkoop van een fabriek te voorspellen wat het openingsbod en de limiet van de tegenpartij zou zijn. Verkopers schatten dat voor de koper systematisch te laag, en kopers voor de verkopers systematisch te hoog in; de realiteit was m.a.w. gunstiger dan de eigen voorspelling. A priori werden de tegenstellingen in de belangen veel groter ingeschat dan ze in werkelijkheid waren.

D. Inkaderen (framing)

Een derde, intens bestudeerd fenomeen betreft *framing* of in het Nederlands *inkaderen* (Bazerman et al., 1985; Russo en Schoemaker, 1994).

De term *framing* is afkomstig uit de zogenaamde prospecttheorie (Kahneman en Tversky, 1979; Tversky en Kahneman, 1981). Een besluitvormingskader (*decision frame*) is een manier waarop de besluitvormer de verschillende elementen van een beslissing in kaart brengt. Het is zijn typische manier om acties, opties, onderwerpen en mogelijke uitkomsten te bekijken. Dit kader is gedeeltelijk bepaald door eigenschappen van de besluitvormer en gedeeltelijk door de manier waarop het probleem geformuleerd is.

De bekendste manier van kaderen is in termen van winst of verlies. Tversky en Kahneman (1992) beklemtonen de notie van *loss aversion*. Mensen zijn sterk verlies-afkerig: de negatieve reactie op 100 verliezen is veel sterker dan de positieve reactie op 100 winnen. Als personen mogen kiezen tussen 40 euro zekere winst en 50% kans op 80 euro, dan kiest de overgrote meerderheid van de mensen voor de zekere winst. Als ze echter moeten kiezen tussen een zeker verlies van 40 euro en 50% kans op een verlies van 80 euro, dan wagen de meesten wel een gokje. Mensen zijn dus meer gemotiveerd om hun verliezen te beperken dan om hun winsten te maximaliseren. Winst en verlies worden uiteraard steeds afgewogen tegenover een referentiepunt, heel vaak een status-quo. De prospecttheorie stelt ook (en heeft empirisch aangetoond) dat individuen risico-afkerig zullen zijn als ze kunnen verliezen wat ze reeds zeker hebben, maar risico-zoekend wanneer ze een dreigend verlies kunnen vermijden. Het verdelen van winst is gemakkelijker dan het verdelen van verlies.

Dit fenomeen speelt ook een rol bij onderhandelingen (Bazerman et al., 1985; Neale en Bazerman, 1985; Neale, Huber en Northcraft, 1987; Neale en Northcraft, 1986). Dan komt risico-vermijding neer op een bod aanvaarden en kiezen voor de zekerheid van een akkoord boven de onzekerheid van de impasse of het niet-akkoord. Risico-zoeken is het aanbod weigeren en ofwel hopen op verdere toegevingen, ofwel de onderhandeling afbreken met een onzeker alternatief buiten de onderhandeling. Wie het mogelijke resultaat ziet als een winst tegenover zijn limiet, zal eerder toegeven dan wie het resultaat ziet als verlies tegenover zijn doelstelling.

Neale en Bazerman (1985) simuleerden een onderhandeling tussen werkgever en werknemers rond vijf thema's. Ze lieten honderd studenten als personeelsdirecteur onderhandelen met de vakbonden. De helft van de proefpersonen kreeg een negatieve inkadering: elke toegeving werd voorgesteld als een verlies voor hun achterban: "alle nieuwe toege-

vingen van onze kant betekenen een ernstig verlies voor uw bedrijf; u moet de verliezen tot een strikt minimum zien te beperken". De andere helft kreeg een positieve kadering: "alle toegevingen van hun kant betekenen een winst voor het bedrijf; u moet trachten zoveel mogelijk winst te realiseren". In de positieve inkadering werd elke overeenkomst voorgesteld als een verbetering van de status-quo en een winst voor de achterban. Objectief gezien kwamen beide condities op hetzelfde neer. Negatief gekaderde onderhandelaars waren echter minder bereid tot toegevingen en bereikten minder overeenkomsten dan positief gekaderden, die bovendien het eindresultaat als fairder beschouwden dan de negatief gekaderden. Als er een overeenkomst werd gesloten, leidden de negatieve kaders tot uitgesproken betere resultaten voor de (fictieve) personeelsdirecteuren.

Bazerman et al. (1985) stelden transacties voor hetzij als nettowinst, hetzij als totale kosten af te trekken van een bruto-omzet. Ook hier waren beide grootheden objectief even groot en waren positief gekaderden meer bereid om toegevingen te doen en bereikten ze meer overeenkomsten dan negatief gekaderden.

Ook Thompson en Hastie (1990a, 1990b) stelden vast dat onderhandelaars minder flexibel zijn wanneer het probleem negatief geformuleerd is (dus vooral de potentiële verliezen benadrukt) en flexibeler wanneer het probleem vooral opportuniteiten tot winst inhoudt. Onderhandelaars bereiken blijkbaar sneller een akkoord over positief geformuleerde problemen dan over negatieve. Indien men de onderhandelings situatie kan interpreteren als het bereiken van winsten, eerder dan het vermijden van verliezen, is het onderhandelingsresultaat beter. Oriëntatie op winst maakt mensen voorzichtiger en daardoor meer bereid tot toegevingen.

Onderhandelaars zijn dus risico-afkerig als ze winsten verwachten en risico-zoekend als ze verliezen verwachten. Bij onderhandelingen betekent dit dat onderhandelaars die het onderhandelingsprobleem in termen van winst zien, nu een zekere kleine winst zullen verkiezen boven een potentiële grotere winst in de toekomst (Neale en Bazerman, 1985). Toegevingen zijn dus gemakkelijker wanneer ze veeleer worden beschouwd als "gederde winst" dan als verlies (Kahneman, 1992).

Het is duidelijk dat een goede onderhandelaar de tegenpartij "positief" zal trachten te kaderen door op het risicovolle van de situatie te wijzen indien zijn aanbod wordt verworpen, en op de winst die de ander al ge-

realiseerd heeft en nog zal realiseren door het aanbod te aanvaarden. Inkaderen of herkaderen heeft m.a.w. als bedoeling de ander een referentiepunt te doen kiezen tegenover een concreet aanbod dat de andere partij risico-avers maakt en haar ertoe zal brengen het bod te aanvaarden.

Een voorstel formuleren in termen van winst voor de ander zal er de ander volgens de prospecttheorie toe aanzetten geen risico te nemen en dus het voorstel te aanvaarden of minstens concessies te doen. Weegt de ander het voorstel, daarentegen, af tegenover een referentiepunt waardoor hij het voorstel als verlies ervaart, dan zal hij het risico van de onzekere toekomst verkiezen, zelfs als er kans is op nog groter verlies.

Stel dat de regering een loonsverhoging van 1% voorstelt. Als vakbond en werkgevers positief kaderen, is de kans op aanvaarding groot, bijvoorbeeld omdat de werkgevers vergelijken met een inflatie van 1,5% en dus 0,5% "winst" maken, en de vakbond vergelijkt met het huidige loon en dus een opslag van 1% ziet. Als de werkgevers daarentegen een loonstop zien in de buurlanden, betekent het voorstel een "verlies" van 1% in de concurrentiepositie; als de vakbond 2% had geëist en aan de achterban beloofd en het voorstel daarmee vergelijkt, is de kans op een sociaal conflict groter.

De Dreu, Carnevale, Emans en Van de Vliert (1994) stelden vast dat, indien een onderhandelaar spreekt in termen van verlies, de andere onderhandelaar een meer competitief gedrag gaat vertonen. 107 psychologie-studenten onderhandelden tegen een per computer geprogrammeerde tegenstander. Wanneer de resultaten bij de tegenpartij werden voorgesteld als "te realiseren winst", waren de studenten meer geneigd tot toegevingen dan wanneer (dezelfde!) resultaten werden voorgesteld als door de tegenpartij te vermijden kosten. Iemand die wat te verliezen heeft, wordt blijkbaar gezien als een "gemakkelijk" slachtoffer, dat maar veel toegevingen moet doen.

Distributieve onderhandelingen leiden meestal tot een focus op de potentiële verliezen. Onderhandelaars zullen zich m.a.w. minder flexibel opstellen. Bij integratieve onderhandelingen zullen onderhandelaars vooral naar de mogelijke winsten kijken. Omdat de meeste onderhandelaars een *fixed pie*-aanname hebben, kan men begrijpen waarom seminars of populaire publicaties die de onderhandelaars willen afbrengen van de *fixed pie*-veronderstellingen tot resultaten kunnen leiden.

E. Misplaatst en overdreven zelfvertrouwen

Overdreven zelfvertrouwen is een algemeen kenmerk van beoordelaars en besluitvormers (Einhorn en Hogarth, 1978; Fischhoff, Slovic en Lichtenstein, 1977). Deze tendens is des te sterker naarmate de personen minder vertrouwd zijn met het onderwerp dat ze moeten beoordelen.

Onderhandelaars overschatten de kans op een voor hen gunstig resultaat (Bazerman en Neale, 1982; Neale en Bazerman, 1983, 1985). Onderhandelaars geloven dat de andere partij grotere toegevingen zal (moeten) doen dan ze in werkelijkheid zal doen. Beide partijen geloven ook dat ze het er, bij een eventuele arbitrage, beter vanaf zullen brengen dan de andere partij (Farber en Bazerman, 1989; Neale en Bazerman, 1985). Hierdoor zullen beoordelaars een harder standpunt innemen, en verlaagt de kans op een constructieve overeenkomst.

Overdreven zelfvertrouwen impliceert uiteraard dat onderhandelaars niet alleen met hun ondergrens maar ook met hun doelstelling rekening zullen houden. Ze gaan er immers van uit dat dit streefpunt wél haalbaar is. Zij zullen m.a.w. hun doelstelling wél gebruiken bij de beoordeling van een resultaat, en niet alleen de ondergrens (Blount et al., 1995). Dit gegeven staat in schril contrast met de economische theorie die de onderhandelaar voorschrijft enkel rekening te houden met de ondergrens en te onderzoeken of het huidige voorstel deze grens overtreft.

F. Verankering

Een vijfde cognitieve heuristiek betreft *verankering*. Wanneer een beoordelaar wordt geconfronteerd met een willekeurig gekozen referentiepunt (een "anker"), wordt hij daardoor op significante wijze beïnvloed.

Deze heuristiek treedt op wanneer een persoon een onbekende waarde moet schatten. Om de gewenste schatting te bekomen, zal men zich "(ver)ankeren" op een in het oog springend beschikbaar punt en vanaf dat punt correcties gaan toepassen. Vaak zijn deze correcties ontoereikend, waardoor de finale schatting (te) sterk beïnvloed wordt door het ankerpunt.

Veronderstel dat een beoordelaar wordt gevraagd naar het "normale" maandloon van een softwarespecialist in India. Iemand zegt: "Ik ken er

echt niets van, maar ik schat een 2.000 euro per maand". In een andere situatie zegt iemand: "Ik ken er niets van, maar ik schat een 75 euro per maand". Beide zijn willekeurige ankerpunten, want de persoon zegt uitdrukkelijk: ik ken er echt niets van. Nochtans toont onderzoek ter zake aan dat beoordelaars zich sterk door dit ankerpunt laten beïnvloeden en hun uiteindelijke schatting onvoldoende bijsturen "van het anker weg" (Tversky en Kahneman, 1974).

Ook onderhandelaars stemmen al te gemakkelijk in met resultaten die berusten op irrelevante ankers (Huber en Neale, 1986; Northcraft en Neale, 1987). De aanpassingen "van het anker weg" zijn ook hier onvoldoende om het oorspronkelijke effect weg te werken. De betekenis voor het onderhandelingsproces is zonder meer duidelijk: onderhandelaars laten zich in hun waardeschattingen en in hun biedpatroon beïnvloeden door soms irrelevante referentiepunten, hetgeen zowel voor ervaren als voor onervaren onderhandelaars geldt (Northcraft en Neale, 1987).

Uiteraard kunnen referentiepunten een rationele grondslag hebben, namelijk uitingen van wat een correcte, zogenaamd objectieve waarde van het negotatieobject zou moeten zijn of van wat een faire, legitieme ruilvoet is. Typische voorbeelden zijn: waardeschattingen van experts, precedentes, kost-plusbenaderingen en zelfs de marktprijs, hoewel deze laatste niet meer of minder is dan het gecumuleerde resultaat van vroeger door anderen gevoerde onderhandelingen. Door gebruik te maken van dergelijke referentiepunten, zal de onderhandelaar trachten zijn positie op een logisch en rationeel ogende manier te ankeren.

De meest opvallende vaststelling blijft echter dat onderhandelaars zich ook (sterk) laten beïnvloeden door arbitrair gekozen referentiepunten, door irrelevante ankers die weinig of geen uitstaans hebben met het negotatieobject of met de negotatiesituatie, zoals uitspraken van pseudo-experts, toevallige observatoren, resultaten van niet-controleerbare studies of zelfs van toevalligheden zoals een roulettespel (Neale en Bazerman, 1991).

Ook doelstellingen, limieten en openingseisen fungeren als ankerpunten voor de onderhandelaar. Als men resultaten van onderhandelingen coördeneert als boven of onder een referentiepunt, zal dit een rechtstreeks effect hebben op de evaluatie. Limieten e.d. introduceren dus sterke referentiepunten (Bazerman, 1985; Bazerman et al., 1985).

Ankerpunten verklaren ook waarom onderhandelaars soms geen overeenkomst bereiken, ondanks een positieve onderhandelings- of contractzone. Wanneer immers niet de limiet maar de doelstelling als anker fungeert, kunnen de toegevingen (het "verlies") zo groot worden dat een overeenkomst psychologisch onmogelijk wordt (Neale en Bazerman, 1991).

Een belangrijk ankerpunt is de *status-quo*. Bij distributieve onderhandelingen wordt de status-quo beschouwd als "fair" en daardoor als een sterk ankerpunt (Bazerman, 1985; Bazerman et al., 1985). Dit maakt uiteraard inzichtelijk waarom men er in de politieke besluitvorming beter voor kan zorgen de status-quo aan zijn zijde te hebben: de afwijking van de status-quo is steeds moeilijker dan het behoud ervan.

Een ander belangrijk ankerpunt is de marktprijs (Blount et al., 1995): de meest voorkomende prijs wordt eveneens als "fair" beschouwd, niet omdat deze prijs "rechtvaardig" zou zijn, maar omdat hij "normaal" is. Bovendien kan de marktprijs als status-quo worden beschouwd.

Belangrijk is eveneens dat Fobian en Christensen-Szalanski (1993) aantoonde dat bijsturen van de verankering vooral een rol speelt onder grote onzekerheid. In een gesimuleerde onderhandeling rond medische aansprakelijkheid bleek de vertegenwoordiger van de dokter tot meer toegevingen bereid wanneer het medisch dossier zeer dubbelzinnig was.

Bovendien zou het opdoen van ervaring door het herhaald onderhandelen geen garantie bieden dat de invloed van ankers, zoals de openingseis, zou verminderen (Ritov, 1996).

G. Beschikbaarheid

Een zesde vertekening berust op *beschikbaarheid*. Beoordelaars houden te veel rekening met concrete, kleurrijke, dynamische gegevens, en te weinig met abstracte, algemene gegevens. Het gemak waarmee gegevens kunnen worden opgeroepen (bijvoorbeeld omdat ze levendig in het geheugen vastliggen) wordt verward met de frequentie van voorkomen (Tversky en Kahneman, 1974).

Hierdoor overschatten mensen bijvoorbeeld de kans op aids of vliegtuigongevallen en onderschatten ze de kans op een dodelijk ongeval

thuis of met de fiets, tenzij ze onlangs zelf getuige geweest zijn van een dergelijk ongeval.

De waarschijnlijkheid van een toekomstige gebeurtenis wordt groter naarmate we ons gelijkende gebeurtenissen herinneren of voor de geest kunnen roepen.

Beschikbaarheid ligt waarschijnlijk mede aan de basis van de moeilijkheid om nieuwe alternatieven te genereren. Kleine variaties van de huidige alternatieven zijn meer beschikbaar dan radicaal nieuwe (Carroll en Payne, 1991). Beschikbare, herkenbare informatie leidt eveneens tot overschatting van het belang van die informatie.

Beschikbaarheid is een van de sterkst gedocumenteerde cognitieve vertekeningen bij besluitvorming in het algemeen, maar veel minder bij beslissingen tijdens onderhandelingen.

Neale (1984) toonde aan dat onderhandelaars vlugger een overeenkomst zullen bereiken wanneer de kosten van een niet-akkoord in het oog springen en dus voor beide partijen goed "beschikbaar" zijn. Neale liet 147 kandidatuurstudenten een vakbondsonderhandeling voeren; bij de helft van de onderhandelingssituaties waren de onderhandelingskosten erg zichtbaar gemaakt. Wanneer de onderhandelingskosten erg zichtbaar waren, waren de partijen meer bereid om toe te geven, sneller arbitrage te aanvaarden en bereikten ze meer overeenkomsten. Northcraft en Neale (1986) toonden aan dat *out-of-pocket*-kosten meer effect hebben dan opportuiniteitskosten, die een abstract karakter hebben. Zij lieten twintig business-studenten twee verschillende investeringsdossiers bestuderen. Het ene investeringsdossier was impliciet rond mogelijke opportuiniteitskosten, het andere zeer concreet met opgave van expliciete percentages. In de eerste conditie vermeldden slechts 15% van de studenten opportuiniteitskosten, in het tweede geval 85%.

H. Inflatie van verwachtingen en winnaarsvloek

Een zevende vertekening betreft het onvoldoende rekening houden met statistische regressie (Harrison en Bazerman, 1995). Dit neemt bij onderhandelingen twee vormen aan: inflatie van verwachtingen en de winnaarsvloek.

Statistische regressie is welbekend uit de statistiek: bij twee positief gecorreleerde metingen van eenzelfde variabele zal – gemiddeld genomen – een tweede meting van de extreme waarden dichter bij het gemiddelde liggen dan de eerste. Hoe extremer de waarde en hoe lager de correlatie (hoe onbetrouwbaarder de meting), hoe sterker het "terugschrijden" naar het gemiddelde. Dit is een louter statistisch proces, dat niets te maken heeft met afvlakking, compensatie, leerprocessen en dergelijke. In een onderhandelings situatie wordt dit vertaald als "inflatie van verwachtingen". Wanneer men voor extreme waarden (de "beste" doel-schutter, de "beste" verkoper, het "beste" systeem) tijdens de onderhandeling ook bereid is de "beste" prijs te betalen, zal bij een volgende meting blijken dat de prestaties lager liggen dan de kunstmatig hoge verwachtingen, gebaseerd op het verleden, zelfs zonder substantiële veranderingen aan het proces, het object of de persoon zelf. De verwachtingen zijn m.a.w. geïnfleerd.

Een analoog proces doet zich voor bij het bieden door verschillende partijen. Het hoogste bod heeft (uiteraard) de hoogste kans om het slachtoffer te worden van statistische regressie. Dit staat bekend als de *winner's curse* of winnaarsvloek: die komt voor wanneer een succesvolle onderhandelaar in een competitieve situatie vaststelt dat hij te veel heeft betaald voor een goed met een onzekere waarde. Het risico om het slachtoffer te worden van de winnaarsvloek, bijvoorbeeld bij een openbare verkoping, stijgt als de onzekerheid over de waarde van het goed stijgt, maar ook als het aantal bieders stijgt. Hierdoor loopt de winnende bidder het risico dat hij de waarde van het goed gaat overschatten (Bazerman en Samuelson, 1983). Als een goed schaars gaat worden, zal men het vaak duurder inschatten (Cialdini, 1993).

Een onderhandelaar ervaart de winnaarsvloek aan den lijve wanneer in een negotiatieproces zijn openingspositie onmiddellijk door de andere partij aanvaard wordt (Thompson, 1998). Hoewel hij succesvol is – want zijn voorstel wordt geaccepteerd – zal hij toch het nare gevoel overhouden dat er meer in zat, dat hij de andere op verre na niet tot zijn limiet heeft kunnen brengen. En aangezien men in een distributieve onderhandeling juist naar de limiet van de ander op zoek is (Schelling, 1960), leidt dit tot een gevoel van ontevredenheid.

Als de andere partij reeds bij haar openingseis een uitstekend voorstel doet, dan luidt het advies om toch te onderhandelen en het niet onmiddellijk te accepteren. De negotiatiedans (Raiffa, 1982) moet gedanst wor-

den. Niet alleen omdat er allicht meer uit te halen valt, maar ook – paradoxaal genoeg – om de ander tevreden te houden: de ander zal meer tevreden zijn met een nochtans slechter resultaat. Zo vermijdt men de winnaarsvloek.

I. Niet-rationele escalatie van conflict

Besluitvormers worden snel het slachtoffer van wat Cialdini (1993) de hang naar consistentie noemt. Mensen nemen een beslissing en willen bij hun volgende beslissing alleszins consistent zijn met voorgaande beslissingen.

Neale en Bazerman (1991) vatten de diverse studies als volgt samen: men vergelijkt de beslissingen van een persoon (of een groep) die verantwoordelijk was voor een initiële beslissing met een controlegroep die de beslissing “erft” van een vorige besluitvormer. Beide groepen moeten dan een beslissing nemen die verdere middelen toewijst aan de oorspronkelijke keuze. Zoals te verwachten was, zullen vooral de “eigenaars” van een vorige beslissing blijven investeren in hun oorspronkelijke beslissing, ook al is de situatie ondertussen fundamenteel veranderd.

In een competitieve omgeving leidt dit gemakkelijk tot een escalatie, zoals men die kan vaststellen bij openbare verkopen of bij een prijzenoorlog. Bazerman (1998) legt uit dat *niet-rationele escalatie* bij onderhandelaars om verschillende redenen ontstaat: men is gevoeliger voor informatie die bij het eigen standpunt past, men interpreteert de informatie vanuit het eigen standpunt en met het oog op de reductie van cognitieve dissonantie zal men zich willen verantwoorden.

4. Samenhang van de cognitieve vertekeningen

De meeste auteurs beschrijven de cognitieve vertekeningen alsof het losse, onafhankelijke processen zijn, maar het is overduidelijk dat ze onderling samenhangen.

Niet-rationele escalatie kan het gemakkelijkst verklaard worden vanuit het inkader-fenomeen (Neale en Bazerman, 1991). Niemand neemt graag een zeker verlies. Men verkiest een onzekere toekomst boven een

zeker verlies. Eenzelfde verklaring geldt voor de inflatie van verwachtingen. Die komt immers enkel voor bij extreme waarden. Men wil het “beste” en achteraf blijkt dat dit “beste” de vervelende eigenschap vertoont terug te schrijden naar het gemiddelde. Maar het beste willen is een vorm van escalatie.

Naast het inkader-fenomeen is verankering zeker een tweede centraal fenomeen. Beoordelaars hebben zeer grote moeite om verschillende elementen tegelijkertijd te beoordelen. Ze vertrekken daarom van een aantal referentiepunten en sturen van daaruit bij. Vandaar hun voorliefde voor de status-quo. Ze beoordelen ook het referentiekader van de ander vanuit hun eigen referentiekader; vandaar hun blindheid voor de cognitie van de andere beoordelaar. Ze lijden m.a.w. aan symmetrie, wat op zijn beurt moet leiden tot een *fixed pie*-aanname.

Inkaderen is ook een vorm van ankeren. Het anker fungeert dan als punt waarmee de partijen het voorstel gaan vergelijken in termen van potentiële winst of potentieel verlies. De wijze waarop iets voorgesteld wordt, ankert de perceptie van de onderhandelaar (Ritov, 1996).

Stel dat vóór de onderhandeling over een sectorale CAO in een andere sector een nieuwe CAO tot stand komt, dan is het mogelijk dat dit resultaat in de komende negotiatie als anker gaat fungeren. Partijen zouden voorstellen kunnen gaan afwegen tegen dit “precedent” en een beter voorstel dan de andere CAO als winst definiëren of een slechter als verlies. Vandaar dat vakbonden er meestal de voorkeur aan geven om eerst in “rijkere” sectoren te onderhandelen.

Aangezien beoordelaars aan overdreven zelfvertrouwen lijden, gebruiken ze vaak hun doelstellingen als referentiepunt, en wordt het eindresultaat vaak gezien als een verlies tegenover dit ankerpunt en wordt toegeven moeilijker.

5. Kritiek op de cognitieve benadering

De kritiek op de cognitieve benadering varieert van “te psychologisch” en dus niet echt sociologisch, en dus niet onderbouwd (Lindenberg, 1990), via beschuldiging van eenzijdigheid (Greenhalgh en Chapman,

1995) tot ronduit academische scheldpartijen, waar blijkbaar Gigerenzer zijn levenswerk van gemaakt heeft (Gigerenzer, 1991).

De cognitieve benadering is minder stevig dan de voorstanders beweren

Critici van de cognitieve benadering plaatsen vraagtekens bij de smalle basis waarop sommige conclusies berusten en de veralgemeenbaarheid buiten het laboratorium (Greenhalgh en Chapman, 1995). Een deel van deze kritiek is zeker terecht. Door de voortdurende speurtocht naar steeds "nieuwe" relaties, verrassende feiten, ja zelfs "paradigma-verschuivingen", worden steeds minder replicatiestudies verricht. Dit betekent dat weinig experimenten worden herhaald (of minstens: dat de herhalingen nergens zijn gepubliceerd). Zo worden dan grote theorieën gebouwd rond één enkel experiment met 92 Amerikaanse eerstejaarsstudenten psychologie of 76 Zweedse MBA-studenten. De lezer heeft zelf kunnen opmerken dat bijna alle experimenten plaatsvonden bij studenten.

Ter verdediging van de cognitieve theorie kunnen we toch wel aanvoeren dat een eventuele replicatie in andere landen en bij andere doelgroepen naar alle waarschijnlijkheid analoge resultaten zal opleveren. Zo hebben we verschillende experimentjes uit de prospecttheorie herhaald bij ervaren (meestal Vlaamse) managers. Terwijl Tversky en Kahneman percentages van "afwijkende" keuzes bij studenten aantreffen van 78% (n = 92), bleken deze bij replicatie bij Vlaamse managers van dezelfde orde van grootte te zijn, soms zelfs nog wat extremer. Ook verwezen we reeds naar het onderzoek van Neale en Northcraft (1986), die aantoonde dat ervaren onderhandelaars het weliswaar beter deden dan absolute beginners, maar dat het patroon van vertekening toch erg gelijklopend bleek.

De cognitieve benadering is denigrerend voor de menselijke geest

Door de nadruk op de fouten, beperkingen en vertekeningen wordt de menselijke geest in een erg negatief daglicht gesteld (Lopes, 1991). De menselijke geest is tot veel meer in staat. Men heeft ook opgemerkt dat vele "heuristieken en *biases*" toepassingen zouden zijn van waarschijnlijkheidsrekeningen en geen rationele afwijking betekenen (Gigerenzer, 1991). Dit heeft dan weer aanleiding gegeven tot een verhit academisch debat (Kahneman en Tversky, 1996). Buiten het emotionele aspect van

zo'n debat (altijd zijn er wel mensen die zich geroepen voelen om de unieke menselijke geest in al zijn pracht te verdedigen) is het probleem een louter empirische kwestie: wat kan ons verstand en wat kan het niet? De cognitieve benadering heeft overduidelijk de neiging om het accent op de beperkingen te leggen, waarschijnlijk omdat zoveel overige benaderingen het omgekeerde doen. Indien het recht bijvoorbeeld wat meer begrip zou opbrengen voor de cognitieve vertekeningen, zouden getuigen in rechtszaken veel minder gewicht krijgen en zouden rechters op een andere manier geselecteerd en benoemd worden.

De cognitieve benadering is eenzijdig

Critici stellen dat onderhandelen een proces is waarbij affectieve (Barry en Oliver, 1996), relationele (Kramer, Pommerenke en Newton, 1993), ethische, culturele (Gelfand en Dyer, 2000) factoren, sociale context (Thompson et al., 1995) en persoonlijkheid een veel belangrijker rol spelen dan de "zuiver cognitieve" (Greenhalgh en Chapman, 1995; Neale en Northcraft, 1991). Inzonderheid verwijt men de cognitieve benadering te weinig aandacht te schenken aan de affectieve, motivationele en relationele aspecten van het onderhandelen (Kramer, Newton en Pommerenke, 1993). Met onze huwelijkspartners onderhandelen we niet zoals in een oefening rond een fictief hobbelpaard. Elke onderhandeling in de reële wereld heeft een verleden – de partijen kennen en vertrouwen elkaar (niet) – en een toekomst – de partijen beseffen dat ze nog zullen moeten onderhandelen. In het laboratorium plaatst men onderhandelaars voor een geïsoleerde eenmalige transactie. Dat is niet realistisch (Greenhalgh en Gilkey, 1997).

Deze kritiek is uiteraard volkomen terecht als men veronderstelt dat een relevante theorie een volledig beeld van een fenomeen moet bieden. Uiteraard is onderhandelen veel meer dan alleen maar een cognitief proces. Wel verraadt deze kritiek een gebrek aan inzicht in de wetenschappelijke methode. Cognitief georiënteerd onderzoek wil niet beschrijven hoe onderhandelingen in de praktijk verlopen, maar wil een bepaalde theorie toetsen. Als de theorie de toets van het empirisch onderzoek doorstaat, staat ze wat steviger in haar schoenen. Als ze verschillende keren de toets van het onderzoek heeft doorstaan, is ze (voorlopig!) "gevalideerd". Pas dan kan de lange weg worden afgelegd van de moeizame vertaling naar de praktijk. Mondjesmaat, maar uiteraard nooit zo snel als de practicus wel zou willen. En dus niet omgekeerd: snel even

kijken wat de betere onderhandelaar zo allemaal doet en dat vlug neerschrijven. Dat is a-theoretisch, en leidt tot een eindeloze reeks kookboekrecepten in de zogenaamde luchthavenliteratuur, die zelden de toets van het ernstige onderzoek kunnen doorstaan.

6. De cognitieve benadering tegenover andere benaderingen van het onderhandelen

De cognitieve benadering van het onderhandelen is bijzonder belangrijk voor theorie én praktijk, maar is uiteraard niet de enig mogelijke benadering. Loewenstein en Thompson (2001) hebben in een gezaghebbend overzicht maar liefst vijf basismodellen geïdentificeerd. De cognitieve benadering legt de nadruk op onderhandelen als een sociaal besluitvormingsproces. Daarnaast zijn er zeer vruchtbare benaderingen die veeleer de nadruk leggen op onderhandelen als machts- en beïnvloedingsstrijd. Uit deze benadering is zeker de BATNA-notie van Fisher en Ury het best bekend geraakt: een onderhandelaar is maar zo sterk als zijn beste beschikbaar alternatief (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*). Economen zijn dan weer het best vertrouwd met onderhandelen als strategisch spel. Er zijn honderden, zometertijd duizenden speltheoretische publicaties beschikbaar. Bij een eerste beschouwing lijken die louter theoretisch, maar bij de (overigens flink uit de hand gelopen) publieke veilingen in de telecomsector heeft men expliciet een beroep gedaan op expertise uit de speltheoretische hoek. Door speltheoretische ingrepen hebben sommige staatsoverheden hun staatskas aardig kunnen vullen (wat de bedoeling was), maar hebben een aantal telecombedrijven aan den lijve kunnen ondervinden wat "the winner's curse" de facto inhoudt, met een ware ontwrichting van de gehele sector als gevolg (wat dan weer niet de bedoeling was). Psychologen focussen de laatste jaren dan weer sterk op onderhandelen als een relationeel gegeven, met veel belangstelling voor de kwaliteit van de relatie tussen de partijen, voor emoties en vooral voor het vertrouwen tussen de partijen. Een vijfde en laatste benadering, ten slotte, meestal bekend als het "Harvard Model", plaatst probleemoplossing centraal. Een onderhandelings situatie is een probleemsituatie die moet worden opgelost. Dat kan wanneer alle partijen in een geest van samenwerking alle informatie open op tafel brengen, en afspreken zich te onderwerpen aan objectieve en faire criteria. Deze benadering ligt aan de basis van heel wat vuistregels van het type "concentreer u op de ware belangen, niet op de ingenomen posities".

Conclusies en aanbevelingen voor de praktijk

Uit de cognitieve theorie kunnen gemakkelijk concrete aanbevelingen worden afgeleid. We zetten even de belangrijkste op een rijtje.

- Zelfoverschatting is een permanente dreiging voor alle onderhandelaars.
- De andere partij heeft waarschijnlijk niet dezelfde voorkeuren als uzelf, hoewel de meeste onderhandelaars geneigd zijn het omgekeerde te geloven. Empathie betekent dat men de wereld bekijkt door de bril van de andere partij, niet door de bril van de persoonlijke voorkeuren; het betekent ook niet dat men de eigen voorkeuren op de andere partij projecteert.
- Bijna elke onderhandelingstaart kan groter worden gemaakt. In bijna iedere onderhandeling zit winstpotentieel voor beide partijen.
- Ongeveer alle ankerpunten, zelfs arbitraire, hebben een effect. Ervaren onderhandelaars aarzelen bijvoorbeeld niet zelf een sterk openingsbod uit te spreken, zeker als ze inzicht hebben in gangbare prijzen. Als u een "onafhankelijk" expert een ankerpunt kunt laten uitspreken in uw voordeel, doet u daar zeker profijt mee.
- Probeer het resultaat van een onderhandeling zoveel mogelijk te kaderen als "vermijden van verlies" voor de andere partij.
- Maak informatie die voor u gunstig is, zo beschikbaar mogelijk voor de andere partij.

Literatuuropgave

- BARRY, B. en R.L. OLIVER (1996), "Affect in dyadic negotiation: A model and propositions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, blz. 127-143.
- BAZERMAN, M.H. (1983), "Negotiator judgement: A critical look at the rationality assumption", *American Behavioral Scientist*, 27, blz. 211-228.
- BAZERMAN, M.H. (1985), "Norms of distributive justice in interest arbitration", *Industrial and Labor Relations Review*, 38, blz. 558-570.
- BAZERMAN, M.H. (1998), *Judgment in managerial decision-making*, 4th ed., New York, John Wiley.
- BAZERMAN, M.H., T. MAGLIOZZI en M.A. NEALE (1985), "Integrative bargaining in a competitive market", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, blz. 294-313.

- BAZERMAN, M.H. en M.A. NEALE (1982), "Improving negotiation effectiveness under final offer arbitration: The role of selection and training", *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 543-548.
- BAZERMAN, M.H. en W.F. SAMUELSON (1983), "I won the auction but don't want the prize", *Journal of Conflict Resolution*, 27(4), blz. 618-634.
- BERNSTEIN, P.L. (1996), *Against the gods: The remarkable story of risk*, Chichester, John Wiley and Sons.
- BLOUNT, S., M.H. BAZERMAN en M.A. NEALE (1995), "Alternative models of negotiated outcomes and the non-traditional utility concerns that limit their predictability", in: B.H. SHEPPARD, M.H. BAZERMAN en R. J. LEWICKI, eds., *Research on negotiation in organizations* (vol. 5, blz. 95-116), Stamford, Connecticut, JAI Press.
- CARNEVALE, P.J. en D.G. PRUITT (1992), "Negotiation and mediation", *Annual Review of Psychology*, 43, blz. 531-582.
- CARROLL, J.S. en J.W. PAYNE (1991), "An information processing approach to two-party negotiations", in: M.H. BAZERMAN, R.J. LEWICKI en B.H. SHEPPARD, eds., *Research on negotiation in organizations* (vol. 3, blz. 3-34), Londen, JAI Press.
- CIALDINI, R.B. (1993), *Influence: Science and practice*, 3rd ed., New York, HarperCollins College Publishers.
- DAWES, R.M. (1989), "Statistical criteria for establishing a truly false consensus effect", *Journal of Experimental Social Psychology*, 25, blz. 1-17.
- DAWES, R.M. (1998), "Behavioral decision making and judgment", in: D.T. GILBERT, S.T. FISKE en G. LINDZEY, eds., *Handbook of Social Psychology*, 4th ed., New York, McGraw-Hill, blz. 497-548.
- DE DREU, C.K.W., P.J.D. CARNEVALE, B.J.M. EMANS en E. VAN DE VLIERT (1994), "Effects of gain-loss frames in negotiation: Loss aversion, mismatching, and frame adoption", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, blz. 90-107.
- DIEKMANN, K.A., A.E. TENBRUNSEL, P.P. SHAH, H.A. SCHROTH en M.H. BAZERMAN (1996), "The descriptive and prescriptive use of previous purchase price in negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), blz. 179-191.
- EINHORN, H.J. en R.M. HOGARTH (1978), "Confidence in judgment: Persistence of the illusion of validity", *Psychological Review*, 85(5), blz. 395-416.
- FISCHHOFF, B., P. SLOVIC en S. LICHTENSTEIN (1977), "Knowing with certainty: the appropriateness of extreme confidence", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 3, blz. 552-564.
- FISKE, S.T. en S.E. TAYLOR (1991), *Social cognition*, 2nd ed., New York, McGraw-Hill.
- FOBIAN, C.S. en J.J.J. CHRISTENSEN-SZALANSKI (1993), "Ambiguity and liability negotiations: The effects of the negotiators' role and the sensitivity zone", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, blz. 277-298.
- GELFAND, M.J. en N. DYER (2000), "A cultural perspective on negotiation: progress, pitfalls, and prospects", *Applied Psychology: an international review*, 49(1), blz. 62-99.
- GIGERENZER, G. (1991), "How to make cognitive illusions disappear: beyond 'heuristics and biases'", *European Review of Social Psychology*, 2, blz. 83-115.
- GREENHALGH, L. en D.I. CHAPMAN (1995), "Joint decision making: The inseparability of relationships and negotiation", in: R.M. KRAMER en D.M. MESSICK, eds., *Negotiation as a social process: New trends in theory and research*, Londen, Sage, blz. 166-185.
- GREENHALGH, L. en R.W. GILKEY (1997), "Clinical assessment methods in negotiation research: The study of narcissism and negotiator effectiveness", *Group Decision and Negotiation*, 6, blz. 289-316.
- HARRISON, J.R. en M.H. BAZERMAN (1995), "Regression to the mean, expectation inflation, and the winner's curse in organizational contexts", in: R.M. KRAMER en D.M. MESSICK, eds., *Negotiation as a social process: New trends in theory and research*, Londen, Sage, blz. 69-94.
- HOGARTH, R. (1987), *Judgement and choice*, 2nd ed., New York, John Wiley and Sons.
- HUBER, V.L. en M.A. NEALE (1986), "Effects of cognitive heuristics and goals on negotiator performance and subsequent goal setting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(3), blz. 342-365.
- KAHNEMAN, D. (1992), "Reference points, anchors, norms and mixed feelings", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, blz. 296-312.
- KAHNEMAN, D. en A. TVERSKY, A. (1979), "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47(2), blz. 263-291.
- KAHNEMAN, D. en A. TVERSKY (1996), "On the reality of cognitive illusions", *Psychological Review*, 103(3), blz. 582-591.
- KRAMER, R.M., E. NEWTON en P.L. POMMERENKE (1993), "Self-enhancement biases and negotiator judgment: effects of self-esteem and mood", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, blz. 110-133.
- KRAMER, R.M., P. POMMERENKE en E. NEWTON (1993), "The social context of negotiation: Effects of social identity and interpersonal accountability on negotiator decision making", *Journal of Conflict Resolution*, 37(4), blz. 633-654.
- LINDENBERG, S. (1990), "Homo socio-oeconomicus: The emergence of a general model of man in the social sciences", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146, blz. 727-748.
- LOEWENSTEIN, J. en L. THOMPSON (2001), *Five mental models of negotiation*, paper voorgesteld tijdens de 14de jaarlijkse conferentie van de International Association for Conflict Management, Parijs.
- LOPES, L. (1991), "The rhetoric of irrationality", *Theory and Psychology*, 1, blz. 65-82.
- NEALE, M.A. (1984), "The effects of negotiation and arbitration cost salience on bargainer behavior: The role of arbitrator and constituency in negotiator judgment", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, blz. 97-111.
- NEALE, M.A. en M.H. BAZERMAN (1983), "The role of perspective-taking ability in negotiating under different forms of arbitration", *Industrial and Labor Relations Review*, 36(3), blz. 378-388.
- NEALE, M.A. en M.H. BAZERMAN (1985), "The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes", *Academy of Management Journal*, 28(1), blz. 34-49.
- NEALE, M.A. en M.H. BAZERMAN (1991), *Cognition and rationality in negotiation*, New York, Free Press.

- NEALE, M.A., V.L. HUBER en G.B. NORTHCRAFT (1987), "The framing of negotiations: Contextual versus task frames", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(2), blz. 228-241.
- NEALE, M.A. en G.B. NORTHCRAFT (1986), "Experts, amateurs and refrigerators: Comparing expert and amateur negotiators in a novel task", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, blz. 305-317.
- NEALE, M.A. en G.B. NORTHCRAFT (1990), "Experience, expertise, and decision bias in negotiation: The role of strategic conceptualization", in: B.H. SHEPPARD, M.H. BAZERMAN en R.J. LEWICKI, eds., *Research on negotiation in organizations* (Vol. 2, blz. 55-75), Londen, JAI Press.
- NEALE, M.A. en G.B. NORTHCRAFT (1991), "Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining", *Research in Organizational Behavior*, 13, blz. 147-190.
- NORTHCRAFT, G.B. en M.A. NEALE (1986), "Opportunity costs and the framing of resource allocation decisions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, blz. 384-356.
- NORTHCRAFT, G.B. en M.A. NEALE (1987), "Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, blz. 84-97.
- PINKLEY, R.L., T.L. GRIFFITH en G.B. NORTHCRAFT (1995), "'Fixed Pie' à la mode: Information availability, information processing, and the negotiation of sub-optimal agreements", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), blz. 101-112.
- PLOUS, S. (1993), *The psychology of judgment and decision making*, New York, McGraw-Hill.
- PRUITT, D.G. en P.J. CARNEVALE (1993), *Negotiation in social conflict*, Pacific Grove, Brooks/Cole.
- RAIFFA, H. (1982), *The art and science of negotiation*, Harvard, Belknap Press.
- RITOV, I. (1996), "Anchoring in simulated competitive market negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), blz. 16-25.
- ROSS, L. en C. STILLINGER (1991), "Barriers to conflict resolution", *Negotiation Journal*, 8, 389-404.
- RUBIN, J.Z., S.H. KIM en N.M. PERETZ (1990), "Expectancy effects and negotiation", *Journal of Social Issues*, 46, blz. 125-139.
- RUSSO, J.E. en P.J. SCHOEMAKER (1994), *Beslis(t) beter: Kwaliteit van besluitvorming* (vertaald door A. de Vos), Schiedam, Scriptum Books.
- SHELLING, T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
- SIMON, H.A. (1957), *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*, 2nd ed., New York, Free Press.
- THOMPSON, L. (1990b), "The influence of experience on negotiation performance", *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, blz. 528-544.
- THOMPSON, L. (1990c), "Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues", *Psychological Bulletin*, 108(3), blz. 515-532.
- THOMPSON, L. (1998), *The mind and the heart of the negotiator*, New Jersey, Prentice-Hall.
- THOMPSON, L. en R.M. HASTIE (1990a), "Social perception in negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, blz. 98-123.
- THOMPSON, L. en R.M. HASTIE (1990b), "Judgment tasks and biases in negotiation", in: B.H. SHEPPARD, M.H. BAZERMAN en R.J. LEWICKI, eds., *Research on negotiation in organizations* (Vol. 2, blz. 31-54), Londen, JAI Press.
- THOMPSON, L., E. PETERSON en L. KRAY (1995), "Social context in negotiation: An information-processing perspective", in: R.M. KRAMER en D.M. MESSICK, eds., *Negotiation as a social process: New trends in theory and research* (blz. 5-36), Londen, Sage.
- TVERSKY, A. en D. KAHNEMAN (1974), "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", *Science*, 185, blz. 1124-1131.
- TVERSKY, A. en D. KAHNEMAN, D. (1981), "The framing of decisions and the psychology of choice", *Science*, 211, blz. 453-458.
- TVERSKY, A. en D. KAHNEMAN (1992), "Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model", *Quarterly Journal of Economics*, 106, blz. 1039-1061.

Abstract

The Cognitive Approach of the Negotiation Process

The cognitive approach of the negotiation process examines how negotiators collect information and base their decisions upon this information. Negotiation can be conceived as a process of joint decision-making in a situation of divergent interests. This approach has the major advantage of offering leverages the negotiator can really use. It is easier to change cognitions than available alternatives, personality or positional power. The cognitive approach of negotiation has proven to be very fruitful and has developed a coherent body of concepts; the majority of claims have been put to systematic test. The overall approach is an "error and bias" approach. Most negotiators suffer from overconfidence, they frame results too soon in terms of gain and losses, they are too sensitive to (arbitrary) anchor points; they think that the other party has the same preferences and they avoid losses, rather than concentrate on gains.