

Wie is de beste onderhandelaar?

Het effect van depletie en sociale waardeoriëntatie op onderhandelingen

Masterthese

Auteur: Hilde van Wijk

Studentnummer: 0075302

Opleiding: Psychologie

Universiteit: Universiteit Twente

Afstudeerrichting: Arbeid- en Organisatie Psychologie

Datum colloquium: 4 augustus 2009, Enschede

Afstudeerbegeleiders:

Dr. E. Giebels, Department of Psychology & Communication of Health & Risk

Drs. K. Beune, Department of Psychology & Communication of Health & Risk

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar hoe depletie en sociale waardeoriëntatie samen inwerken op onderhandelingen. Het belangrijkste uitgangspunt van het onderzoek was dat de effecten van depletie zouden kunnen verschillen bij de prosociale en egoïstische onderhandelaars. Depletie zou op twee verschillende routes invloed kunnen hebben. Ten eerste werd verwacht dat depletie de cognitieve prestaties zou aantasten van de onderhandelaars. De slechtere cognitieve prestaties zouden zich uiten in minder denkvermogen van de onderhandelaars, minder gebruik maken van probleemoplossend gedrag en groter kans op een *fixed pie* perceptie. Hierdoor zouden zij minder gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Dit zou vooral gelden voor de prosociale onderhandelaars. Er zijn echter geen effecten gevonden van depletie op de cognitieve prestaties van de onderhandelaars. Ten tweede werd verwacht dat depletie de zorg voor het eigenbelang zou doen toenemen bij beide type onderhandelaars, maar met name bij de prosociale onderhandelaars. Ook zou in de depletie conditie de zorg voor andermans belang afnemen bij de prosociale onderhandelaars en gelijk blijven bij de egoïstische onderhandelaars. Hierdoor zouden het forcerende gedrag en de onderhandelingstijd toenemen en zou er minder gebruik worden gemaakt van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Dit effect zou het sterkst zijn bij de prosociale onderhandelaars. Er werd een toename gevonden van de zorg voor het eigenbelang bij de egoïstische onderhandelaars als zij last hadden van depletie. De prosociale onderhandelaars maakten minder gebruik van het integratieve potentieel van de onderhandeling in de depletie conditie en de egoïstische onderhandelaars juist meer.

Inleiding

“Na dagenlang onderhandelen heeft de vakbond eindelijk een akkoord bereikt met de directie van het bedrijf. De eerste dagen leek het erop dat zij geen overeenkomst zouden sluiten. De vakbond reageert vermoeid en zegt blij te zijn dat er eindelijk een compromis is gesloten”. Dergelijke krantenartikelen zijn vaak te zien in de nieuwsbladen. Bij onderhandelingen die lang duren raken onderhandelaars vaak uitgeput. Deze uitputting heet ook wel depletie. Een onderhandeling is namelijk een taak die veel cognitieve energie kan kosten en die ook heel lang kan duren (Giebels & Euwema, 2006; De Dreu, Beersma, Stroebe & Euwema, 2006). Hierdoor is het aannemelijk dat depletie vaak voorkomt bij onderhandelingen. Ook kan een onderhandelaar al last hebben van depletie voordat hij aan de onderhandeling begint, bijvoorbeeld doordat hij voor de start van de onderhandeling al cognitief vermoeiende taken heeft uitgevoerd. Ondanks dat depletie waarschijnlijk veel voorkomt in onderhandelingen en er al vele onderzoeken naar onderhandelingen zijn gedaan, is het effect van depletie op onderhandelingen nog nooit onderzocht. Naast depletie zou de voorkeur voor de verdeling van de eigen uitkomsten en die van de ander, de sociale waardeoriëntatie genoemd, één van de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken zijn die een rol spelen bij conflicthantering (Giebels, De Dreu & Van de Vliert, 2003; De Dreu et al., 2000). Sommige onderhandelaars vinden gelijke uitkomsten belangrijk; dit zijn de prosociale onderhandelaars. Andere onderhandelaars willen het liefst zelf zoveel mogelijk winst maken; dit zijn de egoïstische onderhandelaars. Het belangrijkste uitgangspunt van dit

onderzoek is dat de effecten van depletie per type sociale waardeoriëntatie zouden kunnen variëren. De onderzoeksvraag die bij dit onderzoek wordt gesteld is dan ook:

Hoe werken depletie en sociale waardeoriëntaties samen in op onderhandelingen?

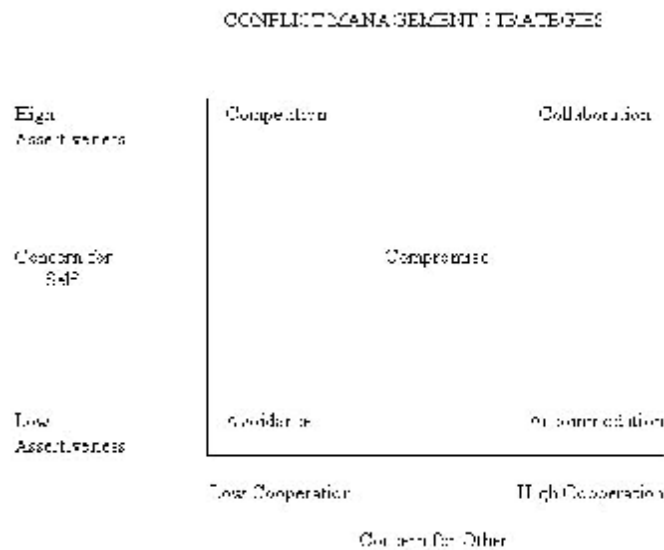
Hieronder worden de verschillende type onderhandelingen uiteengezet en wordt de rol besproken die depletie en sociale waardeoriëntatie kunnen hebben binnen onderhandelingen. Daarna wordt uiteengezet hoe dit onderzoek het effect van depletie en sociale waardeoriëntatie wil testen binnen een dyadische onderhandeling.

Onderhandelingen

Een onderhandeling is een discussie tussen twee of meerdere partijen met als doel om (waargenomen) verschillen op te lossen (Pruit & Carnevale, 1993). Bij onderhandelingen is het balanceren tussen de eigen belangen en die van de ander. Hierdoor bevatten onderhandelingen vaak competitieve en coöperatieve elementen. Een model dat hierop ingrijpt is het '*Dual Concern Model*' (Wilmot & Hocker, 2001). Het *Dual Concern Model* is gebaseerd op het principe dat het omgaan met conflicten een functie is van veel of weinig waarde hechten aan de uitkomsten voor jezelf, gecombineerd met het veel of weinig belang hechten aan de uitkomsten voor de ander. Het *Dual Concern Model* koppelt deze zorg voor het eigenbelang en andermans belang aan vier verschillende gedragingen: forceren, problemen oplossen, vermijden en toegeven. Zoals te zien is in figuur 1, leidt een hoge zorg voor het eigenbelang en een lage zorg voor andermans belang tot forcerend gedrag ('*competition*'). Een lage zorg voor andermans belang en het eigenbelang zou eerder leiden tot vermijdend gedrag

(‘avoidance’). Toegevend gedrag (‘accomodation’) komt eerder voor bij een lage zorg voor het eigenbelang en een hoge zorg voor andermans belang. Probleemoplossend gedrag (‘collaboration’) zou eerder voorkomen bij een hoge zorg voor het eigen en andermans belang.

Figuur 1: Dual concern Model (Wilmot & Hocker, 2001)



Probleemoplossend gedrag zou het meest constructieve gedrag zijn in een onderhandeling om een uitkomst met een win-win situatie te bereiken (Giebels et al., 2003; Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999). Binnen onderhandelingen kan namelijk onderscheid worden gemaakt naar twee typen onderhandelingen. Ten eerste kunnen onderhandelingen distributief van aard zijn. Een voorbeeld is het verdelen van het budget voor onderzoeken op een universiteit, waarbij een beperkt budget moet worden verdeeld over verschillende afdelingen. Hierbij staan de te verdelen middelen vast en de onderhandelaars proberen zoveel mogelijk van de te verdelen middelen te bemachtigen. De essentie van een onderhandeling die distributief van aard is, is dat de partijen

onderhandelen over het verdelen van de taart. Als de ene partij meer taart krijgt, krijgt de andere partij minder taart. Veel onderhandelingen hebben echter mogelijkheden om tot een kwalitatief betere uitkomst te komen, een zogenoemde win-win situatie. Deze onderhandelingen hebben een integratief potentieel en kunnen maximaal tegemoet komen aan de belangen van beide partijen. Hierbij zou probleemoplossend gedrag belangrijk zijn. Een bekend voorbeeld van een win-win situatie is die van de twee zusters die een sinaasappel moesten delen (De Dreu, Weingart & Kwon, 2000). Na een discussie werd de sinaasappel in tweeën gedeeld en kreeg ieder een helft. De ene zuster gebruikte echter alleen de schil, terwijl de ander alleen op het sap van de sinaasappel uit was. Als zij zich meer hadden gericht op de onderliggende belangen van elkaar hadden zij een win-win situatie kunnen bereiken. Eén van de redenen waarom niet altijd een win-win situatie wordt bereikt is de *fixed pie* perceptie van onderhandelaars. Dit verwijst naar de neiging van mensen om aan te nemen dat een ander persoon identieke voorkeuren heeft als jijzelf (Giebels & Euwema, 2006). Een verkoper neemt bijvoorbeeld meteen aan dat een klant de prijs van het product het belangrijkste vindt, omdat hij zelf de prijs het meest belangrijk vindt. De klant kan echter de levertijd of de kwaliteit van een product juist het belangrijkste aspect vinden. Zo ontstaat er een verkeerd beeld van de belangen van de andere partij. Een *fixed pie* perceptie bij onderhandelaars maakt het moeilijker om het integratieve potentieel van een onderhandeling te benutten. De kans op een *fixed pie* perceptie zou vergroot kunnen worden door de effecten van depletie.

Depletie

Depletie verwijst simpelweg naar uitputting (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 1998). De opvatting is dat depletie een tijdelijke vermindering is van de capaciteit om gedrag te reguleren waarbij zelfbeheersing nodig is. Depletie treedt bijvoorbeeld op bij mensen die op dieet zijn en zichzelf moeten beheersen om niet de doos bonbons op te eten die voor ze staat. Dit kost ze veel zelfbeheersing en put ze uit: ze hebben last van depletie. Wanneer ze last hebben van depletie wordt het moeilijker om hun gedrag te reguleren omdat hun zelfbeheersing minder is geworden. Zelfbeheersing is de inspanning die iemand doet om controle over zichzelf uit te oefenen. Zelfbeheersing heb je nodig wanneer je de manier wilt veranderen waarop je denkt, voelt of gedraagt (Muraven & Baumeister, 2000). De zelfbeheersing van mensen, die deze bewuste en gecontroleerde reacties reguleert, heeft een beperkte bron die uitgeput kan raken door voorafgaande oefeningen of gedragingen waarbij deze zelfbeheersing nodig is (Baumeister et al., 1998). Omdat bij onderhandelingen vaak gebalanceerd wordt tussen de eigen en andermans belangen om waargenomen conflicten op te lossen, is het waarschijnlijk dat onderhandelaars zelfcontrole nodig hebben bij onderhandelingen om de conflicten op te lossen. Bij complexe of lange onderhandelingen zou de bron van zelfbeheersing op kunnen raken, waardoor de onderhandelaars last krijgen van depletie. Hierdoor is het aannemelijk dat depletie vaak voorkomt in onderhandelingen.

Sociale waardeoriëntatie

Naast depletie zouden ook persoonlijkheidskenmerken van invloed kunnen zijn op onderhandelingen. Daarbij zou de voorkeur voor de verdeling van de uitkomsten tussen de eigen en de andere partij, ook wel de sociale waardeoriëntatie van een persoon

genoemd, één van de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken zijn die een rol spelen in het omgaan met conflicthantering (Giebels et al., 2003; De Dreu et al., 2000). De theorie over sociale waardeoriëntatie is gebaseerd op de aanname dat mensen geneigd zijn om bredere doelen na te streven dan hun eigenbelang (Van Lange, 1999). Dit is de basis geweest van verschillende studies naar de invloed van sociale waardeoriëntaties van mensen en de manier waarop dit invloed heeft op hun beoordelingen, reacties en benaderingen naar anderen waarvan zij mede afhankelijk zijn. Sociale motieven kunnen door de situatie worden veroorzaakt maar kunnen ook besloten liggen in het karakter van een persoon. Er zijn twee hoofdtypes te onderscheiden binnen sociale waardeoriëntatie: een prosociale motivatie en een egoïstische motivatie (Giebels et al., 2003). Prosociale motivatie gaat vooral over coöperatie en altruïstische doelen waarbij een eerlijke verdeling tussen de eigen uitkomsten en die van de ander belangrijk zijn. Uit onderzoek komt naar voren dat personen met een prosociale motivatie vaker gebruik maken van coöperatieve tactieken dan individuen met een egoïstische motivatie (De Dreu & McCusker, 1997). Ook zouden personen met een prosociale motivatie meer gebruik maken van hun denkvermogen (Harinck, De Dreu & Van Vianen, 2000). De egoïstische motivatie zou zich meer richten op competitieve en individualistische doelen. Bij competitieve doelen gaat het vooral om een zo groot mogelijk verschil te creëren tussen de uitkomsten voor jezelf en de ander. Bij individualistische doelen gaat het vooral om het maximaliseren van de eigen uitkomsten (Giebels et al., 2003).

Op basis van het eerder besproken *Dual Concern Model* is te verwachten dat personen met een egoïstische motivatie een hogere zorg hebben voor het eigenbelang dan de prosociale types, terwijl personen met prosociale motivatie meer zorg hebben voor de

ander (Pruitt & Rubin, 1986). Als gevolg daarvan vertonen personen met een prosociale motivatie meer probleemoplossend gedrag en hebben ze een grotere kans om het integratieve potentieel van een onderhandeling te benutten dan de egoïstische types. Verschillende onderzoeken bevestigen dat de prosociale personen betere uitkomsten behalen in onderhandelingen dan de egoïstische onderhandelaars (De Dreu et al., 2006; De Dreu et al., 2000).

Routes onderzoek

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat zorg hebben voor de belangen van de ander en een goed vermogen om na te kunnen denken en informatie te verwerken, de kans vergroten dat onderhandelaars meer gebruik maken van het integratieve potentieel van een onderhandeling (De Dreu et al., 2006; De Dreu et al., 2000). Ander onderzoek laat echter zien dat depletie de cognitieve prestaties kan aantasten (Schmeichel, Baumeister & Vohs, 2003) en mensen meer egoïstisch kan maken (Van Lange, 1999). Volgend uit deze onderzoeken zou depletie effect kunnen hebben op twee routes: de cognitieve prestaties van onderhandelaars en de zorg andermans belang en het eigen belang binnen een onderhandeling. Hierdoor zou de mate waarin gebruik wordt gemaakt van het integratieve potentieel van een onderhandeling kunnen worden beïnvloedt door de effecten van depletie. Ook zou de tijdsduur van een onderhandeling kunnen worden beïnvloedt door de effecten van depletie, wanneer de zorg voor andermans belang zou worden aangetast. De mate van de zorg voor andermans belang zou namelijk de mate van constructief gedrag kunnen voorspellen. Bij minder constructief gedrag zou de onderhandeling langer kunnen gaan duren. Omdat de prosociale onderhandelaars meer

zorg hebben voor de ander en meer vermogen hebben om na te denken dan de egoïstische onderhandelaars, is de verwachting dat de effecten van depletie beter te zien zullen zijn bij de prosociale onderhandelaars. Hieronder zullen de twee verschillende routes worden uitgewerkt waarop depletie waarschijnlijk van invloed is.

Effecten van depletie op cognitieve prestaties

Depletie zou dus invloed kunnen hebben op de cognitieve prestaties van onderhandelaars en de onderhandelingsuitkomsten.

Wanneer onderhandelaars geen last hebben van depletie, zouden prosociale onderhandelaars in verschillende onderzoeken meer gebruik maken van het integratieve potentieel van een onderhandeling dan de egoïstische onderhandelaars (De Dreu, Koole & Steinel, 2000). Dit zou verklaard kunnen worden doordat de prosociale onderhandelaars meer coöperatief gedrag vertonen, meer informatie uitwisselen, meer vermogen hebben om na te denken en minder kans hebben op een *fixed pie* perceptie dan de egoïstische onderhandelaars.

Onderzoek van Schmeichel, Vohs en Baumeister (2003) toont aan dat depletie kan leiden tot slechtere intellectuele prestaties. Door depletie zouden de intellectuele prestaties worden aangetast op hogere orde en meer complexe taken waarbij gecontroleerde informatie verwerking is vereist. Een voorbeeld hiervan is een onderhandelingstaak. Simpele en meer basale vormen van informatieverwerking zouden geen invloed van depletie ondervinden. Het onderzoek van Baumeister et al. (1998) toont ook effecten aan van depletie op cognitieve taken. Het laat zien dat depletie leidt tot meer passiviteit in opeenvolgende acties. Er wordt namelijk significant meer gekozen voor

passieve opties dan voor opties waarbij een actieve reactie is vereist. Wanneer depletie voor vermoeidheid en uitputting zorgt, zouden de onderhandelaars dus cognitief slechter kunnen presteren en meer passief worden. De onderhandelaars hebben minder motivatie en minder vermogen om na te denken. Hierdoor zou de *fixed pie* perceptie bij de onderhandelaars kunnen toenemen. Daarnaast zou het probleemoplossende gedrag kunnen afnemen. Volgens het *Dual Concern Model* zou informatie-uitwisseling een belangrijk aspect zijn van probleemoplossend gedrag. Deze informatie-uitwisseling zou door het verminderde vermogen om na te denken en meer passiviteit slechter kunnen worden, waardoor er minder probleemoplossend gedrag wordt vertoont. De verwachting is dat de effecten van depletie op de cognitieve prestaties bij de twee sociale waardeoriëntatie types kunnen verschillen.

De prosociale onderhandelaars die geen last hebben van depletie zouden volgens diverse onderzoeken meer gebruik maken hun vermogen om na te denken dan egoïstische onderhandelaars en hebben hierdoor minder last van een *fixed pie* perceptie (Harinck et al., 2000; De Dreu et al., 2000). Door depletie zal het voor de prosociale onderhandelaars echter moeilijker worden om goed na te denken; zij zijn immers cognitief uitgeput. Deze lijn van redenering wordt ondersteund door het onderzoek van De Dreu et al. (2006). In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van het verlangen om een rijk en accuraat beeld van de wereld te willen hebben (epistemische motivatie) op onderhandelaars. Uit de resultaten bleek dat wanneer prosociale onderhandelaars een hoge epistemische motivatie hadden, zij meer vertrouwen hadden in de andere onderhandelaar, elkaar meer zien als coöperatief en een betere gezamenlijke uitkomst uit de onderhandeling halen dan egoïstische onderhandelaars. Dit verschil in onderhandelingsresultaat verdwijnt echter

wanneer de prosociale onderhandelaars een lage epistemische motivatie hebben. Bij een lage epistemische motivatie vertonen de prosociale onderhandelaars niet meer probleemoplossend gedrag en behalen ze geen betere uitkomst dan de egoïstische onderhandelaars. Een lagere epistemische motivatie kan worden veroorzaakt door depletie. Depletie zou daardoor meer invloed kunnen hebben op de prosociale onderhandelaars dan op de egoïstische onderhandelaars. De cognitieve prestaties van de prosociale onderhandelaars zouden door depletie relatief sterker kunnen afnemen dan bij egoïstische onderhandelaars, omdat de egoïstische onderhandelaars ook zonder het effect van depletie al cognitief gemakzuchtig zijn. Dit zou ook het gedrag kunnen beïnvloeden. De prosociale onderhandelaars die geen last hebben van depletie maken namelijk vaak gebruik van probleemoplossend gedrag door middel van informatie-uitwisseling. Omdat probleemoplossend gedrag cognitieve energie kost, zal het probleemoplossende gedrag door depletie waarschijnlijk sterk afnemen. Kortom; Doordat de cognitieve prestaties (het denkvermogen, probleemoplossend gedrag en de *fixed-pie* perceptie) afnemen bij de prosociale onderhandelaars die last hebben van depletie, gaan de prosociale onderhandelaars zich waarschijnlijk meer gedragen als egoïstische onderhandelaars. Het interactie-effect dat wordt verwacht is dan ook:

H1: De prosociale en egoïstische onderhandelaars die last hebben van depletie hebben minder vermogen om na te denken, vertonen minder probleemoplossend gedrag en hebben vaker een fixed pie perceptie dan de prosociale en egoïstische onderhandelaars die geen last hebben van depletie. De invloed van depletie zal het sterkst te zien zijn bij de prosociale onderhandelaars.

De verwachting is dat de prosociale onderhandelaars minder gebruik zullen maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling dan de prosociale onderhandelaars die geen last hebben van depletie. Omdat het effect op de cognitieve prestaties waarschijnlijk minder sterk is bij de egoïstische onderhandelaars, is de verwachting dat zij niet minder gebruik zullen maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling.

Effecten depletie op de zorg voor andermans en eigenbelang

Naast de effecten die depletie kan hebben op de cognitieve prestaties van de onderhandelaars, zou depletie ook van invloed kunnen zijn op de zorg die de prosociale en egoïstische onderhandelaars hebben voor andermans en eigen belangen. Uit eerder onderzoek van Vohs, Baumeister en Ciarocco (2005) is namelijk gebleken dat mensen die last hebben van depletie, minder de neiging hebben om mee te doen met sociaal wenselijk gedrag. Ze hebben meer moeite om hun egoïsme en arrogantie te onderdrukken. Door toenemend egoïsme zou de zorg voor andermans belang kunnen afnemen en de zorg voor het eigenbelang kunnen toenemen bij de prosociale en egoïstische onderhandelaars. Dit zou kunnen leiden tot minder coöperatief gedrag, hetgeen gepaard gaat met meer forcerend gedrag. De verwachting is dat de effecten op de egoïstische en prosociale onderhandelaars zouden kunnen verschillen.

Het onderzoek van Van Lange (1999) laat zien dat de prosociale individuen zich prosociaal blijven gedragen in verschillende situaties. Dit zou echter alleen opgaan in situaties waarin de andere persoon waarvan hij of zij afhankelijk is ook prosociaal gedrag vertoont. De prosociale onderhandelaar is meer dan de egoïstische onderhandelaar

geneigd om dezelfde mate van pro sociaal gedrag te vertonen als de andere onderhandelaar. Het coöperatieve gedrag kan bij de pro sociale onderhandelaar veranderen in niet coöperatief gedrag wanneer de andere onderhandelaar geen pro sociaal gedrag vertoont. Een verklaring hiervoor zou kunnen worden gevonden in het onderzoek van Giebels et al. (2003) waarin naar voren komt dat pro sociale individuen veel waarde hechten aan gelijke uitkomsten. Zij zien een onderhandeling als een spel waarin moet worden samengewerkt en waar moraliteit en eerlijkheid hoog in het vaandel staan. Door geen coöperatief gedrag te vertonen wordt hun vertrouwen en gevoel van eerlijkheid geschaad. Wanneer depletie zorgt voor toenemend egoïsme en minder sociaal wenselijk gedrag, zullen de onderhandelaars minder coöperatief gedrag vertonen naar elkaar toe en zullen zij elkaar versterken in het vertonen van niet-coöperatief gedrag. De pro sociale onderhandelaars zullen waarschijnlijk meer dan egoïstische onderhandelaars beïnvloed worden door het gedrag van de andere onderhandelaar en meer beledigd zijn door het niet-coöperatieve gedrag. Hierdoor zou de zorg voor andermans belang sterk kunnen afnemen en de zorg voor het eigenbelang sterk kunnen toenemen.

De egoïstische onderhandelaars hebben daarentegen al minder zorg voor de belangen van de ander wanneer zij geen last hebben van depletie en vertonen daardoor minder coöperatief gedrag dan de pro sociale onderhandelaars. De egoïstische onderhandelaars verwachten niet coöperatief gedrag en zien dit niet als oneerlijk. Zij zien een onderhandeling als een competitief spel, waarbij macht, persoonlijk succes en dominantie de overhand hebben (Giebels et al., 2003). Wanneer het egoïsme toeneemt door depletie, zullen de egoïstische onderhandelaars dit gedrag dan ook als minder oneerlijk ervaren dan de pro sociale onderhandelaars, die wel coöperatief gedrag

verwachten. De verwachting is dan ook dat door depletie de zorg voor andermans belang niet zal afnemen. De egoïstische onderhandelaars hebben zonder de effecten van depletie al meer zorg voor hun eigen belangen. De verwachting is dat de zorg voor het eigenbelang nog groter zal worden bij de egoïstische onderhandelaars door het toegenomen egoïsme wanneer zij last hebben van depletie.

Volgens het *Dual Concern Model* (Pruitt & Rubin, 1986) zal door een lage zorg voor andermans belang en een hoge zorg voor het eigenbelang het forcerende gedrag toenemen bij de prosociale en egoïstische onderhandelaars, waardoor de kans op escalatie groter wordt. Op basis van bovenstaande is de verwachting dat de prosociale onderhandelaars die last hebben van depletie, minder gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling dan de prosociale onderhandelaars die geen last hebben van depletie. Omdat het effect van depletie op de zorg voor andermans belang en het eigenbelang waarschijnlijk sterker is bij de prosociale onderhandelaars, is de verwachting dat de egoïstische onderhandelaars niet minder gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Ook zullen de prosociale en egoïstische onderhandelaars langer kunnen doen over de onderhandeling wanneer zij last hebben van depletie. Er wordt namelijk minder constructief gedrag vertoond waardoor het moeilijker wordt om tot een oplossing te komen. Het interactie-effect dat wordt verwacht is dan ook:

H2: Bij de egoïstische en prosociale onderhandelaars die last hebben van depletie neemt de zorg voor het eigenbelang toe ten opzichte van de onderhandelaars die geen last hebben van depletie. Deze toename zal het sterkst zijn bij de prosociale onderhandelaars. De zorg voor andermans belang zal door depletie bij de

prosociale dyades afnemen en bij de egoïstische dyades gelijk blijven. Dit zal leiden tot meer forcerend gedrag en een langere onderhandelingstijd.

Methode

Overzicht en participanten

De participanten bestaan uit 72 studenten van verschillende studierichtingen van de Universiteit Twente (33 mannen en 39 vrouwen, 63 Nederlandse en 9 Duitse studenten, gemiddelde leeftijd = 22.96 jaar, SD = 2.28). Zij deden vrijwillig mee aan het onderzoek. De participanten zijn willekeurig gekoppeld aan iemand met dezelfde sociale waardeoriëntatie in een onderhandelingsituatie (dyades) hetgeen is vastgesteld op basis een *decomposed game* (Kuhlman & Marshello, 1975). Ze moesten hierbij negen keer abstracte keuzes maken, door middel van het kiezen van een puntenverdeling tussen zichzelf en een geheel onbekend ander persoon. De dyades zijn daarna willekeurig toegewezen aan een van de experimentele condities (depletie versus niet-depletie conditie). Er wordt gebruik gemaakt van een 2 x 2 experimenteel tussen dyades design, met daarbij sociale waardeoriëntatie (egoïstisch versus sociaal gericht) en depletie (wel depletie versus geen depletie conditie) als onafhankelijke variabelen. De belangrijkste afhankelijke variabelen zijn in welke mate er gebruik wordt gemaakt van het integratieve potentieel van de onderhandeling, het vermogen om na te denken, de zorg voor het eigenbelang, de zorg voor andermans belang, de *fixed pie* perceptie van de onderhandelaars, het gedrag tijdens de onderhandeling en de tijdsduur van de onderhandeling.

Procedure

De participanten zijn verworven via e-mail en via het proefpersonensysteem van de Universiteit Twente¹. Eerste- en tweedejaars studenten konden zich via het proefpersonensysteem aanmelden om mee te doen aan onderzoeken om zo het verplichte aantal proefpersoonuren (zogenaamde ‘credits’) per jaar te behalen. Ook werd het onderzoek geïntegreerd in het mastervak ‘conflictmanagement’ van de master psychologie. Dit betekent dat de studenten van dit mastervak hebben deelgenomen aan het onderzoek. De studenten werd gevraagd te participeren aan een onderzoek van de UT voor het ontwikkelen van een assessment center voor managers. Het doel van het onderzoek zou zijn om een meer globaal instrument te ontwikkelen dat gebruikt zou kunnen worden bij de selectieprocedure voor managers. Na afloop werd gevraagd of de participanten konden aangeven waar het onderzoek over ging. Hieruit bleek dat geen van de participanten het werkelijke doel van de studie had opgemerkt.

Het onderzoek bestond uit twee delen: een voormeting met behulp van een vragenlijst en de daadwerkelijke onderhandeling in dyades. De participanten moesten minimaal twee dagen voor de onderhandeling de vragenlijst van het vooronderzoek invullen. Een deel van de studenten heeft dit online gedaan en een deel schriftelijk. Het doel van het vooronderzoek was het bepalen van de sociale waardeoriëntatie van de participanten met behulp van een *decomposed game* (Kuhlman & Marshello, 1975). Participanten met dezelfde sociale waardeoriëntatie werden vervolgens willekeurig aan elkaar gekoppeld voor het tweede deel van het onderzoek: de onderhandeling in dyades.

Op afgesproken data werd het tweede deel van het onderzoek afgenomen met de gekoppelde participanten. Zij werden neergezet in een kantooruimte met aan

¹ <http://utwente.sona-systems.com/>

weerszijden een bureau. In het midden van het kantoor stond een tafel. De participanten moesten met de rug naar elkaar toe zitten. Als eerste kregen zij de instructie te lezen voor de onderhandeling die ze samen zouden voeren. Hierbij zou de ene participant de vakbond vertegenwoordigen en de ander het management van een fictief bedrijf. Deze rollen werden willekeurig toebedeeld aan de participanten. Na het lezen van de instructie werd de participanten eveneens willekeurig een depletie of niet-depletie taak toegewezen. Wanneer deze taak was afgerond werd met een korte vragenlijst getest in hoeverre zij zichzelf en de ander een goede uitkomst gunden: de zorg voor het eigenbelang en andermans belang. Vervolgens werd de participanten gevraagd om tegenover elkaar te gaan zitten in het midden van het kantoor. Hierna konden de participanten starten met de onderhandeling aan de hand van hun instructie. In deze instructie, die ze niet aan elkaar mochten laten zien, stond dat zij gingen onderhandelen over een nieuwe cao waarbij zij zoveel mogelijk punten moesten zien te halen voor zichzelf met behulp van een puntenschema (zie tabel 1).

Tabel 1: Puntenschema's voor management en vakbond

Salaris	Ingang CAO	Verhoging
<i>Puntenschema management (puntenaantal staat tussen haakjes)</i>		
E 2.100 (540)	14 weken (90)	1% (360)
E 2.200 (450)	12 weken (75)	2% (300)
E 2.300 (360)	10 weken (60)	3% (240)
E 2.400 (270)	8 weken (45)	4% (180)
E 2.500 (180)	6 weken (30)	5% (120)
E 2.600 (90)	4 weken (15)	6% (60)
E 2.700 (00)	2 weken (00)	7% (00)
<i>Puntenschema vakbond (puntenaantal staat tussen haakjes)</i>		
E 2.100 (00)	14 weken (00)	1% (00)
E 2.200 (90)	12 weken (60)	2% (15)
E 2.300 (180)	10 weken (120)	3% (30)
E 2.400 (270)	8 weken (180)	4% (45)
E 2.500 (360)	6 weken (240)	5% (60)
E 2.600 (450)	4 weken (300)	6% (75)
E 2.700 (540)	2 weken (360)	7% (90)

Ze kregen maximaal vijftien minuten de tijd om tot een overeenkomst te komen op drie verschillende punten: de ingangsdatum van de nieuwe cao, de hoogte van het salaris en het percentage verhoging van het salaris per jaar. Eén minuut voor het verstrijken van de tijd kregen zij van de onderzoeker een waarschuwing dat de tijd bijna verstreken was. Wanneer zij binnen die tijd geen overeenkomst hadden kregen beide partijen geen punten.

Er is gebruikt gemaakt van een onderhandeling met integratief potentieel. In dit onderzoek is dan ook gekeken naar het gezamenlijke aantal punten dat door de participanten is gehaald bij de onderhandeling. Zoals in tabel 1 te zien is was het salaris voor beide partijen even belangrijk. De ingangsdatum van de nieuwe CAO was echter belangrijker voor de vakbond en het percentage verhoging van het salaris belangrijker voor het management. Wanneer de onderhandelaars grote concessies zouden doen bij de minder belangrijke onderdelen, zou de gezamenlijke opbrengst meer zijn dan het compromis met gelijk verdeelde middelen op alle onderdelen. De compromis score voor de dyades was 990 punten. Wanneer maximaal gebruik werd gemaakt van het integratieve potentieel werd het maximale aantal punten behaald: 1260.

Na afloop van de onderhandeling werd de participanten gevraagd om weer op hun eigen plek te gaan zitten met de rug naar elkaar toe. Zij kregen vervolgens een laatste vragenlijst om in te vullen. Zij werden aan het einde van deze vragenlijst bedankt voor hun deelname aan het onderzoek en er werd gevraagd wat zij dachten dat het doel van het onderzoek was.

*Onafhankelijke variabelen**Sociale waardeoriëntatie*

Om de sociale waardeoriëntatie van de participanten te bepalen werd voorafgaand aan de onderhandeling een *decomposed game* aangeboden (Kuhlman & Marshello, 1975). Ze moesten hierbij negen keer abstracte keuzes maken door middel van het kiezen van een puntenverdeling tussen zichzelf en een geheel onbekend ander persoon. Bij deze taak moesten ze ervan uitgaan dat deze andere persoon ook keuzes maakt in precies dezelfde taak. Ze konden kiezen uit een gelijke puntenverdeling voor zichzelf en de ander (coöperatief), een puntenverdeling waarbij zij zelf het hoogst aantal punten scoorden (individualistisch) of een puntenverdeling waarbij het verschil tussen zichzelf en de ander het grootst is (competitief; zie ook tabel 2).

Tabel 2: Voorbeeld item decomposed game

	A	B	C
Jij	500	500	550
Ander	100	500	300
	Competitief	Coöperatief	Individualistisch

De participanten werden wanneer zij zes van de negen items in dezelfde categorie hadden gekozen, ingedeeld in respectievelijk het coöperatieve type, het individualistische type en het competitieve type. Voor dit onderzoek zijn de competitieve en individualistische types samengevoegd in de egoïstische conditie. De coöperatieve personen werden ingedeeld in de prosociale conditie (zie tabel 3).

Tabel 3: Verdeling dyades over de condities

	Prosociaal	Egoïstisch
Depletie	10	9
Niet-depletie	8	9

Depletie

De participanten werd willekeurig een depletie of een niet-depletie conditie toegewezen. Hierbij werd gebruik gemaakt van de zogenaamde ‘E taak’ (Baumeister et al., 1998; Wheeler, Brinol & Hermann, 2007). In de niet-depletie conditie kregen de participanten twee dezelfde opdrachten waarbij zij op twee willekeurige gekopieerde bladzijdes uit een boek alle e’s moesten doorstrepen. In de depletie taak kregen de participanten twee verschillende opdrachten. Bij het eerste onderdeel moesten zij net als bij de niet-depletie conditie de e’s in de tekst doorstrepen. Bij het tweede onderdeel kregen zij de opdracht om alle e’s door te strepen die niet grensden aan een andere klinker of door een medeklinker gescheiden werden van een andere klinker. Zoals in eerdere onderzoeken reeds is aangetoond (Baumeister et al. 1998; Wheeler, Brinol & Hermann, 2007), ontstaat er depletie bij participanten door deze cognitief vermoeiende taak.

*Afhankelijke variabelen**Vermogen om na te denken*

Na de onderhandeling werd het vermogen om te denken tijdens de onderhandeling getest met drie items ($\alpha=0.62$). De onderhandelaars konden hierbij aangeven in welke mate zij tijdens de onderhandeling konden nadenken. Een voorbeelditem hierbij is “Tijdens de onderhandeling had ik...tijd om na te denken”.

Hierbij konden zij hun antwoord op een schaal van 1 (veel te weinig) tot 5 (meer dan genoeg) invullen. De verwachting is dat de relatie van depletie op het probleemoplossende gedrag en de relatie van depletie op de mate waarin gebruik wordt gemaakt van het integratieve potentieel van de onderhandeling, gemedieerd zouden kunnen worden door het vermogen om na te denken.

Conflictgedrag

De participanten hebben ook de DUTCH vragenlijst ingevuld (Janssen & Van de Vliert, 1996). De participanten beoordeelden in hoeverre zij zelf vonden dat ze conflictvermijndend gedrag hadden vertoond tijdens de onderhandeling ($\alpha=0.64$), probleemoplossend gedrag hadden vertoond ($\alpha=0.76$), of zij hadden geforceerd ($\alpha=0.78$) en in welke mate zij hadden toegegeven aan hun onderhandelingspartner ($\alpha=0.56$). Zij konden op een schaal van 1 tot 6 (1=sterk mee oneens, 6=sterk mee eens) aangeven in hoeverre zij het eens waren met de stelling. Een voorbeelditem voor vermijndend gedrag is “Ik ging de kwestie uit de weg”. Een voorbeelditem voor forcerend gedrag is “Ik probeerde mijn eigen standpunt door te drukken”. Een voorbeelditem voor probleemoplossend gedrag is “Ik probeerde tot een oplossing te komen die zowel aan mijn belangen als aan de belangen van de ander tegemoet kwam”. Een voorbeelditem voor toegevend gedrag is “Ik schikte me naar de wensen van de ander”.

Fixed pie perceptie

De *fixed pie* perceptie werd na afloop van de onderhandeling gemeten. Omdat de vakbond en het management beide op hetzelfde punt, namelijk het salaris, de meeste punten konden halen, werd met behulp van het volgende item de *fixed pie* perceptie onderzocht: “Met welk onderdeel krijgt de andere partij de minste punten”. Beide partijen

hadden namelijk verschillende onderdelen die het minst belangrijk voor hun waren. De participanten konden kiezen uit drie alternatieven: het salaris, de ingangsdatum van de nieuwe cao en het percentage verhoging van het salaris.

Tabel 4: Markering fixed pie antwoorden en goede en foute antwoorden per partij

	<i>Fixed pie</i> antwoord	Goed antwoord	Fout antwoord
Vakbond	Percentage verhoging	Ingangsdatum cao	Salaris
Management	Ingangsdatum cao	Percentage verhoging	Salaris

Wanneer de vakbond koos voor het percentage verhoging van het salaris, werd dit gemarkeerd als het *fixed pie* antwoord (zie tabel 4). Hiermee behaalde het management namelijk het meeste aantal punten en de vakbond het minste. Wanneer het management koos voor de ingangsdatum van de cao werd dit gemarkeerd als het *fixed pie* antwoord. Beide partijen kregen voor het salaris de meeste punten. Wanneer zij hiervoor kozen werd voor beide partijen het antwoord gemarkeerd als het foute antwoord. Wanneer de vakbond de ingangsdatum van de nieuwe cao aangaf als antwoord werd dit gemarkeerd als het goede antwoord. Voor het management was het percentage salarisverhoging het goede antwoord om te geven. Hierna werd de participanten nog gevraagd hoe zeker zij van hun antwoord waren. Door het lage aantal participanten van het onderzoek kon echter niet worden voldaan aan de assumptie voor het uitvoeren van de chi-square toets: niet meer dan 20% van de cellen mag een expected cell count hebben die kleiner is dan 5. Hierdoor kon geen verdere analyse worden uitgevoerd over de *fixed pie* perceptie van de onderhandelaars.

Zorg voor eigenbelang en zorg voor andermans belang

Voor de onderhandeling werd de zorg voor het eigenbelang en de zorg voor andermans belang van de participanten gemeten. De zorg voor eigenbelang en de zorg voor andermans belang binnen de onderhandeling representeerde de voorkeur van participanten voor de verdeling van de uitkomsten tussen zichzelf en de onderhandelingspartner (Giebels et al., 2003). De zorg voor andermans belang werd gemeten met behulp van 4 items ($\alpha = 0.60$). Een voorbeeld item is “In hoeverre wilde je dat de ander het er goed af zou brengen”. De zorg voor het eigenbelang werd ook gemeten met behulp van 4 items ($\alpha = 0.75$). Een voorbeeld item is “In hoeverre wilde je je eigen doelen bereiken”. De participanten konden voor beide schalen op een schaal van 1 tot 5 (1=niet, 5=zeer) aangeven in hoeverre zij het hiermee eens waren. De verwachting is dat de relatie van depletie op het forcerende gedrag en de relatie van depletie op de mate waarin gebruik wordt gemaakt van het integratieve potentieel van de onderhandeling gemedieerd zouden kunnen worden door de zorg voor andermans belang.

Puntentotaal

Na de onderhandeling moesten de participanten met behulp van het puntenschema hun score noteren die zij bij de onderhandeling hadden behaald. De punten van beide participanten in de dyades werden bij elkaar opgeteld om te bepalen in welke mate gebruik werd gemaakt van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Hoe hoger het gezamenlijke aantal punten, des te meer gebruik werd gemaakt van het integratieve potentieel van de onderhandeling.

Tijdsduur onderhandeling

De onderhandelingstijd werd bijgehouden met een stopwatch en met de camera. Wanneer een overeenkomst was bereikt werd de tijd stil gezet en genoteerd. De tijdsduur werd afgerond naar hele minuten.

Exploratieve variabelen

Neiging om te stoppen

Na de onderhandeling werd met twee items op een schaal van 1 tot 5 (1=niet, 5=zeer) gemeten in welke mate de participant geneigd was om te dreigen om de onderhandeling te beëindigen en in hoeverre hij of zij zelf geneigd was om de onderhandeling daadwerkelijk te beëindigen ($\alpha=0.82$).

Tevredenheid met de onderhandeling

Wanneer de participant een overeenkomst had gesloten kon hij aangeven in hoeverre hij tevreden was met zijn eigen uitkomsten, met het totale contract en met de wijze waarop het contract tot stand was gekomen ($\alpha=0.79$). Dit kon worden aangegeven op een schaal van 1 tot 5 (1=niet en 5=zeer).

Controle variabele

Affect

Deze schaal, de *Positive And Negative Affect Schedule* bestaande uit twintig items, werd ter controle in de vragenlijst na de onderhandeling gemeten (Watson, Clark & Tellegen, 1988). De gemoedstoestand van de onderhandelaars kan namelijk een alternatieve verklaring zijn voor de effecten van depletie. De participant kon op een schaal van 1 tot 5 (1=helemaal niet, 5=heel erg) aangeven in hoeverre het aangegeven

gevoel overeenkwam met hoe zij zich op dat moment voelden ($\alpha=0.80$). Tien emoties waren negatief geschaald (bijvoorbeeld geïrriteerd en angstig) en tien emoties waren positief geschaald (bijvoorbeeld sterk en trots). Er werd geen effect gevonden van de gemoedstoestand van de onderhandelaars². De gemoedstoestand van de onderhandelaars heeft dus niet de resultaten beïnvloed. Hiermee is depletie de verklarende variabele voor de gevonden resultaten.

Resultaten

Behandeling van de data

Omdat de individuele observaties binnen een dyade afhankelijk van elkaar zijn en beide participanten altijd dezelfde behandeling hebben gekregen, zijn de dyades als eenheid voor de analyses gebruikt. Bij elke vraag is het gemiddelde per dyade uitgerekend waarvan vervolgens de schalen zijn gevormd. Van de 43 dyades die hebben meegedaan aan het onderzoek zijn er in totaal zeven dyades weggelaten uit de analyses. Hieronder vallen de vier dyades die binnen de gestelde 15 minuten geen overeenkomst bereikten (zie tabel 5). Ook de drie dyades die elkaar zeer goed bleken te kennen zijn buiten de analyse gelaten (zie tabel 6).

Tabel 5: Dyades zonder overeenkomst binnen 15 min

	Prosociaal	Egoïstisch
Depletie	2	1
Niet-depletie	1	0

² Depletie x type ($F(1,32) = .83, p = .35, \eta^2 = .03$), Type ($F(1,32) = .30, p = .83, \eta^2 = .00$), Depletie ($F(1,32) = 1.89, p = .37, \eta^2 = .03$)

Tabel 6: Dyades die elkaar zeer goed kenden

	Prosociaal	Egoïstisch
Depletie	0	1
Niet-depletie	2	0

Correlaties tussen afhankelijke variabelen

In tabel 7 is te zien dat het vermogen om na te denken positief samenhangt met het probleemoplossende gedrag van de onderhandelaars ($r = .39, p < .05$). Het vermogen om na te denken hangt echter niet samen met het totaal aantal punten dat de onderhandelaars samen behalen ($r = .09, p < .59$). Daarnaast is een marginaal significant verband gevonden tussen forcerend gedrag en de onderhandelingstijd ($r = -.31, p < .07$). Tegengesteld aan de verwachting blijkt forcerend gedrag samen te hangen met een kortere onderhandelingstijd.

Tot slot zijn er nog twee interessante verbanden gevonden tussen de afhankelijke variabelen en de exploratieve variabelen. Als eerste is een positieve samenhang gevonden tussen het eigen forceer gedrag en de tevredenheid over de onderhandeling ($r = .33, p < .05$). Ook is er een sterke samenhang gevonden tussen probleemoplossend gedrag en de tevredenheid over de onderhandeling ($r = .61, p < .01$). Meer probleemoplossend gedrag hangt samen met een grotere tevredenheid met de onderhandelingsuitkomsten.

Tabel 7: Gemiddelden, standaarddeviaties, alfa's en Pearson correlatiecoëfficiënten (N=36)

Variabele	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Zorg voor ander	2.50	.37	.60										
2 Zorg voor jezelf	3.50	.34	.75	.25									
3 Denkvermogen	2.33	.51	.62	-.04	-.39*								
3 Vermijden	1.38	.59	.64	.15	-.26	.04							
5 Propleem oplossen	3.12	.63	.76	-.02	-.25	.39*	-.17						
6 Forceren	2.62	.62	.78	.17	-.12	.26	.25	.29					
7 Toegeven	2.75	.43	.56	.23	.04	.27	.15	.44**	.16				
8 Neiging stoppen	1.00	.60	.82	.03	-.05	.02	.11	-.11	-.25	-.02			
9 Tevredenheid	2.67	.55	.79	-.06	-.00	.52**	-.25	.61**	.33*	.21	-.08		
10 Tijd	9.39	4.09	-	-.14	.08	-.39*	.08	-.30	-.31	-.09	.33*	-.30	
11 Punten totaal	1090	82.7	-	.06	.10	.09	.15	-.19	-.02	.00	-.00	.11	-.08

* $p < .05$ ** $p < .01$

Variantieanalyse

Met behulp van een *full factorial* ANOVA is een variantieanalyse gedaan om de gemiddelden van de verschillende groepen te vergelijken binnen het 2 (depletie versus niet-depletie) x 2 (egoïstisch versus prosociaal) model (zie tabel 8).

Interactie-effecten

In de eerste hypothese werd een interactie-effect verwacht van depletie en sociale waardeoriëntatie op het cognitief presteren van de prosociale en egoïstische onderhandelaars. De verwachting was dat de onderhandelaars die last hebben van depletie, minder vermogen zouden hebben om na te denken, minder probleem oplossend gedrag zouden vertonen en meer kans hebben op een *fixed pie* perceptie dan de onderhandelaars die geen last hebben van depletie. Hierdoor zouden de onderhandelaars minder gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Het effect zou het sterkst zijn bij de prosociale onderhandelaars.

Er is geen interactie-effect gevonden van depletie en de sociale waardeoriëntatie op het vermogen om na te denken ($F(1,32) = 1.32, p = .26, \eta^2 = .00$). Verder blijkt uit de resultaten (zie tabel 8) dat er geen interactie-effect is van depletie en sociale waardeoriëntatie op het probleemoplossende gedrag ($F(1,32) = .52, p = .47, \eta^2 = .02$). Tot slot laten de resultaten wel een significant interactie-effect zien tussen depletie en sociale waardeoriëntatie op het gezamenlijk aantal punten ($F(1,32) = 5.17, p < .05, \eta^2 = .14$). Hierbij behalen de prosociale dyades in de depletie conditie minder gezamenlijke punten ($M = 1044, SD = 67.50$) dan in de niet-depletie conditie ($M = 1113, SD = 85.89$). De prosociale onderhandelaars maken minder gebruik van het integratieve potentieel van de

onderhandeling, wanneer zij last hebben van depletie. De egoïstische dyades behaalden meer punten in de depletie conditie (M = 1130, SD = 57.12) dan in de niet-depletie conditie (M = 1080, SD = 96.75) en maakten juist meer gebruik van het integratieve potentieel.

Tabel 8: Gemiddelden, standaarddeviaties en frequenties als functie van de dyade's sociale waardeoriëntatie en depletie

Conditie	Egoïstische dyades				Prosociale dyades			
	Niet-depletie		Depletie		Niet-depletie		Depletie	
	(M)	(SD)	(M)	(SD)	(M)	(SD)	(M)	(SD)
N dyades	9		9		8		10	
N man	10		7		7		9	
N vrouw	8		11		9		11	
Leeftijd	22.33	3.20	23.44	2.14	22.56	1.89	23.40	1.50
Tijd (min)	9.89	4.33	11.0	4.53	7.63	2.92	8.90	4.20
Punten	1080*	96.75	1130*	57.12	1113*	85.89	1044*	67.50
Zorg ander	3.01	.33	3.25	.50	3.27	.29	3.20	.31
Zorg zelf	4.21**	.35	4.49**	.21	3.99**	.30	3.95**	.24
Stoppen	1.31	.57	1.50	.70	1.75	.58	1.63	.54
Tevredenheid	3.44	.70	3.44	.43	3.83	.45	3.42	.53
Denkvermogen	3.33	.53	2.96	.43	3.65	.40	3.62	.38
Vermijden	2.31	.54	2.67	.55	2.63	.48	3.06	.58
Probl oplossen	4.35	.77	4.04	.56	4.28	.65	4.29	.57
Forceren	3.39	.72	3.54	.65	3.77	.38	3.99	.54
Toegeven	3.74	.49	3.76	.48	3.88	.33	3.84	.44

*p<.05 ** p<.01

In de tweede hypothese werd een interactie-effect van depletie en sociale waardeoriëntatie verwacht op de zorg voor het eigenbelang en de zorg voor andermans belang. De verwachting was dat de zorg voor het eigenbelang bij de prosociale en egoïstische onderhandelaars zou toenemen wanneer zij last zouden hebben van depletie. Deze toename zou het sterkst zijn voor de prosociale onderhandelaars. De zorg voor andermans belang zou in de depletie conditie sterk afnemen bij de prosociale dyades en gelijk blijven voor de egoïstische dyades. Hierdoor zouden het forcerende gedrag en de

onderhandelingstijd bij de prosociale en egoïstische onderhandelaars toenemen. Deze toename zou ook het sterkst zijn bij de prosociale onderhandelaars. Verder zouden de prosociale onderhandelaars minder gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling.

Uit de resultaten blijkt dat er een significant interactie-effect is gevonden van depletie en sociale waardeoriëntatie op de zorg het eigenbelang ($F(1,32) = 8.71, p < .01, \eta^2 = .21$). Uit de resultaten blijkt dat de prosociale dyades in de depletie conditie ongeveer evenveel zorg voor het eigenbelang hebben als in de niet-depletie conditie ($M = 3.95, SD = .24$ versus $M = 3.99, SD = .30$). De egoïstische dyades die last hebben van depletie gaan wel meer geven om hun eigenbelang ($M = 4.49, SD = .21$ versus $M = 4.21, SD = .35$). Er is echter geen interactie-effect gevonden van depletie en sociale waardeoriëntatie op de zorg voor andermans belang ($F(1,32) = 1.50, p = .23, \eta^2 = .05$). Ook werden er geen interactie-effecten gevonden van depletie en sociale waardeoriëntatie op het forcerende gedrag van de onderhandelaars ($F(1,32) = .03, p = .86, \eta^2 = .00$) en op de onderhandelingstijd ($F(1,32) = .00, p = .95, \eta^2 = .00$). Zoals al eerder besproken, laten de resultaten wel een significant interactie-effect zien tussen depletie en sociale waardeoriëntatie op het gezamenlijk aantal punten ($F(1,32) = 5.17, p < .05, \eta^2 = .14$).

Hoofdeffecten

Vervolgens is een exploratieve analyse gedaan, waarbij is gekeken naar eventuele hoofdeffecten van depletie en sociale waardeoriëntatie op de afhankelijke en exploratieve variabelen. Die resultaten worden nu achtereenvolgens besproken.

Wanneer wordt gekeken naar effecten van depletie (zie tabel 9), wordt alleen een significant verschil in groepsgemiddelden gevonden bij de variabele ‘vermijden’ ($F(1,32) = 4.89, p < .05, \eta^2 = .13$). In de depletie conditie wordt meer vermijndend gedrag vertoond door de dyades ($M = 2.88, SD = .57$) dan in de niet-depletie conditie ($M = 2.46, SD = .54$).

Tabel 9: Gemiddelden, standaarddeviaties en frequenties als functie van de dyade's depletie conditie

Conditie	Depletie		Niet-depletie	
	(M)	(SD)	(M)	(SD)
N dyades	19		17	
N man	16		17	
N vrouw	22		17	
Leeftijd	23.42	2.68	22.44	1.67
Tijd	9.89	4.43	8.82	3.73
Punten	1085	89.87	1096	76.20
Zorg ander	3.22	.41	3.13	.32
Zorg zelf	4.20	.40	4.22	.26
Stoppen	1.57	.62	1.51	.59
Tevreden	3.43	.57	3.63	.52
Denkvermogen	3.31	.58	3.48	.41
Vermijden	2.88*	.57	2.46*	.54
Probl oplossen	4.17	.67	4.32	.59
Forceren	3.78	.71	3.57	.50
Toegeven	3.80	.47	3.80	.39

* $p < .05$ ** $p < .01$

Omdat er vooral effecten worden verwacht bij de prosociale onderhandelaars, wordt ook gekeken naar effecten binnen de twee groepen sociale waardeoriëntaties. Uit de resultaten (zie tabel 10) blijkt een hoofdeffect van de sociale waardeoriëntatie van de dyades op de zorg voor zichzelf ($F(1,32) = 7.17, p < .05, \eta^2 = .18$). De egoïstische dyades denken significant meer aan hun eigenbelang dan de prosociale dyades ($M = 4.35, SD = .26$ versus $M = 4.08, SD = .35$). Ook is een significant hoofdeffect gevonden van de sociale waardeoriëntatie van de dyades op het forceergedrag ($F(1,32) = 4.24, p < .05, \eta^2 =$

.12). De prosociale dyades rapporteren een hoger gemiddelde ($M = 3.89$, $SD = .59$) op forcerend gedrag dan de egoïstische dyades ($M = 3.47$, $SD = .58$). Verder is een significant hoofdeffect gevonden van de sociale waardeoriëntatie van de dyades op de variabele ‘vermogen om na te denken’ ($F(1,32) = 10.62$, $p < .01$, $\eta^2 = .25$). De prosociale dyades hebben een hoger gemiddelde ($M = 3.63$, $SD = .46$) dan de egoïstische dyades ($M = 3.15$, $SD = .44$). Tot slot is er een marginaal significant verschil in tijd gevonden tussen de groepsgemiddelden van de twee types dyades ($F(1,32) = 2.55$, $p = .12$, $\eta^2 = .07$). De egoïstische dyades doen gemiddeld langer ($M = 10.44$, $SD = 4.27$) over het onderhandelen dan de prosociale dyades ($M = 8.33$, $SD = 3.73$).

Tabel 10: Gemiddelden, standaarddeviaties en frequenties als functie van de dyade's sociale waardeoriëntatie

Conditie	Egoïstische dyades		Prosociale dyades	
	(M)	(SD)	(M)	(SD)
N dyades	18		18	
N man	17		16	
N vrouw	19		20	
Leeftijd	22.89	2.04	23.03	2.56
Tijd	10.44	4.27	8.33	3.73
Punten	1105	65.89	1075	96.25
Zorg ander	3.13	.42	3.23	.31
Zorg zelf	4.35*	.26	4.08*	.35
Stoppen	1.40	.61	1.68	.56
Tevreden	3.44	.47	3.60	.62
Denkvermogen	3.15**	.44	3.63**	.46
Vermijden	2.49	.58	2.87	.55
Probl oplossen	4.19	.57	4.28	.70
Forceren	3.47*	.58	3.89*	.59
Toegeven	3.75	.45	3.85	.41

* $p < .05$ ** $p < .01$

Mediatie analyses

De verwachting was dat de relatie van depletie op het probleemoplossend gedrag en de relatie van depletie op de mate waarin gebruik zou worden gemaakt van het

integratieve potentieel van de onderhandeling, gemedieerd zouden worden door het vermogen om na te denken. Ook werd verwacht dat de relatie van depletie op het forcerende gedrag en de mate waarin gebruik zou worden gemaakt van het integratieve potentieel van de onderhandeling, gemedieerd zouden worden door de zorg voor andermans belang. Om mediatie te testen is gebruikt gemaakt van de voorwaarden die worden gesteld in het artikel van Baron en Kenny (1986) over het aantonen van mediatie: de onafhankelijke variabele heeft een significant effect op de afhankelijke variabele (1), de onafhankelijke variabele heeft een significant effect op de mediator (2), de mediator heeft een significant effect op de afhankelijke variabele wanneer wordt gecontroleerd voor het effect van de onafhankelijke variabele (3) en tot slot moet het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele afnemen of verdwijnen wanneer wordt gecontroleerd voor de mediator (4). De onafhankelijke en afhankelijke variabelen voldeden niet aan deze voorwaarden, waardoor er geen mediatie analyse kon worden uitgevoerd.

Discussie

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van depletie en sociale waardeoriëntatie op onderhandelingen. Er werd verwacht dat depletie van invloed zou zijn op twee verschillende routes: op de cognitieve prestaties van de egoïstische en prosociale onderhandelaars en op de zorg voor andermans belang en de zorg voor het eigenbelang van onderhandelaars. De effecten van depletie zouden naar verwachting voornamelijk van invloed zijn op de prosociale onderhandelaars.

Allereerst werden effecten van depletie verwacht op de cognitieve prestaties van de prosociale en egoïstische onderhandelaars. Depletie zou kunnen zorgen voor slechtere cognitieve prestaties: de onderhandelaars zouden minder vermogen hebben om na te denken, minder probleemoplossend gedrag vertonen en meer kans hebben op een *fixed pie* perceptie. Het effect van depletie op de cognitieve prestaties van onderhandelaars zou naar verwachting het sterkst zijn bij de prosociale onderhandelaars, omdat zij meer gebruik maken van hun denkvermogen, meer probleem oplossend gedrag vertonen en minder kans hebben op een *fixed pie* perceptie dan egoïstische onderhandelaars als zij geen last hebben van depletie (De Dreu & McCusker, 1997; Harinck et al., 2000; Pruitt & Rubin, 1986). Door de effecten van depletie zouden zij daardoor relatief slechter gaan presteren dan de egoïstische onderhandelaars.

Naar aanleiding van het onderzoek van Schmeichel, Vohs en Baumeister (2003) werd verwacht dat depletie zou zorgen voor minder vermogen om na te denken. Dit effect werd echter niet gevonden. Verder werd verwacht dat door het verminderde vermogen om na te denken het aantal *fixed pie* antwoorden zou toenemen bij de onderhandelaars. De *fixed pie* perceptie kon echter niet worden gemeten door het lage aantal participanten. Omdat het vermogen om na te denken aan zou worden getast door depletie, werd ook een afname van het probleemoplossende gedrag verwacht. Probleemoplossend gedrag zou namelijk gaan om het uitwisselen van informatie en zou cognitieve energie kosten. De verwachte afname van probleemoplossend gedrag werd niet gevonden. Tot slot was de verwachting dat door de slechtere cognitieve prestaties van de onderhandelaars zij minder gebruik zouden maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Dit zou ook voornamelijk gelden voor de prosociale

onderhandelaars. Uit de resultaten blijkt dat deze verwachting kan worden bevestigd. De prosociale onderhandelaars die last hebben van depletie maken minder gebruik van het integratieve potentieel van de onderhandeling dan de prosociale onderhandelaars die geen last hebben van depletie. Het is opvallend dat de prosociale onderhandelaars menen dat hun vermogen om na te denken niet is achteruitgegaan in de depletie conditie, ondanks dat zij minder gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Over het geheel genomen menen zij ook significant meer vermogen om na te denken hebben dan de egoïstische onderhandelaars. Wanneer zij in de depletie conditie echter net zoveel vermogen hadden om na te denken als in de niet-depletie conditie, zouden zij net zoveel gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling als in de niet-depletie conditie. Een verklaring kan zijn dat de onderhandelaars door cognitieve uitputting zichzelf niet meer goed kunnen evalueren, waardoor het zelf waargenomen vermogen om na te denken geen goede indicator is voor de mate waarin gebruik gemaakt wordt van het integratieve potentieel van de onderhandeling. De egoïstische onderhandelaars maken daarentegen juist meer gebruik van het integratieve potentieel van de onderhandeling wanneer zij last hebben van depletie. Omdat de egoïstische onderhandelaars in de depletie conditie meer gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling en het vermogen om na te denken niet afneemt, zou uit de resultaten van het onderzoek geconcludeerd kunnen worden dat de cognitieve prestaties van de egoïstische onderhandelaars niet worden aangetast door de effecten van depletie.

In dit onderzoek zijn de effecten van depletie op het cognitieve presteren van de onderhandelaars niet goed te zien in het gedrag en het vermogen om na te denken. Wel is

duidelijk te zien dat de prosociale onderhandelaars minder gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling wanneer zij last hebben van depletie. De eerste hypothese kan dus maar deels worden bevestigd.

Ten tweede werden naast de effecten van depletie op de cognitieve prestaties van de onderhandelaars, effecten verwacht van depletie op de zorg voor andermans belang en de zorg voor het eigenbelang. Depletie zou namelijk kunnen zorgen voor meer egoïstisch en minder sociaal wenselijk gedrag (Vohs et al., 2005). De verwachting was dat de effecten van depletie zouden verschillen bij de prosociale en egoïstische onderhandelaars.

Bij de prosociale onderhandelaars die last hadden van depletie werd een sterke afname verwacht van de zorg voor andermans belang, omdat zij egoïsme en minder sociaal wenselijk gedrag als oneerlijk beschouwen (Giebels et al., 2003). De hoge zorg voor andermans belang die zij hebben als zij geen last hebben van depletie, zou dan sterk kunnen afnemen. De zorg voor andermans belang zou bij de egoïstische onderhandelaars gelijk blijven in de depletie conditie omdat zij al weinig zorg voor andermans belang zouden hebben (Pruitt & Rubin, 1986) en egoïsme binnen een onderhandeling niet als oneerlijk zouden ervaren (Giebels et al., 2003). Opmerkelijk genoeg werd er geen afname van de zorg voor andermans belang gevonden bij de prosociale onderhandelaars wanneer er sprake was van depletie. De prosociale onderhandelaars blijven dus zorg hebben voor andermans belang als ze uitgeput zijn. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat depletie de prosociale onderhandelaars alleen uitput op het cognitieve vlak en geen effect heeft op het gedrag van de prosociale onderhandelaars en de zorg voor andermans belang en het eigenbelang. Ander onderzoek heeft namelijk aangetoond dat depletie een

selectieve impact kan hebben. Depletie zou bijvoorbeeld alleen de intellectuele prestaties aantasten op hogere orde en meer complexe taken en niet op simpele informatieverwerking (Schmeichel et al., 2003). Zorg hebben voor andermans belang zou voor de prosociale onderhandelaars een logische vorm van redeneren kunnen zijn en onder de simpele informatieverwerking kunnen vallen. Depletie zou daarom geen effect hebben gehad op de zorg voor andermans belang. Bij de egoïstische onderhandelaars blijft de zorg voor andermans belang zoals verwacht gelijk.

Doordat depletie zou kunnen zorgen voor meer egoïsme (Vohs et al., 2005) werd verwacht dat de zorg voor het eigenbelang zou toenemen bij de prosociale en egoïstische onderhandelaars. Deze toename zou het sterkst zijn bij de prosociale onderhandelaars omdat zij meer beledigd zouden zijn door niet-coöperatief gedrag (Giebels et al., 2003) en elkaar hierin zouden kunnen versterken. Uit de resultaten blijkt echter dat de zorg voor het eigenbelang niet toeneemt bij de prosociale onderhandelaars wanneer zij last hebben van depletie. Bij de egoïstische onderhandelaars neemt de zorg voor het eigenbelang wel toe. Depletie zou er dus voor kunnen zorgen dat de egoïstische onderhandelaars nog meer op zichzelf gericht worden.

Door een afnemende zorg voor andermans belang en een toenemende zorg voor het eigenbelang, werd een toename van forcerend gedrag verwacht in de depletie conditie. Door de toename van niet-coöperatief gedrag zou ook de onderhandelingstijd kunnen toenemen. Minder coöperatief gedrag zou het namelijk moeilijker kunnen maken om tot een oplossing te kunnen komen. Deze effecten zouden het sterkst zijn bij de prosociale onderhandelaars, omdat zij de sterkste afname zouden hebben van de zorg voor andermans belang en de sterkste toename van de zorg voor het eigenbelang. Er is

echter geen interactie-effect gevonden van depletie en sociale waardeoriëntatie op het forcerende gedrag en de onderhandelingstijd in dit onderzoek. Dit zou verklaard kunnen worden door het lage aantal participanten of doordat het zelf waargenomen forcerende gedrag niet overeenkomt met het daadwerkelijk vertoonde gedrag. Wanneer wordt gekeken naar daadwerkelijk en geobserveerd gedrag zou dit kunnen verschillen van het zelf waargenomen gedrag. De onderhandelaars kunnen cognitief uitgeput zijn en zouden slechter in staat kunnen zijn om zichzelf te evalueren omdat ze niet meer goed na kunnen denken. De prosociale onderhandelaars vertonen in beide condities wel meer forcerend gedrag dan de egoïstische onderhandelaars.

Tot slot werd door de lage zorg voor andermans belang en de hoge zorg voor het eigenbelang verwacht dat de onderhandelaars minder gebruik zouden maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling wanneer zij last hadden van depletie. Dit zou met name gelden voor de prosociale onderhandelaars. Uit de resultaten is gebleken dat de prosociale onderhandelaars minder gebruik van het integratieve potentieel van de onderhandeling wanneer zij last hebben van depletie. Dit zou echter niet verklaard kunnen worden door een afnemende zorg voor andermans belang en een toenemende zorg voor het eigenbelang. Een verklaring kan zijn dat depletie alleen de cognitieve prestaties van de prosociale onderhandelaars aantast, waardoor zij minder gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling. De egoïstische onderhandelaars maken juist significant meer gebruik van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Dit zou verklaard kunnen worden doordat de egoïstische onderhandelaars een onderhandeling zien als een competitief spel waarbij macht, persoonlijk succes en dominantie de overhand hebben (Giebels et al., 2003). Volgens dit

onderzoek zouden egoïstische onderhandelaars niet-coöperatief gedrag niet als oneerlijk zien. Doordat het eigenbelang nog belangrijker is geworden voor de egoïstische onderhandelaars en zij het competitieve gedrag waarschijnlijk als positief zien presteren zij misschien zelfs beter. Zij verwachten mogelijk niet-coöperatief gedrag en waarderen het meer als de andere onderhandelaar ook zijn best doet om van de onderhandeling een competitief spel te maken. Het 'diagnosticity effect' van Buss (1999) stelt dat positieve stimuli de mate van zelfcontrole kunnen verhogen. Omdat egoïstische onderhandelaars het niet-coöperatieve gedrag mogelijk positief ervaren, kan dit als positieve stimulus worden gezien. Hierdoor zou het effect van depletie teniet kunnen worden gedaan en de zelfcontrole worden verhoogd, waardoor de egoïstische onderhandelaars beter presteren en meer gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling wanneer zij last hebben van depletie.

Hypothese twee kan dus maar deels worden bevestigd. Het eigenbelang neemt bij de egoïstische onderhandelaars nog meer toe wanneer zij last hebben van depletie. Ook maken de prosociale onderhandelaars minder gebruik en de egoïstische onderhandelaars meer gebruik van het integratieve potentieel van de onderhandeling wanneer zij last hebben van depletie.

Aanvullingen op voorgaand onderzoek

Vanuit theoretisch en praktisch oogpunt gezien zijn de gevonden resultaten interessant vanwege een tweetal redenen. Allereerst omdat voorgaand onderzoek zich vooral heeft gericht op de invloed van de sociale waardeoriëntatie van onderhandelaars, waardoor de invloed van depletie op de verschillende sociale waardeoriëntatie types nog

onbekend was. Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat depletie een belangrijke factor is die van invloed kan zijn op het gedrag en de prestaties van de prosociale en egoïstische onderhandelaars. Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld waarom prosociale onderhandelaars soms minder gebruik maken van het integratieve potentieel van een onderhandeling en waarom egoïstische onderhandelaars soms juist beter presteren. Veel onderzoek ging er tot nu toe vanuit dat de prosociale onderhandelaars meer gebruik maken van het integratieve potentieel van een onderhandeling. Depletie zal waarschijnlijk bij veel langdurige of complexe onderhandelingen voorkomen en dit onderzoek laat de verschillende effecten zien die depletie kan hebben op de prosociale en egoïstische onderhandelaars. Depletie maakt egoïstische onderhandelaars meer egoïstisch en verhoogd de zorg voor het eigenbelang. Als tweede blijkt depletie naast de invloed op sociaal vlak ook nog eens invloed te hebben op het cognitieve presteren van onderhandelaars. Daarbij lijkt depletie meer invloed te hebben op de prosociale onderhandelaars. Prosociale onderhandelaars die last hebben van depletie presteren mogelijk cognitief slechter. Zij maken namelijk minder gebruik van het integratieve potentieel van de onderhandeling. De egoïstische onderhandelaars lijken op dit vlak juist beter te presteren en maken meer gebruik van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Depletie is daardoor een belangrijke variabele geworden binnen onderhandelingen waar toekomstig onderzoek ook rekening mee zou moeten gaan houden. Depletie zou namelijk goed kunnen verklaren waarom de beide types sociale waardeoriëntatie in de ene situatie goed presteren en slecht in de andere. Dit onderzoek laat de sterke en zwakke punten zien van beide type onderhandelaars. De prosociale onderhandelaar is hierbij niet per definitie de beste onderhandelaar.

Beperkingen van het onderzoek en mogelijkheden voor verder onderzoek

Er zijn een vijftal mogelijke beperkingen van dit onderzoek. De eerste zou de meting kunnen zijn van de verschillende gedragingen die de onderhandelaars zelf hebben geregistreerd met behulp van de DUTCH vragenlijst. Zelf waargenomen gedrag hoeft namelijk niet overeen te komen met daadwerkelijk vertoond gedrag. Bij verder onderzoek zou ook het forcerend, probleemoplossend, toegevend en vermijdend gedrag kunnen worden geanalyseerd met behulp van video-opnames. Deze kunnen dan vergeleken worden met het zelf waargenomen gedrag. Mogelijkerwijs worden hier nog effecten gevonden van depletie en sociale waardeoriëntatie.

De tweede beperking is het beperkte aantal participanten dat heeft deelgenomen aan dit onderzoek. Bij meer participanten zal de betrouwbaarheid van de resultaten toenemen en kan meer waarde worden gehecht aan de conclusies die dit onderzoek stelt. Ook zou het kunnen dat er meer significante verschillen worden gevonden, zoals bij de marginaal significante verschillen die in dit onderzoek zijn gevonden.

Als derde zou een andere meetmethode kunnen worden gebruikt om het vermogen om na te denken te meten. Er zijn namelijk duidelijk verschillen te zien in de mate waarin beide type onderhandelaars gebruik maken van het integratieve potentieel van de onderhandeling. Verwacht werd dat dit zou komen doordat depletie effect zou hebben op het vermogen om na te denken van de onderhandelaars. Hierbij is echter geen verschil gevonden. Misschien is het voor de onderhandelaars moeilijk om zichzelf goed te evalueren en moet een andere test worden gebruikt om het vermogen om na te denken te meten om zo de gevonden resultaten te kunnen verklaren.

Verder zou de tijd die tussen het eerste en tweede onderzoek zat meer gestandaardiseerd kunnen worden. Sommige mensen deden het eerste onderzoek één of twee weken voor het onderzoek, anderen deden het eerste onderzoek een dag voor het tweede onderzoek. Hierdoor kan een testeffect optreden of is er makkelijker een link te zien tussen het eerste en tweede onderzoek, waardoor de participanten eerder het werkelijk doel van de studie zouden kunnen raden.

Tot slot deden niet alle participanten even lang over de depletie taak. Hierdoor waren sommige participanten eerder klaar en moesten wachten op de mede onderhandelaar. Dit zou tot gevolg kunnen hebben dat door deze korte pauze het depletie effect wordt afgezwakt.

Implicaties voor de praktijk

De gevonden onderzoeksresultaten kunnen direct worden toegepast in onderhandelingsituaties. De resultaten laten de zwakke plekken zien van beide type onderhandelaars. Wanneer onderhandelaars zich bewust zijn van hun zwakke punten kunnen zij hier meer op letten tijdens onderhandelingen en zo meer gebruik maken van het integratieve potentieel van een onderhandeling. Uit de resultaten is gebleken dat depletie zowel invloed heeft op het cognitieve presteren van de onderhandelaars als op de zorg voor zichzelf en de ander. Hierdoor zouden de onderhandelaars minder gebruik kunnen maken van het integratieve potentieel van een onderhandeling. Het effect is echter verschillend voor de egoïstische en prosociale onderhandelaar. Zij zouden beide op andere punten moeten letten.

De prosociale onderhandelaar presteert slechter op cognitieve taken wanneer hij last heeft van depletie. Wanneer een onderhandeling lang duurt en een prosociale onderhandelaar merkt dat hij moe wordt, zou hij het beste een pauze in kunnen lassen. Het effect van depletie kan namelijk afnemen doordat de onderhandelaar in de pauze even kan uitrusten. De kans op impasses zal hierdoor waarschijnlijk ook afnemen. Ook zou de prosociale onderhandelaar beter kunnen worden ingezet bij kort durende onderhandelingen. Wanneer zij geen last hebben van depletie maken zij namelijk meer gebruik van het integratieve potentieel van een onderhandeling dan de egoïstische onderhandelaars.

De egoïstische onderhandelaar presteert onder invloed van depletie juist beter. De zorg voor de eigen belangen nemen echter wel toe en de egoïstische onderhandelaars gaan mogelijk meer forcerend gedrag vertonen. Hij maakt wel meer gebruik van het integratieve potentieel van een onderhandeling wanneer hij last heeft van depletie. Egoïstische onderhandelaars kunnen daarom beter worden ingezet bij langdurige onderhandelingen.

Verder kunnen beide type onderhandelaars de effecten van depletie in hun voordeel gebruiken als zij zelf bewust zijn van de effecten. Wanneer zij bijvoorbeeld over hun salaris willen onderhandelen kan het nuttig zijn om de onderhandeling te rekken of om de ander eerst een cognitief moeilijk vraagstuk voor te leggen. Wanneer de andere onderhandelaar vermoeid is wordt het voor hem moeilijker om goed na te denken en kan de onderhandelaar meer voor elkaar krijgen. Dit zal echter meer kans hebben wanneer de ander een prosociale onderhandelaar is dan een egoïstische onderhandelaar.

Naast onderhandelingssituaties zou het effect van depletie ook in andere situaties kunnen worden toegepast. Bij ondervragingen zou het uitputten van de ondervraagden er mogelijk voor kunnen zorgen dat zij cognitief vermoeid raken en minder goed na kunnen denken. Ook zouden zij eerder op kunnen geven en een bekentenis doen. Dit effect zou vooral bij de prosociale personen van invloed zijn. Hierdoor zijn ze makkelijker te beïnvloeden en is het moeilijker weerstand te bieden tegen ondervragingstechnieken. Op deze manier zou er meer informatie kunnen worden getrokken uit deze persoon. De egoïstische personen gaan mogelijk meer om hun eigenbelang geven wanneer zij vermoeid raken. Door de uitputtingseffecten zullen zij mogelijk minder snel anderen in bescherming nemen en eerder tegen iemand anders getuigen.

Kortom; depletie kan een selectieve impact hebben op verschillende type sociale waardeoriëntaties. Mensen moeten nog steeds rekening houden met hun beperkte denkvermogen en de sterke en zwakke punten hiervan benutten.

Literatuur

- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D.M. (1998). Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-1265.
- Buss, D.M. (1999), *Evolutionary psychology: The new science of mind*. Boston: Allyn and Bacon.
- De Dreu, C.K.W., Beersma, B., Stroebe, K., & Euwema, M.C. (2006). Motivated Information Processing, Strategic Choice, and the quality of Negotiated Agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 927-943.
- De Dreu, C.K.W., Koole, S.L., & Steinel, W. (2000). Unfixing the fixed pie: a motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 975-987.
- De Dreu, C.K.W., & McCusker, C. (1997). Effects of gain-loss frames on cooperation in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1078-1088.
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: a meta-analytic Review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.

- Giebels, E., De Dreu, K.W., & Van de Vliert, E. (2003). No way out or swallow the bait of two-sided exit options in negotiation: the influence of social motives and interpersonal trust. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6, 369-386.
- Giebels, E., & Euwema, M. (2006). *Conflictmanagement. Analyse, diagnostiek en interventie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Harinck, F., De Dreu, C.K.W., & Van Vianen, A.E.M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329-358.
- Janssen, O., & Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to (de-)escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7, 99-120.
- Kuhlman, D.M., & Marshello, A. (1975). Individual differences in game motivation as moderators of preprogrammed strategic effects in prisoner's dilemma. *Journal of personality and Social Psychology*, 32, 922-931.
- Muraven, M., & Baumeister, R.F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126, 247-259.
- Pruitt, D.G., & Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Pruitt, D.G., & Rubin, J.Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York: Random House.

- Schmeichel, B.J., Baumeister, & R.F., Vohs, K.D. (2003). Intellectual performance and ego depletion: role of the self in logical reasoning and other information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 33-46.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E. & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van Lange, P.A.M. (1999). The pursuit of joint outcomes and equality in outcomes: an integrative model of social value orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 337-349.
- Vohs, K.D., Ciarocco, N.J., & Baumeister, R.F. (2005). Self-Regulation and Self-Presentation: Regulatory Resource Depletie Impairs Impression Management and Effortful Self- Presentation Depletes Regulatory Resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 632-657.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wheeler, S.C., Briñol, P., & Hermann, A.D. (2007). Resistance to persuasion as self-regulation: Ego-depletion and its effects on attitude change processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 150-156.
- Wilmot, W.W., & Hocker, J.L. (2001). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill.