

De rol van emoties in onderhandelingen

onderhandelen

Door **Gert-Jan Lelieveld**

Iedereen onderhandelt wel eens in zijn leven, vaak zelfs meerdere keren per dag: met je baas over je salaris, met je partner wie de verschillende taken in huis doet en met je kinderen over hoe laat ze thuis mogen komen. Dit soort onderhandelingen kunnen soms erg emotioneel worden. De emoties kunnen jouw gedrag en keuzes beïnvloeden in de onderhandeling, maar ook die van de andere partij. Welke rol spelen verschillende emoties in onderhandelingen?

Intrapersoonlijke effecten van emoties

zijn de effecten van emoties op iemands eigen gevoelens, cognities en gedrag. Je kunt daarbij denken aan hoe de ervaring van boosheid de hoeveelheid concessies die een onderhandelaar maakt beïnvloedt, of aan hoe de ervaring van blijdschap een onderhandelaar coöperatiever maakt.

De eerste onderzoeken naar de intrapersoonlijke effecten van emoties richtten zich vooral op de algemene verschillen tussen de ervaring van positieve en negatieve emoties – of eigenlijk het hebben van een positieve of negatieve stemming. Deze onderzoeken lieten zien dat positieve stemmingen een gunstig effect hebben op de onderhandeling en negatieve stemmingen een ongunstig effect. In deze onderzoeken werd een positieve en negatieve stemming opgewekt door het krijgen van cadeautjes (om een positieve stemming te induceren), door prettige of nare geuren, door een positieve of vervelende interactie met een andere deelnemer, of door het geven

van positieve of negatieve feedback op een taak die deelnemers moesten voltooien voordat de onderhandeling begon. De resultaten toonden aan dat een positieve stemming leidt tot betere uitkomsten voor beide partijen, meer vertrouwen en coöperatie en onderhandelaars minder zelfingenomen maakt. Een negatieve stemming daarentegen leidt tot minder hoge biedingen, meer competitie en minder hoge gezamenlijke uitkomsten. Bij onderhandelingen tijdens scheidingen, waar beide partijen vaak vriendelijk uit elkaar willen, is het dus fijn als de partijen in een positieve stemming zijn en niet in een negatieve stemming.

Deze onderzoeken kunnen echter alleen voorspellingen doen op basis van algemene gevoelens of stemmingen. Later zagen onderzoekers het belang van onderzoeken naar specifieke effecten van specifieke emoties. Het meeste onderzoek heeft zich op de emotie boosheid gericht. Resultaten van

deze onderzoeken lieten zien dat boze onderhandelaars vaker oneerlijke biedingen afslaan, minder coöperatief zijn, lagere gezamenlijke uitkomsten behalen en minder vaak bereid zijn nogmaals met dezelfde partij in onderhandeling te willen in de toekomst.

Naast boosheid is ook onderzocht hoe andere negatieve emoties, zoals angst en schuld, het gedrag van de onderhandelaar beïnvloeden. Angst werd onderzocht door deelnemers vlak voordat ze de onderhandeling ingingen een eng filmfragment te tonen. Resultaten lieten zien dat de ervaring van angst ervoor zorgt dat onderhandelaars minder hoge uitkomsten voor henzelf verwachten, lagere biedingen doen, de onderhandeling sneller staken, en ook daadwerkelijk lagere uitkomsten hebben. Het komt vaak voor dat mensen onderhandelingen spannend vinden, en dat de angst die daarbij gepaard gaat dus negatieve consequenties heeft.

De effecten van de ervaring van de emotie schuld werden onderzocht door deelnemers te vragen te schrijven over een situatie wanneer ze zich schuldig voelden. Dit onderzoek toonde aan dat wanneer onderhandelaars zich schuldig voelden, ze hogere biedingen deden en minder zelfzuchtig waren. Schuld laat mensen inzien dat ze een sociale norm hebben geschonden, wat hen motiveert het weer goed te maken door tijdens de onderhandeling meer toe te geven. Deze effecten van schuld zijn later gerepliceerd in de context van onderhandelingen over scheidingen.

Hoewel er minder onderzoek naar positieve emoties is gedaan, zijn er ook verschillen te benoemen tussen de intrapersoonlijke effecten van verschillende positieve emoties. Studies hebben laten zien dat onderhandelaars die sympathie ervaren minder hoge eisen stellen in de onderhandeling en meer op zoek gaan naar win-winuitkomsten. Het ervaren van dankbaarheid liet ook zien dat onderhandelaars meer toegaven en hogere gezamenlijke uitkomsten hadden. De positieve emotie trots daarentegen zorgt ervoor dat onderhandelaars minder toegaven en lagere gezamenlijke uitkomsten hadden.

Onderzoek naar de intrapersoonlijke effecten van emoties in onderhandelingen laat dus zien dat, hoewel positieve emoties vaak gunstig zijn voor de onderhandeling en negatieve emoties vaak ongunstig, je deze emoties niet allemaal over één kam kunt scheren. Hoewel de positieve emoties blijdschap, sympathie en dankbaarheid leiden tot meer coöperatie, leidt trots tot minder coöperatie. Waar de negatieve emotie boosheid tot meer competitie leidt, leidt angst tot onzeker gedrag en schuld tot meer coöperatie in onderhandelingen.

Hoewel het voor onderhandelaars niet altijd makkelijk is om hun emoties onder controle te houden, kan het slim zijn om de onderhandeling te pauzeren of te stoppen wanneer onderhandelaars doorhebben dat ze emoties als trots of boosheid ervaren.

Interpersoonlijke effecten van emoties

Naast het feit dat mensen worden beïnvloed door hun eigen emoties, hebben emoties ook interpersoonlijke effecten. Interpersoonlijke effecten van emoties zijn de effecten die emoties hebben op de gevoelens, de cognities en het gedrag van anderen. Emoties hebben zo dus een sociale functie.

Schuld laat mensen inzien dat ze een sociale norm hebben geschonden, wat hen motiveert het weer goed te maken door tijdens de onderhandeling meer toe te geven

Volgens het emotions as social information-model (EASI) van Gerben van Kleef kunnen emotionele expressies het gedrag van anderen op twee manieren beïnvloeden.¹ Allereerst kunnen emoties anderen beïnvloeden door relevante informatie te verschaffen over de gevoelens en intenties van de zender van de emotie. Verschillende emoties bevatten verschillende informatie. Blijdschap communiceert namelijk dat men tevreden is met de huidige situatie wat anderen ertoe kan aanzetten om hun huidige gedrag te blijven tonen, terwijl verdriet communiceert dat men verlies heeft geleden en anderen ertoe kan aanzetten om hen te helpen. Naast het verschaffen van informatie, kunnen uitingen van emoties anderen ook beïnvloeden door emoties in hen op te roepen, die vervolgens het gedrag van de ontvanger weer beïnvloeden. Uitingen van boosheid kunnen bijvoorbeeld boosheid of angst oproepen in anderen, wat ertoe kan leiden dat mensen de boosheid willen afstraffen of zich juist geïntimideerd voelen. Ook in onderhandelingen kunnen emoties de andere partij beïnvloeden. In sommige gevallen beïnvloeden emoties de andere partij maar op één manier (door informatie te verschaffen of door emoties in hen op te roepen), maar het is vaak zo dat de inhoud van de boodschap en de emotionele lading van de emotionele expressie door elkaar lopen en dus allebei de andere partij beïnvloeden.

Boosheid en blijdschap

Het meeste onderzoek naar de interpersoonlijke effecten van emoties in onderhandelingen richt zich op boosheid en blijdschap. Een van de eerste studies richtte zich op hoe boosheid en blijdschap de andere partij beïnvloeden in een onderhandeling. Deelnemers onderhandelden via de computer in zes rondes waarin ze biedingen en tegenbiedingen konden maken. Ze ontvingen ofwel boze reacties op hun onderhandelingsgedrag ofwel blijde reacties. Resultaten lieten zien dat wanneer blijdschap werd geuit, onderhandelaars aangaven dat hun tegenstanders lage eisen hadden en dat ze verwachtten dat hun tegenstander bereid was veel toe te geven. Deelnemers deden om die reden ook weinig concessies naar blijde tegenstanders, want als iemand blij is met je huidige bod, waarom zou je dan nog een hoger bod doen? Boze tegenstanders daarentegen werden gezien als tegenstanders met hoge eisen die niet bereid waren veel toe te geven. Deelnemers deden juist veel concessies wanneer ze boze tegenstanders hadden, omdat ze bang waren dat de onderhandeling anders in een impasse zou eindigen. Deze eerste studies lieten dus zien dat het in een onderhandeling beter is om boosheid te tonen dan blijdschap.

Het tonen van boosheid in onderhandelingen heeft niet alleen maar positieve effecten

Verder onderzoek heeft echter ook laten zien dat het tonen van boosheid in onderhandelingen niet alleen maar positieve effecten heeft. Het roept in bepaalde situaties wellicht hoge biedingen op bij tegenstanders, maar onderhandelaars laten wel een negatieve indruk achter. Ze worden vaak minder aardig bevonden en komen over als competitieve onderhandelaars. Dit is vaak ongunstig voor de onderhandeling, omdat het hebben van een competitieve tegenstander vaak kan leiden tot een minder coöperatieve onderhandeling. Daarnaast geven tegenstanders van boze onderhandelaars aan dat ze minder tevreden zijn over de onderhandeling en minder bereid zijn nog eens met de boze persoon te onderhandelen in de toekomst. Zo heeft het uiten van boosheid wellicht positieve effecten op de korte termijn, maar negatieve effecten op de lange termijn. Deze resultaten geven aan dat het misschien niet altijd goed is om boosheid te tonen in een onderhandeling en dat de positieve effecten van boosheid afhangen van de situatie en de persoon die het communiceert.

Zo blijkt uit onderzoek dat meerdere factoren in een onderhandeling bepalen in hoeverre het communiceren van boosheid effectief is of niet. Het communiceren van boosheid lijkt goed te werken wanneer tegenstanders gemotiveerd zijn of in staat zijn om de informatie uit de emotionele expressie te halen, maar wanneer onderhandelaars dat niet zijn (omdat ze bijvoorbeeld moeten reageren onder tijdsdruk), dan leidt boosheid niet tot hogere biedingen. Ook de relatieve machtspositie van de onderhandelaars is van invloed op de interpersoonlijke effecten van boosheid. Wanneer boosheid wordt gecommuniceerd door een onderhandelaar met veel macht, roept het vaak hoge biedingen op bij tegenstanders, maar wanneer boosheid gecommuniceerd wordt door een onderhandelaar met een lage machtspositie dan wordt de boosheid afgestraft met lage biedingen. Wanneer een baas (iemand met relatief veel macht) met een werknemer (iemand met relatief weinig macht) onderhandelt over salaris, kan een baas het zich dus wellicht veroorloven om boosheid te tonen, maar een werknemer niet.

Het communiceren van boosheid werkt ook averechts wanneer de boosheid als ongepast wordt gezien. Boosheid wordt gezien als ongepast wanneer het met hoge intensiteit wordt gecommuniceerd en wanneer het op de persoon ('Ik ben boos op jou') in plaats van op het bod ('Ik ben boos over het bod wat ik heb ontvangen') wordt gericht. Ook heeft cross-cultureel onderzoek laten zien dat het communiceren van boosheid als gepast wordt gezien in individuele culturen (zoals Nederland), maar in collectieve culturen (zoals in China) is boosheid uiten ongepast. In die situaties waar boosheid ongepast is, leidt boosheid dan ook tot lagere biedingen van tegenstanders.

Andere emoties

Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar andere emoties. In mijn eigen onderzoek heb ik de interpersoonlijke effecten van boosheid vergeleken met de effecten van teleurstelling.³ Zowel boosheid als teleurstelling kunnen gebruikt worden om ontevredenheid te communiceren, maar ze lijken compleet verschillende effecten te hebben op tegenstanders. Zoals hiervoor al besproken: boosheid is goed om te communiceren als je veel macht hebt, maar niet als je weinig macht hebt. Wanneer machtige onderhandelaars boosheid tonen roept het angst op in tegenstanders en daarom geven tegenstanders vaak toe. In lage machtsposities roept boosheid echter boosheid op in tegenstanders, waardoor mensen vaak lijnrecht tegenover elkaar komen te staan in een onderhandeling. Teleurstelling heeft deze nadelige effecten echter niet. Wanneer je moeder vroeger teleurgesteld in je was, was dat vaak erger en voelde je je ook vaak

schuldiger dan wanneer ze boosheid toonde. Dat is precies wat onderzoek ook laat zien. Teleurstelling roept schuld op bij anderen. Daarom wordt de uitdrukking 'ik ben niet boos, ik ben teleurgesteld' ook zo vaak gebruikt. Wanneer een onderhandelaar teleurstelling communiceert roept het schuld op bij de ander, en die schuld zorgt ervoor dat tegenstanders hoge biedingen doen – niet alleen wanneer ze veel macht hebben, maar ook wanneer ze weinig macht hebben.

Is het dan zo dat je altijd meer bereikt in een onderhandeling wanneer je teleurstelling toont, dan wanneer je boosheid toont? Is de zin 'ik ben niet boos, maar teleurgesteld' de sleutel naar succes? Nee, dat lijkt niet het geval te zijn. Waar boze onderhandelaars overkomen als machtige onderhandelaars die niet bereid zijn veel toe te geven, komen teleurgestelde onderhandelaars over als zwakke onderhandelaars. Onderzoek heeft laten zien dat wanneer teleurstelling geen schuld oproept bij anderen (bijvoorbeeld wanneer het gecommuniceerd wordt door iemand die je helemaal niet mag of door iemand uit een andere groep dan waar jij in zit), tegenstanders gebruikmaken van de zwakke positie van de onderhandelaar en minder hoge biedingen doen.³ Het hangt dus af van de situatie en de persoon die het communiceert of het effectiever is om teleurstelling of boosheid te tonen in een onderhandeling.

Conclusies

Onderzoek naar de interpersoonlijke effecten van emoties in onderhandelingen laat dus zien dat emotionele expressies de gevoelens, cognities en het gedrag van tegenstanders in onderhandelingen beïnvloeden. Het lijkt gunstiger te zijn voor onderhandelaars om negatieve emoties als boosheid te tonen dan positieve emoties als blijdschap. Wanneer de onderhandelaar weinig macht heeft, of de emotie als ongepast wordt gezien, werkt boosheid echter averechts. In veel van die situaties is het tonen van teleurstelling wellicht een beter alternatief.

Emoties beïnvloeden de biedingen in de onderhandeling, de bereidheid om toe te geven en het gebruik van bepaalde coöperatieve of competitieve strategieën. Er is veel bekend en veel vooruitgang geboekt in het begrijpen van de rol van emoties in onderhandelingen. Toch heeft veel van het onderzoek zich gericht op de emotie boosheid. Andere emoties als teleurstelling, blijdschap en angst hebben minder aandacht gekregen en sommige emoties zijn zelfs helemaal nog niet onderzocht (zoals walging of hoop). Ook heeft veel onderzoek zich gericht op het vergelijken van verschillende negatieve emoties, maar zijn verschillende positieve emoties nog nauwelijks met elkaar vergeleken. Meer onderzoek zou zich in de toekomst moeten richten op de intra- en interpersoonlijke effecten van positieve emoties in onderhandelingen. Ook is meer kennis gewenst over welke factoren de onderhandeling faciliteren of juist belemmeren en hoe we onderhandelingen succesvol kunnen laten verlopen en conflicten kunnen vermijden. ●

Noten

1. G.A. van Kleef, C.K.W. de Dreu & A.S.R. Manstead, 'An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model', *Advances in Experimental Social Psychology* 2010/42, p. 45-96.
2. G.-J. Lelieveld, E. van Dijk, I. van Beest & G.A. van Kleef, 'Why anger and disappointment affect other's bargaining behavior differently: The moderating role of power and the mediating role of reciprocal and complementary emotions', *Personality and Social Psychology Bulletin* 2012/38, p. 1209-1221.
3. G.-J. Lelieveld, E. van Dijk, I. van Beest & G.A. van Kleef, 'Does communicating disappointment in negotiations help or hurt? Solving an apparent inconsistency in the social-functional approach to emotions', *Journal of Personality and Social Psychology* 2013/105, p. 605-620.



Gert Jan Lelieveld is universitair docent bij de afdeling Sociale, Economische en Organisatiepsychologie aan de Universiteit Leiden. Foto: Oogst fotografie

