



FORHANDLINGER I GRUPPER

Effekter av målorientering på resultat

Vidar Schei

99h001811

06.053.3
Schaf

ISBN 82-405-0032-3
Bergen, Norge 1999

SAMMENDRAG

Denne avhandlingen fokuserer på forhandlinger i grupper. Formålet var å undersøke hvordan partenes målorienteringer påvirker forhandlingsresultat. Effektene av målorientering på resultat ble studert på to nivå. På individnivå undersøkte jeg hvordan en individuell orientering (maksimere eget resultat) eller en samarbeidsorientering (maksimere eget og felles resultat) påvirket individuelt resultat og tilfredshet. På gruppenivå undersøkte jeg hvordan komposisjon av orienteringer (bare individuelt orienterte parter, bare samarbeidsorienterte parter, eller både individuelt- og samarbeidsorienterte parter) påvirket felles resultat og rettferdighet.

Totalt 618 personer deltok i simulerte forhandlinger. Deltakernes målorienteringer ble manipulert gjennom instruksjoner om hva som var deres primære mål i forhandlingene (individuelt- eller samarbeidsorientert). Effektene av målorientering på resultat ble deretter studert under tre ulike forhold; forhandlinger mellom tre parter (studie 1), forhandlinger mellom to parter (studie 2) og forhandlinger mellom tre parter hvor deltakerne hadde informasjon om hverandres orienteringer (studie 3).

Resultatene viser at målorientering påvirker forhandlingsresultat. Sammenhengen er imidlertid kompleks. En generell tendens er at en individuell orientering paradoksalt nok fremmer både individuelt og felles resultat. Et viktig unntak er at resultatet blir dårlig når to individuelt orienterte parter møtes. En samarbeidsorientering fremmer generelt opplevd rettferdighet og tilfredshet. Implikasjoner av resultatene er at forhandlere, og aktører som designer forhandlingssituasjoner, bør klargjøre hvilke utfallsmål som er sentrale, og tilpasse orientering og komposisjon ut fra dette. Spesielt bør en revurdere et tradisjonelt syn om at en individuell orientering er ensidig negativt for grupperesultat.

Gitt resultatmønsteret i avhandlingen, drøfter jeg hvilke utfordringer vi står overfor i videre forskning på målorientering i forhandlinger, og peker på potensielle retninger for utvikling av forskningsprogrammet.

FORORD

Den største gleden ved å skrive en avhandling er den unike muligheten det gir til å forfølge spennende spørsmål. Det er en rekke personer jeg vil takke for å ha bidratt i denne jakten. Først og fremst vil jeg takke veileder Jørn Rognes for å ha lært meg hva god forskning er. I løpet av disse årene har det vært godt å ha en veileder som alltid er tilgjengelig og som bidrar til faglig utvikling. Hans analytiske kapasitet og evne til å motivere har gjort arbeidet med avhandlingen inspirerende. Jeg vil også takke de andre medlemmene i komitéen for deres innspill. Arild Underdal har gitt grundige og konstruktive kommentarer, og Sigurd Troye har bidratt med kreative tanker og ideer til videre forskning.

Tre kollegaer fortjener en spesiell takk; Laura E. Traavik for mange faglige diskusjoner og et positivt syn på livet, Erik Døving for hans evne og vilje til å drøfte og besvare metodiske spørsmål, og Herbjørn Nysveen for alltid å ta seg tid til å diskutere mer eller mindre faglige spørsmål og for en befriende innstilling til forskningens frustrasjoner.

Jeg er videre takknemlig overfor alle stipendiatene ved instituttet, som uten unntak var positive til å delta i pilottesting og til å assistere meg under gjennomføringen av eksperimentene. Takk også til Hans Chr. Holmsen for hjelp med programmering i Maple, til stipendiatene som har lest korrektur på deler av utkastet, til Anita Tobiassen for mange diskusjoner og til konsulentene på instituttet for vennlig og effektiv service.

Arbeidet med en avhandling innebærer at en selv og omgivelsene blir kjent med en rekke interessante personlighetstrekk. Håndteringen av de mindre heldige trekkene må være en utfordring for de nærmeste omgivelsene. Den aller største takken går derfor til Vivian. Hennes oppmuntringer og forståelse har vært av uvurderlig verdi for både avhandlingens kvalitet og min livskvalitet. En spesiell takk også til min familie for deres støtte hele veien. Avhandlingen er tilegnet Vivian og mine foreldre Aslaug og Øystein.

KORT INNHOLDSFORTEGNELSE

Kapittel 1: Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Forskningsprogram.....	3
1.3 Bidrag.....	8
1.4 Oversikt over avhandlingen.....	9
Kapittel 2: Forhandlinger i grupper.....	11
2.1 Forhandlinger.....	12
2.2 Grupper som forhandlingsarena.....	15
2.3 Utfallskvalitet i gruppeforhandlinger.....	21
2.4 Oppsummering og implikasjoner.....	30
Kapittel 3: Målorientering i forhandlinger.....	33
3.1 Målorientering.....	34
3.2 Målorientering som forklaringsvariabel.....	42
3.3 Studier av målorientering i forhandlinger.....	59
3.4 Oppsummering og implikasjoner.....	79
Kapittel 4: Metodisk rammeverk.....	81
4.1 Forskningsdesign.....	82
4.2 Forhandlingsspill.....	86
4.3 Variabler.....	110
4.4 Oppsummering og implikasjoner.....	121
Kapittel 5: Studie 1: Målorientering i gruppeforhandlinger.....	123
5.1 Introduksjon.....	124
5.2 Hypoteser.....	126
5.3 Metode.....	133
5.4 Datakvalitet.....	141
5.5 Resultater.....	148
5.6 Diskusjon.....	160
Kapittel 6: Studie 2: Målorientering i dyadeforhandlinger.....	169
6.1 Introduksjon.....	170
6.2 Hypoteser.....	172
6.3 Metode.....	175
6.4 Datakvalitet.....	182
6.5 Resultater.....	187
6.6 Diskusjon.....	197
Kapittel 7: Studie 3: Målorientering med informasjon i gruppeforhandlinger.....	203
7.1 Introduksjon.....	204
7.2 Hypoteser.....	206
7.3 Metode.....	212

7.4	Datakvalitet.....	218
7.5	Resultater.....	225
7.6	Diskusjon.....	248
Kapittel 8:	Samlet diskusjon.....	253
8.1	Oppsummering.....	254
8.2	Bidrag og begrensninger.....	260
8.3	Utfordringer.....	264
8.4	Implikasjoner for forskningsprogram.....	272
8.5	Implikasjoner for praksis.....	277
8.6	Konklusjon.....	281
Referanser.....		283
Vedlegg.....		293

INNHALDSFORTEGNELSE

Kapittel 1: Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Forskningsprogram.....	3
1.3 Bidrag.....	8
1.4 Oversikt over avhandlingen.....	9
Kapittel 2: Forhandlinger i grupper.....	11
2.1 Forhandlinger.....	12
(1) Hva er forhandlinger?.....	12
(2) Teoretisk posisjonering.....	13
2.2 Grupper som forhandlingsarena.....	15
(1) Utfordringer i gruppeforhandlinger.....	15
(2) Implikasjoner.....	19
2.3 Utfallskvalitet i gruppeforhandlinger.....	21
(1) Hva er utfallskvalitet i forhandlinger?.....	21
(2) Valg av utfallsmål i gruppeforhandlinger.....	22
(3) Oppsummering og implikasjoner.....	29
2.4 Oppsummering og implikasjoner.....	30
Kapittel 3: Målorientering i forhandlinger.....	33
3.1 Målorientering.....	34
(1) Teoretisk posisjonering.....	34
(2) Hva er målorientering?.....	37
(3) Valg av målorienteringer i gruppeforhandlinger.....	39
(4) Oppsummering og implikasjoner.....	40
3.2 Målorientering som forklaringsvariabel.....	42
(1) Hvordan virker målorientering?.....	42
(2) Direkte effekter av målorientering.....	43
(3) Indirekte effekter av målorientering.....	47
(4) Oppsummering og implikasjoner.....	58
3.3 Studier av målorientering i forhandlinger.....	59
(1) Studier som har manipulert orientering direkte.....	60
(2) Studier som har manipulert orientering indirekte.....	70
(3) Studier som har målt orientering.....	72
(4) Oppsummering og implikasjoner.....	77
3.4 Oppsummering og implikasjoner.....	79
Kapittel 4: Metodisk rammeverk.....	81
4.1 Forskningsdesign.....	82
(1) Valg av forskningsdesign.....	82
(2) Implikasjoner.....	84
4.2 Forhandlingsspill.....	86

(1) Hva er et forhandlingsspill?.....	86
(2) Eksisterende forhandlingsspill for grupper.....	89
(3) Utvikling av et forhandlingsspill for grupper.....	93
(4) Testing av forhandlingsspillet.....	106
(5) Oppsummering og implikasjoner.....	108
4.3 Variabler.....	110
(1) Uavhengige variabler.....	110
(2) Avhengige variabler.....	115
(3) Oppsummering og implikasjoner.....	119
4.4 Oppsummering og implikasjoner.....	121
Kapittel 5: Studie 1: Målorientering i gruppeforhandlinger.....	123
5.1 Introduksjon	124
5.2 Hypoteser.....	126
(1) Effekter av komposisjon på grupperesultat.....	127
(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet	129
(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat.....	130
(4) Effekter av målorientering på tilfredshet.....	131
5.3 Metode.....	133
(1) Design.....	133
(2) Deltakere.....	134
(3) Prosedyre.....	134
(4) Oppgave.....	137
(5) Måling.....	138
5.4 Datakvalitet.....	141
(1) Manipuleringssjekk.....	141
(2) Deskriptiv statistikk.....	143
(3) Test av analyseforutsetninger.....	145
(4) Oppsummering og implikasjoner.....	147
5.5 Resultater.....	148
(1) Effekter av komposisjon på grupperesultat.....	148
(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet.....	150
(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat.....	152
(4) Effekter av målorientering på tilfredshet.....	156
(5) Oppsummering.....	159
5.6 Diskusjon.....	160
(1) Oppsummering.....	160
(2) Diskusjon.....	161
(3) Implikasjoner.....	167
Kapittel 6: Studie 2: Målorientering i dyadeforhandlinger.....	169
6.1 Introduksjon	170
6.2 Hypoteser.....	172
(1) Effekter av komposisjon på dyaderesultat.....	172
(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet	173
(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat.....	174
(4) Effekter av målorientering på tilfredshet.....	174
6.3 Metode.....	175
(1) Design.....	175

(2) Deltakere.....	176
(3) Prosedyre.....	176
(4) Oppgave.....	177
(5) Måling.....	179
6.4 Datakvalitet.....	182
(1) Manipuleringssjekk.....	182
(2) Deskriptiv statistikk.....	184
(3) Test av analyseforutsetninger.....	185
(4) Oppsummering og implikasjoner.....	186
6.5 Resultater.....	187
(1) Effekter av komposisjon på dyaderesultat.....	187
(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet.....	189
(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat.....	191
(4) Effekter av målorientering på tilfredshet.....	194
(5) Oppsummering.....	196
6.6 Diskusjon.....	197
(1) Oppsummering.....	197
(2) Diskusjon.....	198
(3) Implikasjoner.....	201
 Kapittel 7: Studie 3: Målorientering med informasjon i gruppeforhandlinger.....	 203
7.1 Introduksjon	204
7.2 Hypoteser.....	206
(1) Effekter av komposisjon på grupperesultat.....	206
(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet	208
(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat.....	209
(4) Effekter av målorientering på tilfredshet.....	210
7.3 Metode.....	212
(1) Design.....	212
(2) Deltakere.....	213
(3) Prosedyre.....	213
(4) Oppgave.....	214
(5) Måling.....	215
7.4 Datakvalitet.....	218
(1) Manipuleringssjekk.....	218
(2) Deskriptiv statistikk.....	221
(3) Test av analyseforutsetninger.....	223
(4) Oppsummering og implikasjoner.....	224
7.5 Resultater.....	225
(1) Effekter av komposisjon på grupperesultat.....	225
(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet.....	227
(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat.....	229
(4) Effekter av målorientering på tilfredshet.....	233
(5) Eksplorerende analyser av forhandlingsdynamikk.....	238
(6) Oppsummering.....	247
7.6 Diskusjon.....	248
(1) Oppsummering.....	248
(2) Diskusjon.....	249
(3) Implikasjoner.....	252

Kapittel 8: Samlet diskusjon.....	253
8.1 Oppsummering.....	254
8.2 Bidrag og begrensninger.....	260
8.3 Utfordringer.....	264
8.4 Implikasjoner for forskningsprogram.....	272
8.5 Implikasjoner for praksis.....	277
8.6 Konklusjon.....	281
Referanser.....	283
Vedlegg.....	293
Vedlegg A: Studie 1.....	295
A1 Forhandlingsspill.....	296
A2 Manipulering.....	305
A3 Spørreskjema.....	309
A4 Måling av Pareto-effektivitet.....	312
Vedlegg B: Studie 2.....	317
B1 Forhandlingsspill.....	318
B2 Manipulering.....	325
B3 Spørreskjema.....	329
B4 Måling av Pareto-effektivitet.....	335
Vedlegg C: Studie 3.....	339
C1 Manipulering.....	340
C2 Spørreskjema.....	348
C3 Forhandlingsdynamikk.....	356
Vedlegg D: Tidligere studier.....	363
D1 Tidligere studier av gruppeforhandlinger.....	364

OVERSIKT OVER TABELLER

Tabell 1.1	Forskningsprogram.....	6
Tabell 2.2	Sentrale utfallsmål i forhandlinger.....	22
Tabell 3.1	Felles resultat i studier som har manipulert orientering direkte.....	61
Tabell 3.2	Studier av forhandlinger hvor orientering er direkte manipulert.....	68
Tabell 3.3	Studier av forhandlinger hvor orientering er indirekte manipulert....	74
Tabell 3.4	Studier av forhandlinger hvor orientering er målt.....	75
Tabell 3.5	Kunnskap om målorientering i forhandlinger.....	80
Tabell 4.1	Eksisterende forhandlingsspill for grupper.....	89
Tabell 4.2	Vurdering av eksisterende forhandlingsspill for grupper.....	91
Tabell 4.3	Poengmatrise i forhandlingsspill "Prosjekt kontorbygg".....	94
Tabell 4.4	Distributiv sak – Alternativ 1.....	99
Tabell 4.5	Distributiv sak – Alternativ 2.....	99
Tabell 4.6	Distributiv sak – Alternativ 3.....	100
Tabell 4.7	Forhandlingsspillet's utfallsrom.....	105
Tabell 4.8	Avhengige variabler.....	120
Tabell 5.1	Eksperimentelt design.....	133
Tabell 5.2	Manipuleringssjekk.....	142
Tabell 5.3	Deskriptiv statistikk.....	143
Tabell 5.4	Variabler og nivå i hypoteser.....	148
Tabell 5.5	Effekter av komposisjon på grupperesultat.....	149
Tabell 5.6	Effekter av komposisjon på rettferdighet.....	151
Tabell 5.7	Kontrastanalyser for rettferdighet.....	151
Tabell 5.8	Effekter av målorientering på individuelt resultat i miksgupper.....	153
Tabell 5.9	Effekter av målorientering på tilfredshet hos deltakere i miksgupper.....	156
Tabell 5.10	Oppsummering av resultater fra hypotesetesting i studie 1.....	159
Tabell 5.11	Oppsummering av resultater i studie 1.....	160
Tabell 5.12	Posisjonering av studier.....	168
Tabell 6.1	Eksperimentelt design.....	175
Tabell 6.2	Poengmatrise i forhandlingsspill "TV-apparater".....	178
Tabell 6.3	Manipuleringssjekk.....	183
Tabell 6.4	Deskriptiv statistikk.....	184
Tabell 6.5	Variabler og nivå i hypoteser.....	187
Tabell 6.6	Effekter av komposisjon på dyaderesultat.....	188
Tabell 6.7	Kontrastanalyser for dyaderesultat.....	189
Tabell 6.8	Effekter av komposisjon på rettferdighet.....	190
Tabell 6.9	Kontrastanalyser for rettferdighet.....	190
Tabell 6.10	Effekter av målorientering på individuelt resultat i miksdyader.....	192
Tabell 6.11	Effekter av målorientering på tilfredshet hos deltakere i miksdyader.....	194
Tabell 6.12	Oppsummering av resultater fra hypotesetesting i studie 2.....	196
Tabell 6.13	Oppsummering av resultater i studie 2.....	197
Tabell 7.1	Eksperimentelt design.....	212
Tabell 7.2	Manipuleringssjekk for målorientering.....	219
Tabell 7.3	Manipuleringssjekk for informasjon.....	220

Tabell 7.4	Deskriptiv statistikk.....	222
Tabell 7.5	Variabler og nivå i hypoteser.....	225
Tabell 7.6	Effekter av komposisjon på grupperesultat.....	226
Tabell 7.7	Kontrastanalyser for grupperesultat.....	227
Tabell 7.8	Effekter av komposisjon på rettferdighet.....	228
Tabell 7.9	Effekter av målorientering på individuelt resultat i SSI-grupper.....	230
Tabell 7.10	Effekter av målorientering på individuelt resultat i SII-grupper.....	231
Tabell 7.11	Effekter av målorientering på tilfredshet hos deltakere i SSI-grupper.....	234
Tabell 7.12	Effekter av målorientering på tilfredshet hos deltakere i SII-grupper.....	235
Tabell 7.13	Prinsipal komponent analyse for forhandlingsprosessen.....	239
Tabell 7.14	Effekter av forhandlingsprosess på grupperesultat.....	242
Tabell 7.15	Oppsummering av resultater fra hypotesetesting i studie 3.....	247
Tabell 7.16	Oppsummering av resultater i studie 3.....	248
Tabell 8.1	Oppsummering av resultater fra hypotesetesting i studie 1, 2 og 3...	255
Tabell 8.2	Utviklingsretninger for forskningsprogrammet.....	272
Tabell 8.3	Anbefalinger for praksis.....	277

OVERSIKT OVER FIGURER

Figur 2.1	Integrativ og distributiv utfallsdimensjon.....	25
Figur 3.1	Vektorer som illustrerer ulike orienteringer.....	38
Figur 3.2	Målorientering som forklaringsvariabel.....	42
Figur 3.3	Dual interesse modellen.....	50
Figur 5.1	Modell studie 1.....	125
Figur 5.2	Individuelt resultat som en funksjon av orientering og gruppekomposisjon.....	155
Figur 5.3	Tilfredshet som en funksjon av orientering og gruppekomposisjon...	158
Figur 6.1	Modell studie 2.....	171
Figur 6.2	Individuelt resultat som en funksjon av orientering og dyadekomposisjon.....	193
Figur 6.3	Tilfredshet som en funksjon av orientering og dyadekomposisjon....	195
Figur 7.1	Modell studie 3.....	205
Figur 7.2	Individuelt resultat som en funksjon av orientering og gruppekomposisjon.....	233
Figur 7.3	Tilfredshet som en funksjon av orientering og gruppekomposisjon...	237
Figur 7.4	Effekter av komposisjon på integrativitet i prosessen.....	240
Figur 7.5	Effekter av komposisjon på distributivitet i prosessen.....	241
Figur 8.1	Effekter av komposisjon på felles resultat i studie 1, 2 og 3.....	256
Figur 8.2	Effekter av komposisjon på rettferdighet i studie 1, 2 og 3.....	257
Figur 8.3	Effekter av orientering på individuelt resultat i mikskomposisjoner i studie 1, 2 og 3.....	258
Figur 8.4	Effekter av orientering på tilfredshet i mikskomposisjoner i studie 1, 2 og 3.....	259

KAPITTEL 1

INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn

Beslutninger i *grupper* er en hyppig og kritisk aktivitet i moderne organisasjoner (Guzzo & Shea, 1992). Internt i organisasjoner blir tradisjonelle hierarkiske strukturer i økende grad erstattet med autonome arbeidsgrupper og prosjektgrupper (Ford & Randolph, 1992), og mellom organisasjoner blir tradisjonell konkurranse i markedet i økende grad erstattet med samarbeidsprosjekter og integrerte team (Rognes, 1995).

Når beslutningsgrupper settes sammen av deltakere fra ulike avdelinger (f.eks. prosjektgrupper) eller ulike organisasjoner (f.eks. integrerte team), skapes heterogene grupper hvor gruppedeltakerne typisk vil ha både felles og ulike interesser som er i konflikt (Brett, 1991). Medlemmene kan f.eks. ha en felles interesse av å skape verdier, men være uenige om hvordan disse verdiene skal fordeles mellom partene. Når deltakere med litt ulike interesser møtes, kreves det at partene må *forhandle* for å oppnå en felles beslutning. Gruppens evne til å integrere medlemmenes interesser gjennom forhandlinger blir dermed avgjørende for beslutningskvaliteten.

Forhandlinger i grupper foregår når tre eller flere parter med delvis motstridende interesser forsøker å komme frem til en felles beslutning (Bazerman, Mannix & Thompson, 1988). Grupper som forhandler kan være ledergrupper, styre, komiteer, prosjektgrupper, kryss-funksjonelle team eller andre grupper som skal fatte en beslutning, hvor medlemmene ikke har fullstendig sammenfallende preferanser. F.eks. vil ledere internt i organisasjoner ofte oppleve å kjempe med andre avdelinger om knappe ressurser, samtidig som de må

samarbeide med disse avdelingene for å sikre koordinert atferd (Brett & Rognes, 1986). Mellom organisasjoner vil f.eks. tre selskaper som former et partnerskap ha felles interesser knyttet til samarbeidets suksess, samtidig som partene har ulike interesser knyttet til fordeling av goder og byrder mellom selskapene. Når disse gruppene fatter beslutninger, forhandler de.

Til tross for betydningen av å forstå grupper som forhandler, har vi *svært begrenset kunnskap* om forhandlinger i grupper (Mannix, 1994). Forskning på forhandlinger har hovedsakelig studert forhandlinger i dyader, og i mindre grad vært opptatt av forhandlinger mellom flere enn to parter (se Pruitt & Carnevale, 1993 for en oversikt). Videre har sosialpsykologisk forskning på grupper primært fokusert på situasjoner hvor deltakerne har felles interesser, heller enn situasjoner hvor deltakerne har delvis motstridende interesser (se Baron, Kerr & Miller, 1992 for en oversikt). I de tilfeller hvor gruppe-medlemmer med ulike interesser har vært studert, har deltakerne typisk hatt svært begrensede muligheter for kommunikasjon, eller vært underlagt oppgaver med spesielle beslutningsregler. Endelig har potensiell relevant litteratur om nye strukturelle former (f.eks. Ford & Randolph, 1992) og teamutvikling (f.eks. Katzenbach & Smith, 1993), i stor grad ignorert prosesser som forhandlinger.

Svært få studier har undersøkt beslutninger i grupper som en interaktiv prosess hvor medlemmene benytter ulike forhandlingstaktikker (Thompson, Mannix & Bazerman, 1988). Et forhandlingsperspektiv på grupper synes imidlertid hensiktsmessig, fordi organisasjoner i økende grad kanaliserer sine beslutninger til heterogene grupper. En stadig økning i gruppe-baserte aktiviteter (Gordon, 1992) og økende heterogenitet i arbeidsstokken (Jackson, May & Whitney, 1995), indikerer at gruppeforhandlinger vil bli en enda mer utbredt aktivitet i fremtiden. Med bakgrunn i den praktiske viktigheten og den begrensede kunnskapen, er det *behov* for å studere grupper slik de ofte fremstår - som en samling av individer som forsøker å finne en felles beslutning i en situasjon med litt ulike interesser. Formålet med denne avhandlingen er å bidra til en oppbygging av kunnskap omkring forhandlinger i grupper.

1.2 Forskningsprogram

For å utvikle kunnskap om forhandlinger i grupper, er det behov for å fokusere på forhold som er kritiske for utfallet av slike forhandlinger. En faktor som synes avgjørende for utfallet av forhandlinger er deltakernes *målorienteringer* (Brett, 1991; Pruitt & Carnevale, 1993). I denne avhandlingen har jeg derfor valgt å fokusere på hvordan partenes målorienteringer virker på utfall. En persons målorientering eller motivasjonsmessige orientering kan forstås som preferanser med hensyn til eget og andres utfall (McClintock, 1978), og kan illustreres ved to sentrale orienteringer (Deutsch, 1960): En forhandler er individuelt orientert i den grad vedkommende har som mål å maksimere sitt eget utfall, uavhengig av de andre partenes utfall. En forhandler er samarbeidsorientert i den grad vedkommende har som mål å maksimere både sitt eget utfall og partenes felles utfall.

Det er flere grunner til å undersøke hvordan deltakernes målorientering påvirker utfall i gruppeforhandlinger. For det første er orientering en variabel som synes å kunne *forklare variasjoner* i resultat i forhandlinger mellom to parter (kfr. Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt, 1981; Rubin & Brown, 1975; Weingart & De Dreu, 1996). Det er derfor grunn til å undersøke om målorientering kan ha en tilsvarende effekt på utfall i forhandlinger mellom tre eller flere parter. Jeg har imidlertid bare funnet ett empirisk bidrag som behandler forholdet mellom målorientering og utfall i grupper (Weingart, Bennett & Brett, 1993), og det er derfor nødvendig med flere undersøkelser.

For det andre er målorientering en variabel som ventelig vil *varierte i praksis*, fordi heterogene grupper ofte vil oppleve at deltakerne har ulike mål og motiver (Weingart, Brett & Simons, 1995). I forhandlingssituasjoner kan noen medlemmer ha en individuell orientering og være opptatt av å maksimere sine egne mål, mens andre medlemmer kan være mer samarbeidsorienterte og være opptatt av å også maksimere partenes felles utfall. Forskning på allianser har for eksempel vist at noen partnere bare fokuserer på kortsiktige individuelle gevinster, mens andre partnere fokuserer mer på alliansens langsiktige levedyktighet (Kanter, 1994).

Selv om samarbeidsorienterte forhandlere ofte må forholde seg til individuelt orienterte forhandlere, og vise versa, så har vi *svært liten kunnskap* om utfallet av slike forhandlinger.

Tidligere forskning har fokusert på forhandlinger i dyader (samt én studie av grupper) hvor partene som forhandler med hverandre har hatt samme orientering, fremfor å studere effekter av miks i orienteringer. Ingen studier har så langt jeg kjenner til undersøkt forhandlinger hvor partene som forhandler med hverandre har ulike målorienteringer. For å kunne foreta hensiktsmessige valg om hvordan vi skal tilnærme oss og designe forhandlings situasjoner, er det imidlertid behov for kunnskap om effekter av ulike miks i orienteringer. Avhandlingen har derfor følgende forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker gruppe-medlemmers målorienteringer utfall i forhandlinger?

For å få innsikt i dette spørsmålet, har jeg utviklet et forskningsprogram som foreløpig omfatter tre selvstendige empiriske studier som bygger på hverandre. Dette innebærer at studie 2 tar utgangspunkt i resultatene fra studie 1, og at studie 3 bygger på studie 1 og 2. Disse tre studiene utgjør kjernen i avhandlingen. Forskjellen mellom studiene er at de tester forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall under litt ulike forhold. Den første studien tar direkte utgangspunkt i forskningsspørsmålet og fokuserer på (1) forhandlinger i grupper og (2) miks i orienteringer.

Problemstilling studie 1: Hvordan påvirker deltakernes målorienteringer utfall i gruppeforhandlinger?

Resultatene i den første studien indikerte at orientering har en innvirkning på forhandlingsutfall i grupper. Noen resultater hadde imidlertid flere potensielle forklaringer. Siden jeg i studie 1 fokuserte samtidig på forhandlinger i grupper og miks i orienteringer, var det uklart om resultatene kunne tilskrives kompleksitet knyttet til (1) gruppekonteksten, og/eller (2) usikkerhet knyttet til miks i orienteringer. Kompleksitet knyttet til gruppekonteksten kunne elimineres ved å gå ut av denne konteksten og studere dyader, mens usikkerheten knyttet til miks i orienteringer kunne reduseres dersom deltakerne fikk informasjon om motpartenes orienteringer. Jeg ønsket derfor først å undersøke om effektene av målorientering ble klarere når kompleksiteten knyttet til *gruppekonteksten* var opphevet. Den andre studien gikk følgelig ut av gruppekonteksten, og rendyrket fokus på effekter av miks i orienteringer ved å studere sammenhengen mellom orientering og utfall i dyader.

Problemstilling studie 2: Hvordan påvirker deltakernes målorienteringer utfall i dyadeforhandlinger?

Resultatene fra den andre studien viste at sammenhengen mellom orientering og utfall endret seg når jeg reduserte kompleksiteten ved å gå ut av gruppekonteksten og fokusere på effekter av ulike orienteringer i dyader. Jeg ønsket videre å undersøke om reduksjon av usikkerhet knyttet til *miks i orienteringer* hadde tilsvarende effekter. Den tredje studien gikk følgelig tilbake til gruppekonteksten, og undersøkte effektene av ulike orienteringer når medlemmene hadde informasjon om hverandres orienteringer. I praksis vil gruppede medlemmer ofte danne seg forventninger om motpartenes orienteringer ut fra tidligere erfaringer med medlemmene, eller ut fra informasjon som innhentes under forberedelser. Studie 3 testet hvorvidt orientering og informasjon om motpartenes orienteringer sammen påvirket utfall i gruppeforhandlinger.

Problemstilling studie 3: Hvordan påvirker deltakernes målorienteringer utfall i gruppeforhandlinger, når deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer?

Et sentralt spørsmål i utviklingen av forskningsprogrammet, er hvilken *teoretisk tilnærming* som er mest hensiktsmessig for å få innsikt i spørsmålene over. Ettersom deltakerne stilles overfor en beslutningsoppgave hvor de har motstridende interesser med hensyn til hva løsningen skal være, er fenomenet som studeres i denne avhandlingen forhandlinger. Derfor er forhandlingsteori en sentral tilnærming for å forstå gruppeforhandlinger (Brett, 1991). Fordi vi har begrenset kunnskap om forhandlinger i grupper, velger jeg å starte med en relativt fokusert tilnærming. Basert på forhandlingslogikk, samt innspill fra gruppedynamikk og studier av sosiale dilemma, utvikler jeg testbare hypoteser om sammenhenger mellom orientering og utfall. Test av disse hypotesene vil fylle klare hull i eksisterende kunnskap. Videre vil resultatmønsteret i de tre empiriske studiene i neste omgang kunne koples med et bredere teoritilfang, som kan bringe forståelsen av forhandlinger i grupper ytterligere fremover.

Et annet viktig element i etableringen av et forskningsprogram om forhandlinger i grupper, er valg av *metodisk tilnærming*. Jeg har av flere grunner valgt et eksperimentelt design i denne

avhandlingen. For det første forsøker jeg å avdekke en årsak-virkningssammenheng mellom målorientering og forhandlingsutfall, og en slik kausal forbindelse kan best undersøkes i et eksperiment. En annen grunn til å velge et eksperimentelt design, er at jeg ønsker å teste teoridrevne prediksjoner og spore universelle sammenhenger før kontekstuelle moderatorer trekkes inn. Endelig vil en eksperimentell studie av gruppeforhandlinger være lettere å knytte til eksisterende forskning på dyadiske forhandlinger, og bidra til kumulativ forskning. I avhandlingen vil jeg derfor utvikle en forhandlingssimulering som kan benyttes for å studere forhandlinger i grupper.

De sentrale spørsmålene og valgene som er diskutert over er oppsummert i tabell 1.1.

Tabell 1.1: Forskningsprogram

INNHold		VALG	BAKGRUNN
Tema	Forhandlinger i grupper		- Praktisk relevant og økende aktualitet - Svært begrenset kunnskap
Forsknings- spørsmål	Hvordan påvirker gruppe-medlemmers målorientering utfall i forhandlinger?		- Målorientering antatt sentral forklaringsvariabel - Målorientering forventes å variere i praksis - Mangler kunnskap om effekter av miks i orienteringer
Studie 1	Målorienteringer -> Utfall i grupper		- Forskningsspørsmål
Studie 2	Målorienteringer -> Utfall i dyader		- Forskningsspørsmål og resultater i studie 1
Studie 3	Målorienteringer -> Utfall i grupper når informasjon om andres orientering		- Forskningsspørsmål og resultater i studie 1 og 2
Teori	Primært forhandlingsteori Sekundært gruppeteori og spillteori		- Forhandlinger er fenomenet som studeres - Forhandlingene forgår i en gruppekontekst - Målorientering studert i spillteori
Metode	Eksperiment Utvikling av forhandlingssimulering		- Kausalt forskningsspørsmål - Teste universelle sammenhenger før rike feltstudier - Kunnskapsakkumulering i forhold til dyadestudier

Formålet med dette forskningsprogrammet er å undersøke forholdet mellom målorientering og utfall i gruppeforhandlinger. Bakgrunnen for programmet er at vi (1) vet svært lite om forhandlinger i grupper, og (2) svært lite om effekter av ulike mikse i orienteringer. Ettersom forhandlinger i grupper og mikse i orienteringer synes å være sentrale innslag i dagens og fremtidens organisasjonsliv, er det viktig å få innsikt i disse fenomenene. Jeg har derfor valgt å teste hvorvidt målorientering kan forklare variasjoner i forhandlingsutfall under ulike forhold. Dette valget er styrende for valg av tilnærminger og forskningsdesign.

Dersom målorientering kan identifiseres som en viktig forklaringsvariabel, vil det i neste omgang være interessant å (1) kartlegge utbredelse av og årsaker til ulike orienteringer, og (2) undersøke hvordan målorientering transformeres til utfall. Selv om en grundig behandling av disse spørsmålene ligger utenfor rammene av denne avhandlingen, er det ønskelig å legge til rette for at spørsmålene kan undersøkes i videre studier.

For å legge til rette for videre studier av hvilke forhold som påvirker målorientering, har jeg i avhandlingen valgt å studere orienteringer som har sin opprinnelse i situasjonsmessige forhold. Denne typen orientering kan (i motsetning til individuelle disposisjoner) påvirkes i organisasjoner. For å få innspill til det andre spørsmålet om hvordan målorientering transformeres til utfall, har jeg i den siste studien valgt å gjennomføre eksplorerende analyser av forhandlingsdynamikken. Valg av et forskningsdesign som er velegnet for å teste forholdet mellom målorientering og utfall - som er formålet i dette programmet - er imidlertid mindre velegnet for å studere hvordan effektene av målorientering transformeres til utfall (kfr. Hackman & Morris, 1975). For å få god innsikt i dynamikken, vil det f.eks. være ønskelig med et design som i større grad enn det eksperimentelle tillater forhandlingsdynamikken å variere.

1.3 Bidrag

Forskningsprogrammet har potensiale for både teoretiske, empiriske og metodiske bidrag. Med bakgrunn i programmet og de valg jeg har tatt, kan opplegget for hva jeg skal gjøre i denne avhandlingen skisseres i følgende fem punkter:

- (1) Utvikle et forhandlingspill for å studere forhandlinger i grupper,
- (2) Teste sammenhenger mellom målorientering og utfall i forhandlinger i grupper,
- (3) Teste sammenhenger mellom målorientering og utfall i forhandlinger i dyader,
- (4) Teste sammenhenger mellom målorientering og utfall i forhandlinger i grupper når deltakerne har informasjon om hverandres målorienteringer, og
- (5) Legge et grunnlag for videre forskning omkring orientering og gruppeforhandlinger.

Dette opplegget har for det første et *metodisk* bidrag, fordi jeg utvikler en forhandlings-simulering som kan benyttes i studier av forhandlinger i grupper (punkt 1). Begrenset forskning på gruppeforhandlinger innebærer at det er behov for velutviklede instrumenter som kan benyttes til å undersøke slike forhandlingssituasjoner. Det er derfor sentralt å utvikle forhandlingspill og kunnskap om egenskaper og begrensninger ved ulike spill. En simulering vil også kunne ha praktisk nytte gjennom bruk i opplæring og trening av forhandlingsferdigheter. Kompetanseutvikling i forhandlinger er et relativt forsømt område i Norge (Rognes, 1994).

Videre har avhandlingen flere *empiriske* bidrag (punkt 2, 3 og 4). Ved å gjennomføre tre studier av hvordan forhandlingsutfall påvirkes av deltakernes ulike målorienteringer, får vi ny kunnskap om bl.a. effekter av ulike orienteringer i grupper (studie 1), forholdet mellom effekter av orientering i grupper og dyader (studie 2), og effekter av at gruppe medlemmene har informasjon om motpartenes orienteringer (studie 3). Denne kunnskapen vil ha klar praktisk interesse for hvordan vi best kan tilnærme oss forhandlingssituasjoner, og hvordan vi best kan sette sammen grupper som står overfor beslutninger hvor gruppe medlemmene har litt ulike interesser.

Endelig har arbeidet potensielle *teoretiske* bidrag (punkt 5). Det dominerende fokus i forhandlingsforskningen utvides ved å undersøke forhandlinger i grupper, og det rådende

fokus i gruppeforskningen utvides ved å studere grupper hvor medlemmene har delvis motstridende interesser. Funnene i de tre studiene vil kunne belyse behovet for å bygge egne teorier for forhandlinger i grupper, og gjøre det mulig å peke på potente utviklingsveier. Samlet kan avhandlingen legge et godt grunnlag for videre utvikling av kunnskap omkring forhandlinger i grupper.

1.4 Oversikt over avhandlingen

I dette kapittelet har jeg skissert bakgrunnen for avhandlingen, introdusert forskningsprogrammet som utvikles, og pekt på potensielle bidrag i dette programmet. *Utgangspunktet er at grupper ofte må forhandle frem sine beslutninger, at deltakerne i forhandlingene kan ha ulike målorienteringer, og at disse orienteringene påvirker utfallskvalitet.* For å få innsikt i avhandlingens problemstillinger har jeg organisert arbeidet som følger:

Kapittel 2 og 3 presenterer et teoretisk rammeverk som hjelper meg til å posisjonere avhandlingen og utvikle hypoteser om forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall. Kapittel 2 gir en oversikt over *forhandlinger i grupper*. Først drøfter jeg fenomenet som behandles (forhandlinger), deretter konteksten hvor dette fenomenet utspilles (grupper), og til slutt hvordan suksess kan vurderes i slike situasjoner (utfallskvalitet). Kapittel 3 omhandler *målorientering i forhandlinger*. Første del diskuterer begrepet målorientering, andre del tar for seg målorientering som forklaringsvariabel, mens siste del behandler tidligere studier av orientering i forhandlinger.

Kapittel 4 beskriver hovedtrekkene i det *metodiske rammeverket*. Innledningsvis gjør jeg rede for valg av forskningsdesign og implikasjoner av dette valget. Videre utvikler jeg et instrument (forhandlingssimulering) som er egnet til å undersøke mine problemstillinger. Endelig diskuterer jeg hvordan de uavhengige og avhengige variablene i studiene blir målt og behandlet innenfor det valgte design og instrument.

Kapittel 5, 6 og 7 inneholder de tre empiriske studiene, hhv. *studie 1*, *studie 2* og *studie 3*. Basert på de foregående kapitlene i avhandlingen, starter jeg hvert av kapitlene med å utvikle hypoteser om forholdet mellom orientering og utfall. Deretter beskriver jeg hvordan jeg har gått frem for å teste hypotesene, og presenterer resultatene fra disse testene. Avslutningsvis diskuterer jeg funnene og deres implikasjoner for videre studier knyttet til mine problemstillinger.

Kapittel 8 *diskuterer* avhandlingens forskningsprogram i sin helhet. Jeg innleder med en oppsummering av resultatene i de tre studiene, før jeg diskuterer programmets bidrag og begrensninger. Deretter ser jeg fremover mot hvilke utfordringer vi står overfor i videre studier, og forsøker å løfte blikket og peke på hensiktsmessige retninger for videre utvikling av forskningsprogrammet. Endelig drøfter jeg potensielle praktiske implikasjoner av resultatene, og avslutter med en oppsummerende konklusjon.

KAPITTEL 2

FORHANDLINGER I GRUPPER

Formålet med dette kapittelet er å legge et grunnlag for å drøfte hvordan utfallsvariasjoner i gruppeforhandlinger kan forklares. For å nå dette målet er det nødvendig å diskutere tre forhold. For det første er det behov for innsikt i *fenomenet* som studeres (forhandlinger) og den tilnærming som velges for å undersøke dette. For det andre er det sentralt å få kjennskap til *konteksten* hvor dette fenomenet utspilles (gruppe) og de utfordringer denne rammen skaper. For det tredje er det nødvendig med kunnskap om hvordan vi kan vurdere grad av *suksess* (utfallskvalitet) i den gitte settingen.

Dette kapittelet er organisert etter de tre punktene over. Avsnitt 2.1 beskriver hva som menes med *forhandlinger* og hvilken tilnærming som velges for å studere dette fenomenet. Deretter drøfter jeg i avsnitt 2.2 sentrale utfordringer ved *grupper som forhandlingsarena* og undersøker hvordan disse utfordringene skiller gruppeforhandlinger fra andre oppgaver. Videre omhandler avsnitt 2.3 *utfallskvalitet i gruppeforhandlinger*, hvor jeg velger og diskuterer utfallsmål som er særlig relevante for forhandlinger i grupper. Endelig avsluttes kapittelet i avsnitt 2.4 med *oppsummering og implikasjoner*.

2.1 Forhandlinger

Hensikten med dette avsnittet er å gi en oversikt over sentrale begreper i forhandlingsforskningen, og posisjonere min tilnærming i forhold til eksisterende retninger i litteraturen. I dette avsnittet vil jeg derfor starte med å presisere hva forhandlinger er (del 1), før jeg drøfter mitt valg av teoretisk posisjonering (del 2).

(1) Hva er forhandlinger?

Forhandlinger foregår når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning (Rognes, 1995). Gruppeforhandlinger eller flerpartsforhandlinger er forhandlinger mellom tre eller flere parter. Hver part kan være representert med en eller flere personer (forhandlingsteam). Det er imidlertid antall *parter* som avgjør om forhandlingene foregår i en dyade (to parter) eller i en gruppe (tre eller flere parter). Fokus i denne avhandlingen er på forhandlinger i små grupper.

En forhandlingssituasjon kjennetegnes ved flere *karakteristika* (kfr. Thompson, 1990): Deltakerne (tror de) har motstridende interesser, det er mulig å kommunisere, partene kan komme med foreløpige tilbud og mottilbud, og tilbud og forslag bestemmer ikke utfallet før det aksepteres av alle parter. Med andre ord er forhandlinger en prosess hvor parter med ulike interesser kommuniserer og utveksler informasjon for å forsøke å komme frem til en beslutning som alle kan akseptere. *Hovedelementene* i forhandlinger er partenes interesser, forhandlingsprosessen og forhandlingsutfallet (kfr. Thompson & Hastie, 1990). En parts interesser er de forhold aktøren ønsker å ivareta i forhandlingene. Forhandlingsprosessen er interaksjonen som skjer mellom deltakerne før utfallet blir bestemt, og forhandlingsutfallet er produktene av en gitt forhandlingsepisode (Oliver, Balakrishnan & Barry, 1994).

I forhandlingslitteraturen skiller en mellom ulike *typer* av forhandlingssituasjoner, basert på graden av interessekonflikter. Dersom partene har diametralt motsatte preferanser i en sak som forhandles, står partene i direkte konflikt med hverandre i denne saken. Forhandlings-situasjonen har da en *null-sum eller distributiv* struktur, hvor en eller flere parters gevinst tilsvarer den eller de andre partenes tap - med andre ord en vinn-tap situasjon. F.eks. vil en

selger vanligvis ønske en høyest mulig pris for en vare, mens en kjøper vil ønske å betale minst mulig. En krone høyere pris innebærer én krone tjent for selger og én krone tapt for kjøper, men summen av partenes fortjeneste blir null.¹

I mange forhandlingssituasjoner vil partenes interesser ikke være i direkte konflikt. Forhandlingssituasjonen har da en *variabel-sum* eller *integrativ* struktur, hvor en eller flere parters gevinst ikke nødvendigvis hindrer den eller de øvrige partenes gevinst, men gir muligheter for å øke partenes felles fortjeneste og skape en vinn-vinn situasjon. F.eks. kan partene kapitalisere på at de ofte prioriterer ulikt på ulike konfliktdimensjoner. Ved å bytte saker slik at partene gir i de saker som er av mindre viktighet, mot å få gjennomslag i saker av større viktighet, kan alle partene få tilfredsstillt sine interesser bedre enn ved å inngå kompromiss i hver enkelt sak.

I denne avhandlingen er jeg interessert i forhandlingssituasjoner med et integrativt utfallsrom, dvs. situasjoner med variabel sum. Grunnen til dette er at slike forhandlings-situasjoner er interessante fordi partenes felles fortjeneste ikke er gitt. Dermed blir det viktig å utvikle kunnskap om hvordan forhandlerne kan finne løsninger som utnytter potensialet som ligger i forhandlingssituasjonen.

(2) Teoretisk posisjonering

Forhandlingslitteraturen er svært *interdisiplinær*, og henter inspirasjon fra en rekke ulike felt som psykologi, økonomi, statsvitenskap, organisasjonsatferd, sosiologi, antropologi og juss.² Valg av perspektiv er avgjørende for analysenivå, valg av variabler og hva som blir vektlagt (Bazerman & Lewicki, 1985). En rekke nyere studier av forhandlinger er forankret i et organisasjonspsykologisk perspektiv, og jeg har valgt å ta utgangspunkt i dette perspektivet.

¹ Selv om partene i en null-sum situasjon har diametralt motsatte preferanser i en sak, vil partene ha en felles interesse av å finne en avtale som er bedre enn de alternativene de har ellers. Uten denne felles interessen er det ikke grunnlag for forhandlinger. Partene har derfor ikke utelukkende motstridende interesser i forhandlings-situasjoner, men grader av delvis motstridende interesser. Partene kan imidlertid ha diametralt motstridende preferanser i *sakene* som forhandles (dvs. en null-sum struktur).

² "Research on negotiation in organizations" 1991(3), (Eds.: Bazerman, Lewicki & Sheppard) gir en god oversikt over ulike innfallsvinkler til forhandlinger som; beslutningsteori (Carroll), økonomi (Roth), sosialpsykologi (Tyler), sosiologi (Tolbert), statsvitenskap (Leng), kommunikasjon (Chatman) og antropologi (Barley).

Et *organisasjonspsykologisk perspektiv* på forhandlinger fokuserer på de enkelte partene, samspillet mellom dem, og de organisatoriske rammene for dette samspillet. Perspektivet fokuserer bl.a. på individers motivasjon, og hvordan denne påvirker individenes atferd i interaksjon med andre individer. Videre er perspektivet opptatt av hvordan samspillet mellom personer fungerer under ulike betingelser. Et organisasjonspsykologisk perspektiv synes dermed velegnet for å studere mine problemstillinger. Alternative perspektiver som et sosiologisk perspektiv (f.eks. Strauss, 1978) legger mer vekt på institusjonelle og strukturelle determinanter, mens et økonomisk perspektiv (f.eks. Raiffa, 1982) minimaliserer betydningen av psykologiske faktorer og behandler forhandlere som rasjonelle aktører.

Innenfor det organisasjonspsykologiske perspektivet har de fleste studier en *deskriptiv* tilnærming. Deskriptive forhandlingsteorier undersøker hvordan individer og interaksjonen mellom disse, påvirker atferd og utfall i forhandlinger (kfr. Thompson, 1990). Fokus i denne avhandlingen er på deskriptive teorier, fordi disse teoriene synes best egnet til å forstå de utfordringer vi blir stilt overfor i gruppeforhandlinger. Normative modeller er basert på forutsetninger om individuell rasjonalitet og fanger i liten grad inn hvordan vi virkelig opptrer i forhandlinger, fordi disse forutsetningene i virkeligheten sjelden er oppfylt.

Den *dominerende tilnærmingen* i studier av forhandlinger inkluderer to parter. Partene antas å utelukkende ville maksimere egne interesser. Tilnærmingen fokuserer på psykologiske tilstander som virker på forhandlingene, og inkluderer vanligvis ikke fortidige eller fremtidige relasjoner mellom partene, kontekstuelle faktorer og sosiale normer (Pruitt & Carnevale, 1993). Denne tilnærmingen har vært et nyttig utgangspunkt, men representerer et snevert syn på forhandlinger.

Denne avhandlingen bidrar til å utvide den tradisjonelle tilnærmingen på to punkter. For det første studeres forhandlinger mellom flere enn to parter, og for det andre inkluderes parter som ikke bare er motivert ut ifra egne interesser. Utfordringer knyttet til at forhandlingene foregår i en gruppekontekst blir diskutert i det neste avsnittet (avsnitt 2.2), mens implikasjoner av å inkludere parter som ikke bare fokuserer på egeninteresse drøftes i det påfølgende kapittelet (kapittel 3).

2.2 Grupper som forhandlingsarena

I dette avsnittet er formålet å identifisere sentrale egenskaper og utfordringer ved grupper som forhandlingsarena. Under drøfter jeg sentrale utfordringer knyttet til forhandlinger i grupper og viser hvordan disse utfordringene skiller gruppeforhandlinger fra andre oppgaver (del 1). Avsnittet avsluttes med implikasjoner av disse utfordringene (del 2).

(1) Utfordringer i gruppeforhandlinger

Forhandlinger i grupper stiller deltakerne naturlig overfor to sentrale klasser av utfordringer: For det første møter gruppemedlemmene de utfordringer som er knyttet til *forhandlinger* i sin alminnelighet. For det andre møter deltakerne de utfordringer som er knyttet til å ta beslutninger i en *gruppekontekst*. La oss betrakte følgende eksempel på en forhandling som foregår i en gruppekontekst:

Tre selskaper; et flyselskap, et forsikringsselskap og et konsulentselskap vurderer å bygge et felles kontorbygg. Deltakerne ønsker å samarbeide for å bygge et best mulig felles kontorbygg, som vil være bedre enn de bygg de kan reise hver for seg. Imidlertid er selskapene samtidig i konflikt på spesifikke saker. For eksempel er konsulentselskapet interessert i et bygg med en glassfasade som gjenspeiler selskapets dynamiske image. Forsikringsselskapet ønsker en tradisjonell fasade som symboliserer trygghet og sikkerhet, mens flyselskapet ønsker å kombinere de to utformingene.

Eksempelet viser for det første at situasjonen gir incentiver for både å samarbeide og å konkurrere i en og samme prosess. Situasjonen gir incentiver for samarbeid, fordi partene har en felles interesse av å reise et bygg som er bedre enn å bygge alene. Situasjonen gir imidlertid også incentiver for konflikt, fordi partene har interesser som står i motsetning til hverandre. Dette illustrerer den sentrale utfordringen i forhandlingssituasjoner: Hvordan skal partene samarbeide og konkurrere simultant? Håndteringen av *blandete motiver* (incentiver for både samarbeid og konflikt) representerer den ene hovedutfordringen i gruppeforhandlinger.

Eksempelet over belyser videre at forhandlinger i grupper foregår i en kompleks setting. Deltakerne må utveksle informasjon om interesser og finne konstruktive prosedyrer for å samordne alle partenes interesser til en felles beslutning. Samtidig møter forhandlerne store utfordringer knyttet til valg av tilnærming, fordi atferd rettet mot en av partene vil bli observert av alle gruppedlemmene, og derfor genererer multiple responser. Håndtering av *kompleksiteten* knyttet til informasjon, prosedyrer og strategiske valg representerer den andre hovedutfordringen i gruppeforhandlinger.

I de neste avsnittene vil jeg se nærmere på de to hovedutfordringene ved forhandlinger i grupper, og vise hvordan disse utfordringene skiller gruppeforhandlinger fra andre oppgaver.

Utfordring 1: Blandete motiver

Den første utfordringene i gruppeforhandlinger er å håndtere samarbeid og konflikt samtidig. Noen grupper risikerer å fokusere sterkt på konfliktelementet. Sannsynlige konsekvenser av en ensidig fokus på konflikter er lav beslutningskvalitet, utilfredse deltakere og redusert motivasjon for å implementere beslutningen. Andre grupper risikerer å unngå konflikter og bare fokusere på samarbeid. Grupper med manglende vilje til konfrontasjoner er utsatt for begrenset utforskning av potensielle alternativer, og kan dermed ta beslutninger som ikke er optimale. For å oppnå beslutninger av høy kvalitet kreves simultan håndtering av konflikt og samarbeid.

Situasjonen med blandete motiver skiller forhandlinger fra gruppeoppgaver hvor partene har sammenfallende interesser. Det er imidlertid nødvendig å skille mellom ulike typer oppgaver som inneholder blandete motiver (McGrath, 1984): Forhandlingsoppgaver, dilemmaoppgaver og koalisjonsoppgaver. Som tidligere nevnt kan *forhandlingsoppgaver* enten ha en variabel-sum struktur eller en null-sum struktur, og jeg fokuserer på variabel-sum oppgaver. De andre oppgavetyperne med blandete motiver (dilemmaoppgaver og koalisjonsoppgaver) er fundamentalt forskjellige fra forhandlingsoppgaver, og det er usikkert hvorvidt resultater oppnådd ved bruk av slike oppgaver er generaliserbare til den type oppgaver som studeres her.

Dilemmaoppgaver er oppgaver som f.eks. fangens dilemma (se Liebrand, Messick & Wilke, 1992 for en oversikt). Slike sosiale dilemma er situasjoner hvor hver deltaker isolert sett er best tjent med å handle etter sine individuelle interesser. De negative konsekvensene som oppstår ettersom flere handler etter egne interesser, skaper imidlertid en situasjon hvor alle ville kommet bedre ut om de handlet etter fellesskapets interesser. Oppgavene som benyttes i studier av sosiale dilemma skiller seg typisk fra studier som benytter forhandlingsoppgaver, ved at partene har begrenset eller ingen kommunikasjon, ikke kan komme med tentative tilbud, kjenner oppgavens utfallsrom og mangler vetomakt.

Koalisjonsoppgaver er oppgaver hvor undergrupper av medlemmer kan kontrollere resultatet for alle medlemmene i gruppen (se Murnighan & Brass, 1991 for en oversikt). Mens forhandlingsoppgaver innebærer en eller annen form for enstemmighet (Midgaard & Underdal, 1977), vil koalisjonsoppgaver kunne løses ved at en undergruppe av deltakerne avgjør beslutningen. I forhandlingsoppgaver vil deltakerne kunne forme koalisjoner for å legge press på øvrige deltakere, men koalisjoner kan ikke alene bestemme utfallet fordi hver enkelt deltaker har vetorett. Koalisjoner blir gjerne studert i oppgaver som bare omfatter én sak (Balakrishnan, Patton & Lewis, 1993). Når koalisjonsoppgaver involverer flere saker er de vanligvis strukturert slik at den dominerende koalisjonen opprettholdes på tvers av ulike saker.

Den type beslutningsoppgaver som er mest lik gruppeforhandlinger er dyadeforhandlinger med flere saker. Den omfattende forskningen på forhandlinger i dyader synes derfor å være det beste utgangspunktet for å generere hypoteser om forhandlinger i grupper (kfr. Beggs, Brett & Weingart, 1989). Gruppeforhandlinger skiller seg imidlertid fra dyadeforhandlinger på flere måter, og i det neste avsnittet vil jeg se nærmere på disse forskjellene.

Utfordring 2: Kompleksitet

Felles for dyade- og gruppeforhandlinger er at partene i begge tilfeller deltar i oppgaver som inneholder blandete motiver. Flerpartsforhandlinger er imidlertid langt mer komplekse enn topartsforhandlinger, og den andre utfordringen i gruppeforhandlinger er å håndtere denne kompleksiteten. Forhandlinger i grupper skiller seg fra forhandlinger mellom to parter på minst fire dimensjoner (Kramer, 1991; Bazerman m.fl., 1988):

- (1) Informasjonskompleksitet
- (2) Sosial kompleksitet
- (3) Prosedural kompleksitet, og
- (4) Strategisk kompleksitet

Når antall parter øker vil *informasjonskompleksiteten* raskt kunne bli dramatisk større. En økning i antall parter gir flere interesser som skal integreres og innebærer ofte flere saker å behandle (Kramer, 1991; Midgaard & Underdal, 1977). Utfallsrommet i gruppeforhandlinger blir derfor mer komplekst enn i dyadeforhandlinger, noe som kan gjøre det vanskelig å finne frem til løsninger av høy kvalitet. Mye informasjon innebærer at deltakerne vil måtte forenkle informasjonsbehandlingen ved hjelp av heuristikker.

Flere parter innebærer også økt *sosial kompleksitet* fordi det blir flere interpersonelle relasjoner å håndtere. Flere parter kan gi større kreativitet og evne til problemløsning (Bazerman m.fl., 1988), men den sosiale kompleksiteten gjør gruppene samtidig utsatt for gruppeprosesser som konformitet og gruppetenkning (Kramer, 1991). Forhold knyttet til gruppedynamikken (f.eks. normer) kan få en betydelig effekt på forhandlingsutfallet (Ancona, Friedman & Kolb, 1991).

Prosedural kompleksitet er en tredje utfordring deltakerne i gruppeforhandlinger må forholde seg til. For at individuelle preferanser skal kunne kombineres til en felles avgjørelse, må deltakerne velge og implementere sosiale regler (Bazerman m.fl., 1988). Hva som skal forhandles (agenda), hvordan sakene skal behandles (f.eks. sekvensielt eller simultant) og hvordan gruppen skal fatte beslutninger (f.eks. valg av beslutningsregler), kan være sentrale spørsmål å ta stilling til for å sikre at gruppen tar beslutninger av høy kvalitet (Brett, 1991).

Den fjerde sentrale - og kanskje den mest interessante - forskjellen mellom forhandlinger i grupper og forhandlinger i dyader er *strategisk kompleksitet*. Valgene av atferd kan være vanskelige nok i dyadeforhandlinger, men i gruppeforhandlinger vil det være enda større usikkerhet knyttet til valgene (Kramer, 1991; Brett, 1991). I grupper som forhandler vil f.eks. samarbeid være risikofylt fordi det er flere parter som kan søke å utnytte dette (Midgaard & Underdal, 1977). På den andre siden vil ikke-samarbeid være risikofylt i gruppeforhandlinger fordi de andre partene kan danne koalisjoner mot parter som ikke samarbeider (Brett, 1991).

Forhandlinger i grupper innebærer videre at atferd rettet mot en part er observerbar av de andre partene, som vedkommende også forhandler med. Aktørene kan derfor ikke bare ta hensyn til den direkte effekten av atferd rettet mot en av partene. De må i tillegg vurdere de parallelle effektene denne atferden har på de andre deltakerne i gruppen som de også forhandler med (Kramer, 1991). Slike multiple responser innebærer f.eks. at et truende utspill rettet mot en av partene som et forsvar, kan bli oppfattet av de andre partene som et signal om at forhandleren er konkurranseorientert.

Selv om grupper som forhandlingsarena inneholder spesielle utfordringer, er det få empiriske studier av forhandlinger i grupper. Studier av gruppeforhandlinger av den typen som er i fokus i denne avhandlingen, er oppsummert i vedlegg D1. To av de syv studiene som er oppsummert (Weingart m.fl., 1993; Shapiro & Rognes, 1996), er særlig relevante for mine problemstillinger, og vil bli drøftet i avsnitt 3.3 om studier av målorientering i forhandlinger. De andre fem studiene har fokusert på effekter av prosedyrer, kommunikasjonsform, maktbalanse og prosess, og er ikke direkte relatert til mitt forskningsspørsmål. Oppsummeringen illustrerer imidlertid at den nåværende kunnskapen om forhandlinger i grupper er svært begrenset. Målet med denne avhandlingen er å øke kunnskapen ved å utvikle et forskningsprogram på hvordan gruppemedlemmers målorientering påvirker forhandlingsutfall.

(2) Implikasjoner

Den kanskje viktigste implikasjonen av dette avsnittet er at forhandlinger i grupper har visse egenskaper og utfordringer som gjør det nødvendig å studere slike grupper som et eget fenomen. Gruppeforhandlinger skiller seg fra de fleste andre beslutningsoppgaver ved at deltakerne har delvis motstridende interesser. Dyadeforhandlinger synes dermed å være det beste utgangspunktet for å studere gruppeforhandlinger. Forhandlinger i grupper skiller seg imidlertid fra topartsforhandlinger ved at gruppeforhandlinger er mer komplekse og setter større krav til informasjonsbehandling, håndtering av gruppeprosesser og organisering av beslutningsprosessen. Videre er gruppeforhandlinger strategisk komplekse slik at den enkelte forhandler stilles overfor flere dilemma med hensyn til hvilken atferd som bør velges.

De blandete motivene i forhandlingssituasjoner sammen med kompleksiteten i gruppesituasjoner, skaper sammen en situasjon med *unike* utfordringer. Hvordan forhandlerne møter disse utfordringene antas i stor grad å avhenge av deltakernes målorienteringer (Brett, 1991). I denne avhandlingen fokuserer jeg derfor på hvordan ulike orienteringer er egnet til å takle utfordringene og skape løsninger av høy kvalitet. Før jeg diskuterer effektene av orientering på forhandlingsutfall (se kapittel 3) er det imidlertid nødvendig å klargjøre hvilke utfallsmål som er interessante i gruppeforhandlinger. Dette er oppgaven i det neste avsnittet.

2.3 Utfallskvalitet i gruppeforhandlinger

Formålet med dette avsnittet er å klargjøre hva som menes med utfallskvalitet eller suksess i gruppeforhandlinger. For å kunne studere utfallskvalitet i forhandlinger er det nødvendig å avklare hvilke dimensjoner ved utfall som er interessante. Jeg starter dette avsnittet med å beskrive sentrale dimensjoner utfallskvalitet kan vurderes langs (del 1). Videre drøfter jeg hvilke utfallsmål som er mest relevante å fokusere på ved forhandlinger i grupper, og velger fire utfallsvariabler som jeg vil benytte i de empiriske studiene (del 2). Endelig avsluttes avsnittet med oppsummering og implikasjoner (del 3).

(1) Hva er utfallskvalitet i forhandlinger?

Forhandlingsutfall er produktene av en forhandlingsepisode (Oliver m.fl., 1994). Vurdering av kvalitet på utfall kan generelt gjøres langs to brede grupper av mål; *økonomiske* og *sosialpsykologiske* mål (Thompson, 1990; Tripp & Sondak, 1992). Økonomiske mål beskriver beslutningskvaliteten basert på analyser av interesser, og fokuserer på den objektive allokeringen av ressurser i forhandlingene (Oliver m.fl., 1994). Sosialpsykologiske mål beskriver beslutningskvaliteten basert på analyser av persepsjoner og fokuserer på hvordan resultat og prosess i forhandlingene blir oppfattet (Thompson & Hastie, 1990).

Forhandlingsutfall er videre et typisk kryssnivå fenomen (Rousseau, 1985). Utfall i forhandlinger kan vurderes på *individnivå*, *gruppenivå* og *systemnivå* (Thomas, 1992), hvor system er det som omgir partene og som partene er en del av (organisasjon, samfunn). Vurdering av kvalitet på forhandlingsutfall kan derfor knyttes til ulike nivåer, hvor suksess på ett nivå ikke nødvendigvis garanterer for suksess på et annet nivå. Tabell 2.2 presenterer sentrale utfallsmål i forhandlinger knyttet til økonomiske og perseptuelle mål på individ-, gruppe- og systemnivå.

Det er vanskelig å oppnå en presis måling av alle utfallsvariablene i tabell 2.2 samtidig. Dette innebærer at i avhandlingen må noen utfallsmål prioriteres fremfor andre. I den neste delen vil jeg derfor velge utfallsmål som er hensiktsmessige for mitt forskningsprogram, og gi en nærmere beskrivelse av de valgte utfallsvariablene.

Tabell 2.2: Sentrale utfallsmål i forhandlinger

1. Individuelt resultat	I hvilken grad får den enkelte forhandler ivaretatt sine interesser?
2. Felles resultat	I hvilken grad klarer deltakerne å integrere sine interesser?
3. Systemets resultat	I hvilken grad blir organisasjonens/samfunnets interesser påvirket?
4. Tilfredshet	Hvor fornøyde er deltakerne med prosessen og resultatet?
5. Rettferdighet	Hvor rettvist oppfattes prosessen og resultatet å være?
6. Systemets evaluering	Hvordan vurderer aktører i organisasjonen/samfunnet resultatet?
7. Avtale	I hvilken grad kommer forhandlerne frem til en avtale i alle sakene?
8. Stabilitet	Hvor varig er avtalen og hvorvidt må den reforhandles?
9. Kostnader	Hvor mye ressurser brukes i forbindelse med forhandlingene?
10. Effekter for nye møter	Hvilke relasjoner og normer dannes til eventuelle nye forhandlinger?

(2) Valg av utfallsmål i gruppeforhandlinger

Kvalitet på forhandlingsutfall har i organisasjonspsykologisk eksperimentforskning tradisjonelt blitt målt ved objektive kriterier på gruppenivå, slik som felles resultat (Tripp & Sondak, 1992). I en gjennomgang av avhengige variabler i dyadiske forhandlings-eksperimenter, fant f.eks. Tripp & Sondak (1992) at mer enn tre fjerdedeler av studiene inkluderte et eller annet mål på felles resultat.³ I studier av forhandlinger i grupper synes felles resultat å være et enda mer populært mål. Samtlige syv studier av gruppeforhandlinger som er oppsummert i vedlegg D1 hadde mål på felles resultat.

Det er flere grunner til å inkludere *felles resultat* som avhengig variabel i studier av gruppeforhandlinger. For det første er felles resultat en viktig indikator på suksess i forhandlinger fordi det sier noe om kvaliteten på gruppens resultat i forhold til de potensielle mulighetene som ligger i forhandlingssituasjonen (Underdal, 1991). Dette er særlig interessant i gruppeforhandlinger, fordi flere parter og flere interesser skaper komplekse utfallsrom hvor mulighetene for å generere gevinster kan være store, men vanskelige å identifisere. En annen

³ Tripp & Sondak (1992) gjennomgikk syv journaler som ble antatt å være de mest aktuelle journalene for publisering av eksperimentelle forhandlingsstudier. Gjennomgangen omfattet 22 studier fra perioden 1980-89.

grunn til å inkludere felles resultat som avhengig variabel i studier av gruppeforhandlinger, er at løsninger hvor partene integrerer sine interesser antas å ha en rekke positive effekter på andre variabler. F.eks. bidrar integrative løsninger vanligvis til velferd for det omkringliggende system, gjør det lettere å tilfredsstillte partenes interesser (fordi man har en større kake å fordele av), og skaper bedre grunnlag for stabile løsninger og gode relasjoner (Pruitt, 1981).

Analyse av felles resultat er viktig å inkludere i studier av gruppeforhandlinger og bidrar til kumulativ forskning. I forhandlinger generelt og gruppeforhandlinger spesielt, vil jeg imidlertid argumentere for at kvalitet på forhandlingsutfall bør inkludere både økonomiske og sosialpsykologiske mål på individ- og gruppenivå.

For det første er det i studier av gruppeforhandlinger interessant å måle *individuell resultat*. Forhandlings situasjoner inneholder blandete motiver som gir insentiver for både samarbeid og konkurranse. Det er derfor nødvendig å inkludere mål som relaterer seg både til samarbeidselementet (dvs. integrativitet) og til konkurranseelementet (dvs. distribusjon). Videre vil en forhandler i praksis ofte være opptatt av å få tilfredsstillte egne interesser, og studier av forhandlingsutfall bør reflektere dette. Spesielt vil en gruppekontekst kunne gjøre forhandlerne opptatt av individuelt resultat, fordi resultatet for gruppen som helhet kan være vanskelig å observere. Endelig vil individuelt resultat være særlig viktig å inkludere i studier av målorientering, siden samarbeidsorienterte deltakere er opptatt av både gruppens resultat og eget resultat, mens individuelt orienterte deltakere bare er opptatt av eget resultat.

For det andre vil det i studier av gruppeforhandlinger være relevant å inkludere *perseptuelle* mål. Sosialpsykologiske mål er svært lite benyttet i studier av forhandlinger, og ingen studier av gruppeforhandlinger har rapportert deltakernes tilfredshet eller oppfattet rettferdighet. Perseptuelle mål er imidlertid viktige mål i seg selv. Samtidig vil partenes oppfatninger av forhandlingene påvirke motivasjonen for å implementere beslutningen, og viljen til senere å delta i konstruktive forhandlinger med de andre medlemmene. Videre vil kompleksiteten i gruppeforhandlinger ofte gjøre perseptuelle mål særlig aktuelle, fordi det er vanskelig for medlemmene å identifisere objektive mål, og forhandlerne må basere vurderinger av utfallskvalitet på subjektive mål. Endelig er det derfor også av stor interesse å undersøke hvordan perseptuelle mål relaterer seg til objektive utfallsmål.

Felles resultat, individuelt resultat, oppfattet rettferdighet og tilfredshet anses som særlig interessante utfallsmål ved forhandlinger i grupper. Det er derfor ønskelig med en presis måling av disse variablene. Presis måling av variabler som felles resultat og individuelt resultat krever imidlertid et eksperimentelt forskningsdesign som gjør det vanskelig å samtidig inkludere andre potensielt interessante utfallsdimensjoner som systemnivå variabler, stabilitet, kostnader, normer og relasjoner. I denne avhandlingen vil jeg derfor primært fokusere på felles resultat, individuelt resultat, rettferdighet og tilfredshet som utfallsmål. Disse utfallsmålene vil derfor bli nærmere beskrevet i det følgende.

Felles resultat

I forhandlingsteori (f.eks. Sebenius, 1992) er det tre faktorer som er avgjørende for vurdering av kvaliteten på felles resultat; (1) partenes alternativer til en forhandlet løsning, (2) deres interesser og (3) forhandlingssonen. For det første antas hver forhandler å ha et beste alternativ til en forhandlet løsning (BATFOL⁴) som definerer yttergrensen for en akseptabel løsning. En rasjonell forhandler vil bare godta en avtale som er bedre enn vedkommendes alternativer. Partene har videre et sett av interesser som de tar med seg inn i forhandlingene. I komplekse forhandlinger vil deltakerne typisk ha multiple interesser som varierer i viktighet. Forhandlingsteori antar at partene vil vurdere ulike avtaler i forhold til avtalenes evne til å tilfredsstill disse interessene sammenlignet med deres BATFOL.

Forhandlingssonen er basert på partenes BATFOL og multiple interesser. Forhandlingssonen eller utfallsrommet i forhandlingene består av alle potensielle løsninger som tilfredsstiller samtlige av partenes interesser bedre enn deres alternativer. Under forutsetning av at det er en positiv forhandlingszone (dvs. at det finnes løsninger som tilfredsstiller kriteriene over), kan potensielle løsninger vurderes i forhold til deres *integrativitet*. En økonomisk definisjon av integrativitet er Pareto-effektivitet (Thompson, 1990). En løsning er Pareto-optimal når det ikke er mulig å finne andre løsninger hvor minst én av deltakerne får tilfredsstilt sine interesser bedre, uten at noen av de andre partene får tilfredsstilt sine interesser dårligere.

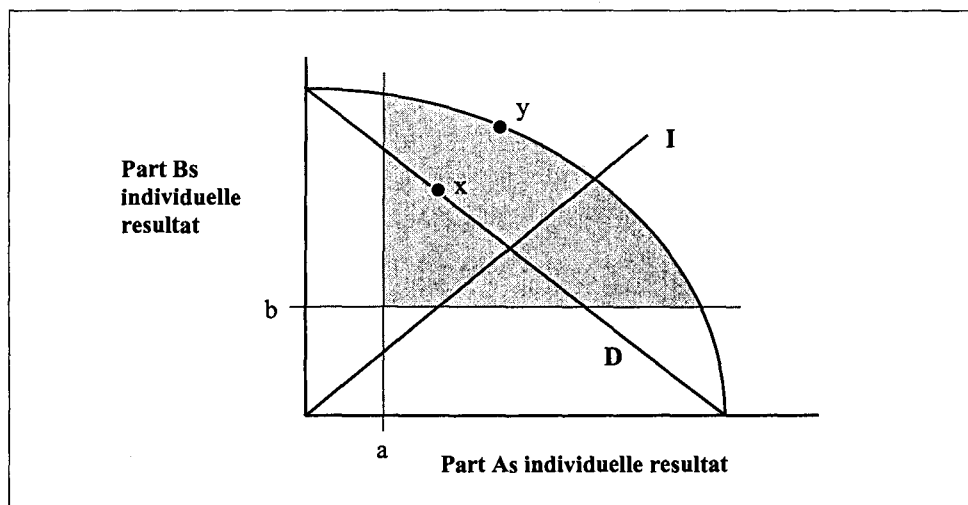
⁴ BATFOL tilsvarer det engelske BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) (Fisher & Ury, 1981).

Individuelt resultat

På samme måte som for felles resultat som objektivt utfallsmål på gruppenivå, er det naturlig å måle suksess på individnivå i forhold til det resultatet som potensielt kan oppnås i forhandlingssituasjonen.⁵ En maksimal uttelling på individuelt resultat oppnår forhandleren når vedkommendes interesser blir fullstendig tilfredsstillt innenfor rammene av den multi-dimensjonale forhandlingssonen, som skapes av partenes ulike interesser og alternativer.

Individuelt resultat knytter seg både til den integrative og den distributive dimensjonen i forhandlinger. Mens den integrative dimensjon omhandler hvorvidt forhandlerne klarer å samarbeide om å skape verdier, er den distributive dimensjonen relatert til hvordan disse verdiene fordeles mellom partene (Lax & Sebenius, 1986; Walton & McKersie, 1965). En forhandlers individuelle resultat avhenger derfor av to forhold; (1) i hvilken grad deltakerne i fellesskap klarer å skape verdier (integrasjon), og (2) den andelen av disse verdiene som forhandleren oppnår i forhandlingene (distribusjon).

Figur 2.1: Integrativ og distributiv utfallsdimensjon



⁵ I prinsippet kan individuelt resultat i tillegg til å vurderes relativt til et maksimumsnivå, også evalueres ut i fra hvor godt den enkelte forhandlers interesser er ivaretatt i absolutte mål, eller relativt til vedkommendes BATFOL. Hvis deltakerne har samme innbyrdes verdier på disse to målene (maksimumsnivå og BATFOL) vil det være likegyldig hvilket mål som blir benyttet når vi beskriver det relative forholdet mellom gruppe-medlemmenes individuelle resultat.

De to dimensjonene integrasjon og distribusjon er fremstilt i figur 2.1, som viser et tenkt utfallsrom i en dyadisk forhandlingssituasjon. Basert på partenes interesser, deres alternativer og forhandlingssonen, kan vi analysere en løsnings integrativitet og partenes individuelle resultater. Part As individuelle resultat eller tilfredsstillelse av interesser måles langs den horisontale aksene, mens part Bs individuelle resultat vises langs den vertikale aksene. Punktene a og b viser hvor godt hhv. part As og part Bs interesser er tilfredsstilt ved aktørenes beste alternativ til en forhandlet løsning (BATFOL). Det gråskraverte feltet i figuren er den positive forhandlingssonen eller utfallsrommet i forhandlingene. Utfallsrommet avgrenses nedover av partenes BATFOL og oppover av den buete linjen som angir det integrative potensialet i forhandlingene.⁶

Linjen merket D viser den distributive dimensjonen i forhandlingene. Hvis partene ikke oppdager det integrative potensialet i den skisserte forhandlingssituasjonen, vil de måtte kjempe om fordeling av ressurser langs denne linjen. Løsningen representert ved punktet x ligger på denne fordelingslinjen og gir begge parter et bedre resultat enn deres beste alternativer. Part B oppnår ved løsning x et høyere individuelt resultat enn part A, noe som kan skyldes at B har mer makt eller bedre kompetanse i forhandlinger.

Linjen merket I illustrerer den integrative dimensjonen i forhandlingene. Hvis partene i eksempelet over f.eks. kan bytte saker, vil de øke det felles tilgjengelige utbyttet i forhandlingene og bevege seg nordøstover i diagrammet. Punktet y viser en Pareto-optimal løsning fordi denne løsningen ikke kan endres uten at minst en av partene kommer dårligere ut. Alternativ y innebærer økt felles resultat i forhold til alternativ x, fordi begge partene får økt sitt individuelle resultat (dvs. en Paretoforbedring). Part B oppnår imidlertid også ved løsning y et høyere individuelt resultat enn part A. Individuelt resultat avhenger altså av både integrativitet (størrelsen på «kaken») og distributivitet (andel av «kaken»).

⁶ Linjen som avgrenser forhandlingssonen oppover angir forhandlingssituasjonens struktur (jfr. avsnitt 2.1). Med andre ord angir den buete linjen i diagrammet i hvilken grad oppgaven har en variabel-sum struktur.

Rettferdighet

Når det gjelder de perseptuelle målene starter jeg med å se på rettferdighet. Jeg er interessert i oppfattet rettferdighet fremfor en objektiv vurdering av rettferdighet ut fra en eller annen standard. Rettferdighet i objektiv forstand kan være av interesse, men:

«... the *essence of fairness (or justice) is perceptual* ... we argue that what is «actually» just by some objective or independent standard, really matters a lot less than what is *perceived* to be just.» (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992 s. 9, deres uthevinger).

Oppfatning av rettferdighet er spesielt viktig i forhandlinger fordi slike situasjoner innebærer knapphet på ressurser (Deutsch, 1985). Vurderinger av hva som er rettferdig baserer seg iflg. sosial rettferdighetsteori (se f.eks. Greenberg, 1987) i hovedsak på to typer av evalueringer; (1) vurdering av hvordan ressursene allokeres mellom partene (distributiv rettferdighet), og (2) vurdering av prosessen som har ledet til denne allokeringen (prosedyrerettferdighet).⁷ Tradisjonelt har det vært fokusert på distributiv rettferdighet, men etterhvert har viktigheten av prosedyrerettferdighet fått økt oppmerksomhet (kfr. Kim & Mauborgne, 1997).

Distributiv rettferdighet knytter seg til fordeling av ressurser mellom partene. Partenes vurdering av hvorvidt en fordeling er rettferdig eller ikke kan basere seg på ulike kriterier. Det er særlig tre fordelingskriterier som legges til grunn (Deutsch, 1975); proporsjon («equity»), likhet («equality») og behov.⁸ Proporsjon anses som det dominerende kriteriet i oppfatning av distributiv rettferdighet, og innebærer at ressursene fordeles mellom partene i forhold (proporsjon) til den enkelte parts bidrag til resultatet. Likhetskriteriet innebærer at partene deler byrder og goder likt mellom seg, uavhengig av hvordan partene har bidratt til å skape disse resultatene. Fordeling etter behov er et tredje kriterium og innebærer at partene fordeler ressursene i forhold til partenes behov, slik at parter med størst behov får en relativt større del av ressursene (kfr. Rawls, 1971).

⁷ Bies & Moag (1986) presenterer en tredje type av rettferdighet som de kaller interaksjonsrettferdighet eller prosessrettferdighet. Tilsvarende hva som er vanlig i litteraturen viser imidlertid begrepet prosedyrerettferdighet i denne avhandlingen til prosessen generelt og inkluderer Bies & Moag (1986) interaksjonsrettferdighet. Albin (1993) diskuterer også en fjerde type av rettferdighet som knytter seg til strukturen mellom partene (f.eks. lokalisering). Strukturell rettferdighet synes imidlertid mindre sentral enn prosedyre- og distributiv rettferdighet.

⁸ Andre fordelingskriterier som kan benyttes er historisk presedens og muligheter (Deutsch, 1975), men disse synes mindre benyttet og er mindre studert enn proporsjon, likhet og behov.

Prosedyrerettferdighet omhandler både oppfatning av selve prosedyrene som er benyttet og prosessen hvor disse prosedyrene blir implementert (Bies & Moag, 1986; Cohen, 1991). Når det gjelder oppfatning av selve prosedyrene, synes den viktigste faktoren i vurdering av rettferdighet å være at partene blir hørt (Thibaut & Walker, 1975), både fordi dette antas å ha en positiv innvirkning på utfall, og fordi det å bli hørt i seg selv har en egenverdi (Lind & Tyler, 1988). Videre er det sentralt at de regler og prosedyrer som benyttes oppfattes som konsistente, bygger på tilgjengelig informasjon, ivaretar alle partenes interesser og oppfattes som etisk og moralsk forsvarlige (Leventhal, 1980). Når det gjelder oppfatning av prosessen hvor prosedyrene blir implementert, knytter rettferdighet seg til hva som sies og hvordan dette sies. Viktige kriterier i vurdering av interaksjonsrettferdighet vil være ærlighet, respekt, folkeskikk og at beslutninger blir begrunnet og rettferdiggjort (Bies & Moag, 1986).

Tilfredshet

I forhandlinger vil et sentralt utfallsmål være hvor tilfredse eller fornøyde deltakerne er med forhandlingene. I hvilken grad en forhandler er tilfreds etter forhandlingene antas som for rettferdighet å avhenge av hvor tilfreds vedkommende er med resultatet av forhandlingene, og av hvor tilfreds vedkommende er med forhandlingsprosessen.

Forhandlerens vurdering av *tilfredshet med resultatet* forventes å være basert på om vedkommende har oppnådd sine mål. Siden forhandlere kan ha ulike mål i forhandlings-situasjoner (f.eks. individuelle eller kollektive mål) vil vurdering av tilfredshet gjerne knyttes opp mot ulike kriterier. En person med samarbeidsorienterte mål vil ved vurdering av tilfredshet sannsynligvis legge vekt på om partene har utnyttet et integrativt potensiale. En forhandler med en individuell orientering vil imidlertid sannsynligvis legge mest vekt på sitt individuelle resultat i sin vurdering. Hvorvidt forhandleren er *tilfreds med prosessen* vil trolig avhenge av om interaksjonen mellom partene oppfattes som konstruktiv. Hva som oppfattes som konstruktivt kan som over avhenge av forhandlerens mål, og av hvorvidt aktøren opplever å få iverksatt sin forhandlingsstrategi.

(3) Oppsummering og implikasjoner

Utfall i forhandlinger er produktene som kommer ut av en forhandlingsituasjon. Disse produktene kan vurderes langs ulike dimensjoner og på ulike nivåer. Den første hovedklassen av mål knytter seg til økonomiske mål, og er basert på analyser av interesser (individuelt resultat, felles resultat, systemets resultat). Den andre hovedklassen av mål omhandler sosialpsykologiske mål og er basert på analyser av persepsjoner (tilfredshet, rettferdighet, systemets evaluering). I tillegg kan utfall vurderes etter hvorvidt partene oppnår en avtale eller ikke, stabiliteten i den eventuelle avtalen, effekter for mulige fremtidige møter og hvilke ressurser som brukes i forhandlingene.

Tradisjonelt har analyser av forhandlingsutfall fokusert på objektive kriterier på gruppenivå. I studier av forhandlinger i grupper er det imidlertid sentralt å undersøke både økonomiske og perseptuelle utfallskriterier på ulike nivå. De empiriske studiene i denne avhandlingen inkluderer derfor individuelt resultat, felles resultat, tilfredshet og rettferdighet som de sentrale avhengige variablene. *Individuelt resultat* gir informasjon om hvor godt den enkelte forhandler får ivaretatt sine egne interesser. *Felles resultat* gir innsikt i kvaliteten på gruppens avtale gjennom å sammenligne gruppens faktiske beslutning med hva gruppen potensielt kunne oppnådd. Perseptuelle mål som *tilfredshet* og *rettferdighet* angir hvordan partene oppfatter resultatet og prosessen, og er subjektive vurderinger som kan ha betydelige implikasjoner for aktiviteter etter beslutningstidspunktet. Samlet gir de fire målene et godt utgangspunkt for å vurdere kvaliteten på utfall av forhandlinger i grupper. Hvordan disse variablene kan måles vil bli diskutert i kapittel 4.

2.4 Oppsummering og implikasjoner

Formålet med dette kapittelet var å legge et grunnlag for å drøfte hvordan utfallsvariasjoner i gruppeforhandlinger kan forklares. For å legge et slikt grunnlag var det nødvendig å få innsikt i (1) *fenomenet* som studeres - dvs. forhandlinger, (2) *konteksten* hvor fenomenet utspilles - dvs. grupper som forhandlingsarena, og (3) kriterier for vurdering av *suksess* i slike situasjoner - dvs. utfallskvalitet i gruppeforhandlinger.

Det første målet om å få innsikt i *forhandlinger* ble behandlet i avsnitt 2.1. Forhandlinger er en situasjon hvor to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å nå en felles beslutning. Den dominerende tilnærmingen i studier av forhandlinger har vært to parter som begge forsøker å maksimere sitt eget utfall. Denne avhandlingen utvider den dominerende tilnærmingen ved å studere (1) forhandlinger mellom flere enn to parter, og (2) parter som ikke utelukkende fokuserer på egne interesser. For å studere hvordan gruppe-medlemmers orienteringer påvirker forhandlingsutfall, er et organisasjonspsykologisk perspektiv velegnet.

Det andre målet om å få kjennskap til *grupper som forhandlingsarena* ble drøftet i avsnitt 2.2. Forhandlinger i grupper inneholder to hovedutfordringer knyttet til (1) de blandete motivene som skapes av forhandlingssituasjonen og (2) kompleksiteten som følger av gruppekonteksten. Kombinasjonen av disse utfordringene skiller gruppeforhandlinger fra andre typer av gruppeoppgaver og fra dyadiske forhandlinger. En viktig implikasjon av dette er at forhandlinger i grupper har unike trekk som gjør det essensielt å studere slike situasjoner direkte, fremfor å basere seg utelukkende på kunnskap fra relaterte situasjoner.

Det tredje målet om å få kunnskap om *utfallskvalitet i gruppeforhandlinger* ble diskutert i avsnitt 2.3. Studier av forhandlinger har typisk vært opptatt av felles resultat som mål på utfallskvalitet. Suksess i forhandlinger kan imidlertid vurderes langs flere dimensjoner og på ulike nivå, og suksess på en dimensjon eller ett nivå innebærer ikke nødvendigvis suksess på andre dimensjoner og nivå. Spesielt i forhandlinger som foregår i en kompleks kontekst som grupper, er det viktig å studere utfallskvalitet langs flere dimensjoner og nivå. Det er derfor behov for et bredere fokus på utfallskvalitet enn det som tradisjonelt har vært lagt til grunn i forhandlingsforskningen. Implikasjonene av dette er at jeg i mine studier vil undersøke utfallskvalitet både på (1) flere nivå (individ og gruppe) og (2) langs flere dimensjoner

(økonomisk og perseptuell). Kvalitet i utfall vil bli målt gjennom felles resultat, individuelt resultat, tilfredshet og opplevd rettferdighet.

Dette kapitlet har lagt et grunnlag for å undersøke utfallskvalitet i forhandlinger i grupper. I det neste kapitlet vil jeg fokusere på hvordan en antatt sentral variabel - målorientering - kan påvirke utfallskvaliteten i gruppeforhandlinger.

KAPITTEL 3

MÅLORIENTERING I FORHANDLINGER

Hensikten med dette kapitlet er å få innsikt i målorientering som en potensiell forklaringsvariabel, og legge et grunnlag for å utvikle veloverveide studier av forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall. Det er tre forhold som er sentrale å behandle for å frembringe denne kunnskapen. For det første er det behov for en forståelse av *begrepet* målorientering og hvilke orienteringer som er sentrale å undersøke. For det andre er det nødvendig å få innsikt i *teoretiske* resonnementer som kan belyse hvordan ulike orienteringer forventes å forklare variasjoner i forhandlingsutfall. For det tredje er det viktig å få kjennskap til eksisterende *empiri* om målorientering i forhandlinger, og undersøke hvordan tidligere studier har behandlet denne variabelen.

Dette kapitlet er disponert med utgangspunkt i de tre nevnte punktene. Avsnitt 3.1 omhandler begrepet *målorientering*. I dette avsnittet begrunner jeg valget av denne variabelen, presiserer innholdet i begrepet, og velger orienteringer som blir benyttet i de empiriske studiene. Avsnitt 3.2 drøfter *målorientering som forklaringsvariabel*. Dette avsnittet inneholder en teoretisk diskusjon av hvordan målorientering antas å kunne forklare utfallsvariasjoner i forhandlinger, og drøfter potensielle direkte og indirekte effekter av orientering. Avsnitt 3.3 presenterer *studier av målorientering*. Her drøfter jeg de empiriske bidrag som er mest relevante for mine problemstillinger, og peker på begrensninger som nødvendigjør studier som kan gi videre innsikt i forholdet mellom orientering og utfall. Avsnitt 3.4 avslutter kapitlet med *oppsummering og implikasjoner*.

3.1 Målorientering

I denne avhandlingen ønsker jeg å undersøke hvorvidt målorientering kan forklare utfall i forhandlinger i grupper. Hensikten med dette avsnittet er derfor å klarlegge hvorfor målorientering velges som forklaringsvariabel, gi en oversikt over innholdet i dette begrepet, og velge målorienteringer som antas å være sentrale i gruppeforhandlinger. Del (1) inneholder en teoretisk posisjonering hvor jeg drøfter hvorfor motivasjonsmessig orientering antas å være en interessant variabel å studere, sammenlignet med andre potensielle forklaringsvariabler. I del (2) blir ulike målorienteringer beskrevet og klassifisert, før jeg i del (3) redegjør for valg av orienteringer som skal undersøkes i de empiriske studiene. Avsnittet avrundes med oppsummering og implikasjoner i del (4).

(1) Teoretisk posisjonering

Et av de grunnleggende spørsmålene i forhandlingsteori er å forklare hvilke faktorer som leder til gode resultater. I utgangspunktet kan vi skille mellom tre klasser av forklaringsfaktorer; strukturelle forhold, psykologiske variabler og forhandlingsdynamikk. *Strukturelle forhold* knytter seg til de ytre rammebetingelsene som f.eks. egenskaper ved forhandlingsproblemet og maktforholdet mellom partene. *Psykologiske variabler* omhandler partenes motivasjon, kognisjon og personlighet, mens *forhandlingsdynamikk* angår aktørenes atferd og forhandlingsprosessen.

Denne avhandlingen fokuserer på hvordan psykologiske variabler kan påvirke forhandlingsutfall, fordi disse variablene synes å være de drivende forklaringsfaktorene i forhandlinger (Thomas, 1992). Psykologiske variabler påvirker forhandlingsutfallet enten direkte eller indirekte gjennom forhandlingsdynamikken, og psykologiske tilstander utgjør ofte de underliggende forklaringsmekanismene og bindeleddet mellom strukturelle forhold og utfall (kfr. Pruitt & Carnevale, 1993). Psykologiske forklaringsvariabler inkluderer tre hovedtilnærminger (Thompson, 1990):

- (1) Motivasjon
- (2) Kognisjon
- (3) Individuelle forskjeller

Motivasjon omhandler deltakernes aspirasjoner og hvilke mål de er motiverte for å nå. *Kognisjon* knytter seg til aktørenes mentale modeller og behandling av informasjon, mens *individuelle forskjeller* refererer til forhandlernes relativt stabile personlighetsegenskaper. De ulike tilnærmingene står ikke nødvendigvis i motsetning til hverandre (Druckman, 1977; Tyler & Hastie, 1991; Thompson, 1990), men representerer ulike innfallsvinkler for å forklare variasjoner i forhandlingsutfall. Jeg har av flere grunner valgt å ta utgangspunkt i den første tilnærmingen og ønsker å undersøke hvordan motivasjonsmessig orientering påvirker forhandlingsutfall.

Motivasjonsmessig orientering eller målorientering synes for det første å være en fundamental forklaringsvariabel i forhandlinger. En forhandlingsituasjon innebærer i seg selv blandete motiver som stiller deltakerne overfor ulike dilemmaer, og deltakernes mål-orienteringer antas å være avgjørende for hvordan aktørene håndterer disse utfordringene. Målorientering har en klar og sterk effekt på forhandlerens persepsjoner, holdninger og forventninger før forhandlingene (Lewicki & Litterer, 1985). En forhandlers motiver vil derfor i stor grad kunne prege dynamikken i forhandlinger og utfallet av forhandlings-episoden (Thomas, 1992; McClintock, 1977).

For å utvikle kunnskap om forhandlinger i grupper er det videre naturlig å starte med å fokusere på tilnærminger som har vist seg å være fruktbare i relaterte situasjoner. Et annet argument for å velge en motivasjonsmessig tilnærming er derfor at målorientering er funnet å være en sentral forklaringsvariabel i dyadiske forhandlinger. F.eks. konkluderte Rubin & Brown (1975 s. 257) i en omfattende gjennomgang av eksperimentelle spillstudier at «in general it appears that the most important determinant of bargaining effectiveness is motivational orientation». Nyere studier som bedre fanger inn de atferdsmessige aspektene ved forhandlingsepisoder bekrefter at målorientering er en viktig forklaringsfaktor på effektivitet i dyadiske forhandlinger (Pruitt & Carnevale, 1993; Weingart & De Dreu, 1996).

Alternative tilnærminger som den *kognitive tilnærmingen* har i de senere årene hatt en dominerende plass i forhandlingsforskningen (se f.eks. Neale & Bazerman, 1991 for en oversikt). Det er imidlertid grunn til å tro at en rekke av de fenomener som forklares med kognitive faktorer, enklere kan forklares med motivasjonsmessige variabler (Pruitt, 1990), eller sammen med disse (Tyler & Hastie, 1991; O'Connor, 1997). Motivasjon vil typisk være den drivende årsaken til partenes atferd, og virke styrende på kognitive prosesser:

«It is unreasonable to assume that cognitive processes operate in a vacuum and reasonable to assume that most of them are influenced by or actually operate through motivational processes» (Carnevale & Pruitt, 1992 s. 560-561).

Individuelle forskjeller er en aktuell alternativ tilnærming (se f.eks. Thompson, 1990 for en oversikt). Det har imidlertid vist seg vanskelig å finne stabile personlighetsegenskaper som kan knyttes til utfall i forhandlinger (Lewicki & Litterer, 1985; Neale & Nortcraft, 1991). Det er likevel grunn til å tro at personlighetsegenskaper kan påvirke atferd og utfall, men at globale trekk har begrenset innvirkning. Studier av mer spesifikke personlighetsegenskaper knyttet til forhandlingssituasjoner som f.eks. preferanser for konfliktstiler (Shapiro & Rognes, 1996) og sosiale verdiorienteringer (Olekalns, Smith & Kibby, 1996) synes mer lovende. Felles for disse variablene er at det er trekk som er knyttet til motivasjonsmessige forhold.

Forhandlinger i grupper er komplekse. For å utvikle kunnskap om forhandlinger i grupper, er det ønskelig å starte med å fokusere på forklaringsfaktorer som antas å være grunnleggende, som er funnet å kunne forklare suksess i relaterte situasjoner, og som ventes å variere i forhandlingssituasjoner. Hvilken målorientering en forhandler har er en slik faktor fordi den er nært knyttet til sentrale dilemmaer i forhandlinger. I de neste avsnittene vil jeg se nærmere på hva motivasjonsmessig orientering er, og hvordan denne variabelen forventes å virke i forhandlinger.

(2) Hva er målorientering?

Med orientering mener jeg her en aktørs preferanser for ulike kombinasjoner av eget og andres resultat (McClintock, 1978). Orientering er med andre ord knyttet til *preferanser for utfall*. En spesifikk orientering kan ha sin opprinnelse i relativt stabile trekk og/eller i tilstander som påvirkes av situasjonen. Som en individuell egenskap beskrives orientering som en *sosial verdi* og defineres som en relativt stabil preferanse for visse kombinasjoner av eget og andres resultat (Messick & McClintock, 1968). Som en tilstand som påvirkes av situasjon beskrives orientering som en *målorientering eller motivasjonsmessig orientering* og refererer til resultatpreferanser i spesifikke forhandlingsepisoder (Deutsch, 1960).⁹

Fokus i mitt forskningsprogram er på målorientering, fordi jeg antar at motiver i stor grad blir påvirket av aspekter ved situasjonen (Corfman & Lehmann, 1993; MacCrimmon & Messick, 1976). Fra en praktikers ståsted er målorientering spesielt interessant i en organisasjons- og ledelseskontekst fordi orientering som tilstand er mulig å påvirke gjennom instruksjoner og design av situasjonen. F.eks. vil en leder med innsikt i effekter av ulike orienteringer være i stand til å velge styringssystemer hvor instruks, insentiver og kultur fremmer målorienteringer som skaper ønsket utfall. Fra en forskers ståsted er det fordelaktig at målorientering (i motsetning til sosiale verdier) kan manipuleres, noe som gjør det mulig å konstruere eksperimentelle design. Dette innebærer f.eks. at partenes orienteringer og gruppenes sammensetninger mht. orientering kan komponeres slik en ønsker.

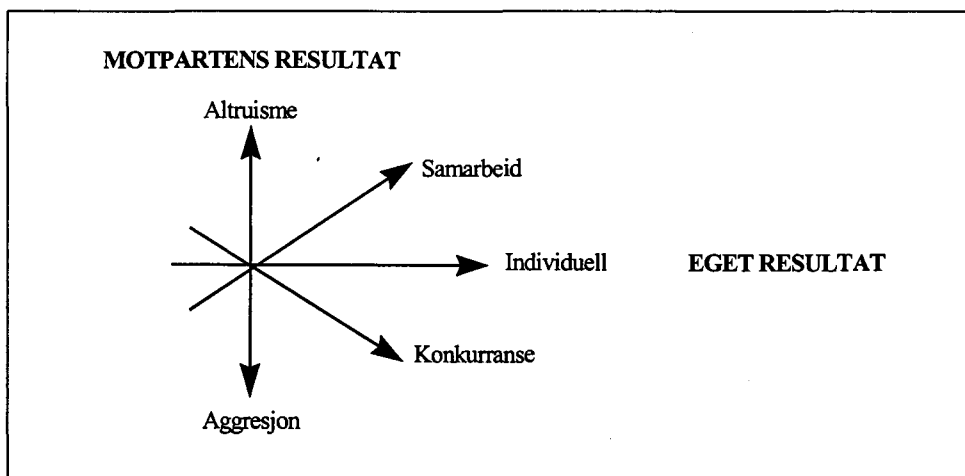
Den sentrale tilnærmingen i forhandlinger har forutsatt at aktørene fremmer ett enkelt mål - det klassiske økonomiske motivet om å maksimere eget resultat (Pruitt & Carnevale, 1993; McClintock & Van Avermaet, 1982). Forhandlere er imidlertid ofte opptatt av andres resultat, og har preferanser for utfall som også omfatter de andre partene (Loewenstein, Thompson & Bazerman, 1989; Corfman & Lehmann, 1993). Med utgangspunkt i at forhandlere kan ha preferanser for utfall som inkluderer både eget utfall og motparten(e)s utfall, kan vi skille mellom ulike orienteringer. Fem orienteringer som er aktuelle i situasjoner med gjensidig avhengige aktører vil være (McClintock, 1977):

⁹ Situasjonsmessige karakteristika som kan virke på en forhandlers resultatpreferanser kan f.eks. være eksplisitte instruksjoner (Pruitt & Lewis, 1975), ansvar overfor en oppdragsgiver (Ben-Yoav & Pruitt, 1984a), insentivstruktur (Weingart, Hyder & Prietula, 1996), eller forventninger om fremtidige interaksjoner med motpartene (Ben-Yoav & Pruitt, 1984a; 1984b; Pruitt, Carnevale, Ben-Yoav, Nochajski & Van Slyck, 1982).

- (1) Individuell - preferanse for å maksimere eget resultat
- (2) Samarbeid - preferanse for å maksimere eget resultat og de andres resultat
- (3) Konkurrans - preferanse for å maksimere forskjellen mellom eget og de andres resultat i egen favør
- (4) Altruisme - preferanse for å maksimere de andres resultat
- (5) Aggresjon - preferanse for å minimalisere de andres resultat

For dyadiske situasjoner kan disse orienteringene fremstilles i et todimensjonalt diagram, hvor aktørens eget resultat er definert langs den horisontale aksene og resultatet for den andre parten beskrives langs den vertikale aksene (Griesinger & Livingston, 1973). En aktørs orientering kan dermed representeres ved en vektor som definerer aktørens preferanser for kombinasjoner av eget og den andres resultat. Figur 3.1 illustrerer vektorer som tilsvarer de fem orienteringene som ble beskrevet over.¹⁰

Figur 3.1: Vektorer som illustrerer ulike orienteringer



¹⁰ I tillegg til de fem orienteringene som er beskrevet i diagrammet kan vi også tenke oss vektorer som har negative verdier for eget utfall (martyrium, masochisme og sado-masochisme). Slike orienteringer vil være mer sjeldne og mindre interessante i studie av forhandlinger.

En forhandler som f.eks. ønsker å maksimere sitt eget resultat har en individuell orientering og vil ha preferanse for de utfall som gir høyest verdi langs den individuelle vektoren. Videre vil en forhandler som har som mål å maksimere eget og motpartenes resultat ha en samarbeidsorientering og foretrekke resultater som gir høyest mulig verdi langs vektoren som beskriver samarbeid. Tilsvarende gjelder for de andre orienteringene i diagrammet.

I litteraturen opptrer samarbeidsorientering i to ulike varianter. I den første varianten (som jeg velger å kalle teamorientering) er deltakerne bare opptatt av å maksimere partenes felles resultat. I den andre varianten (som jeg velger å kalle samarbeidsorientering) har deltakerne både preferanse for å maksimere sitt eget resultat og partenes felles resultat. Likheten mellom orienteringene er med andre ord at begge er opptatt av felles resultat. Forskjellen er at samarbeidsorienterte (slik det defineres her) i tillegg er opptatt av sitt eget resultat.

(3) Valg av målorienteringer i gruppeforhandlinger

Jeg har valgt å studere to orienteringer som antas å være særlig sentrale i forhandlingssituasjoner; *individuell orientering* og *samarbeidsorientering*. Det er flere grunner til å fokusere på disse to orienteringene. For det første antas individuell orientering og samarbeidsorientering å være to av de mest dominerende orienteringene i forhandlinger (Rubin & Brown, 1975), ettersom de relaterer seg til hoveddilemmaet i forhandlings-situasjoner om å skape og kreve verdier samtidig.

Konkurransorientering er en annen sentral orientering. Som sosial verdiorientering (disposisjon) synes imidlertid ikke konkurransorientering å være like utbredt som en samarbeidsorientert og en individuell orientering (Weingart & De Dreu, 1996). Videre er konkurransorientering mindre aktuelt i situasjonene som blir studert i mine empiriske studier, hvor f.eks. tre selskaper forhandler om å bygge et felles kontorbygg. Teamorientering er en annen potensielt interessant orientering. I forhandlinger er det imidlertid naturlig å fokusere på samarbeidsorientering fremfor teamorientering, fordi de fleste forhandlere i praksis neppe vil være indifferent i forhold til fordeling, men vil være opptatt av sitt individuelle resultat.

En annen grunn til å velge individuell orientering og samarbeidsorientering, er at disse orienteringene synes særlig relevante i forhandlinger i grupper. Medlemmer av grupper som forhandler i en organisasjonskontekst stilles stadig overfor dilemma med hensyn til å vektlegge eget resultat versus gruppens og organisasjonens beste (Brett & Rognes, 1986). Videre er samarbeidsorientering en interessant tilnærming i gruppeforhandlinger, fordi preskriptiv litteratur om intragruppekonflikter gjerne betoner viktigheten av å fokusere på felles mål (Blake, Sheppard & Mouton, 1964).

En tredje grunn for mitt valg, er at individuell orientering og samarbeidsorientering er de to orienteringer som er mest studert i dyadiske forhandlinger (Weingart & De Dreu, 1996; Carnevale & Pruitt, 1992). Det innebærer at jeg har en kunnskapsbase å generere hypoteser fra og sammenligne resultater med.

(4) Oppsummering og implikasjoner

Målorientering antas å ha en avgjørende innvirking på forhandlingsutfall. Målorientering synes å være en grunnleggende variabel som kan påvirke kognitive prosesser, og som viser sterkere effekter på utfall i forhandlingsdyader enn generelle personlighetsegenskaper. Gitt den begrensede kunnskapen vi har om forhandlinger i grupper, er implikasjonen av dette at jeg velger å studere hvordan målorientering virker på forhandlingsutfall.

Målorientering er en aktørs preferanser for ulike kombinasjoner av eget og andres resultat, og knytter seg til utfallspreferanser i spesifikke forhandlingsepisoder. Tradisjonelt har det vært antatt at forhandlere tilnærmer seg forhandlingssituasjoner med en *individuell orientering* om å maksimere sitt eget resultat. I mange situasjoner vil imidlertid forhandlerne også være opptatt av motparten(e)s utfall. En *samarbeidsorientering* innebærer at forhandleren ønsker å maksimere både sitt eget resultat og partenes felles resultat. Flere orienteringer kan identifiseres, men individuell orientering og samarbeidsorientering blir studert her, fordi de synes å være de to dominerende orienteringene i forhandlinger, antas å være særlig sentrale i grupper og er mye studert i dyader.

For å kunne danne oss forventninger om hvordan forhandlingsutfall blir påvirket av disse orienteringene, er det behov for å søke teoretiske forklaringer og undersøke relevante empiriske studier. I de neste avsnittene vil jeg derfor drøfte hvordan målorientering kan påvirke forhandlingsutfall (avsnitt 3.2), og studier som kan belyse holdbarheten i de teoretiske resonnementene som utvikles (avsnitt 3.3).

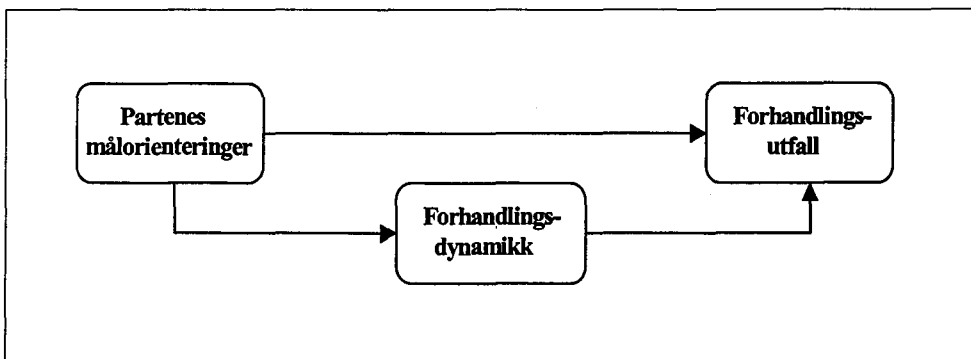
3.2 Målorientering som forklaringsvariabel

For å kunne utvikle hypoteser om sammenhengen mellom målorientering og forhandlingsutfall, er det behov for teoretisk baserte antagelser om hvordan målorientering transformeres til utfall. Formålet med dette avsnittet er å utvikle et fundament for formulering av hypoteser. Jeg starter med en å skissere hvordan målorientering kan virke på utfall – direkte eller indirekte (del 1). Dermed drøfter jeg først den direkte effekten, hvor målorientering kan virke gjennom kognitive prosesser (del 2), og deretter den indirekte effekten hvor målorientering kan transformeres til utfall indirekte gjennom forhandlingsdynamikken (del 3). Avsnittet avrundes med oppsummering og implikasjoner (del 4).

(1) Hvordan virker målorientering?

Målorientering kan virke på forhandlingsutfall på ulike måter (kfr. Pruitt & Carnevale, 1993). For det første vil orientering kunne ha en »direkte» effekt i kraft av de *kognitive* prosesser de ulike orienteringene skaper. F.eks. kan orientering transformeres til utfall gjennom hvilket resultat forhandlerne aksepterer, og gjennom deres vurderinger av forhandlingssituasjonen og forhandlingsmotpartene. For det andre vil orientering kunne ha en indirekte effekt på utfall gjennom den *forhandlingsdynamikken* som skapes. Orientering kan påvirke partenes atferdsvalg og de forhandlingsprosesser og utfall dette genererer.

Figur 3.2. Målorientering som forklaringsvariabel



De to stiene mellom målorientering og forhandlingsutfall er illustrert i figur 3.2. Den direkte effekten av orientering er markert med pilen som går fra målorientering til forhandlingsutfall, og den indirekte effekten med pilene som går fra orientering til utfall gjennom forhandlingsdynamikk. Jeg vil se nærmere på disse to hovedstiene i de neste delavsnittene.

(2) Direkte effekter av målorientering

Forhandlere danner seg før en forhandlingsepisode mentale modeller av hvilke utfall som er akseptable, av forhandlingssituasjonen og av forhandlingsmotpartene (kfr. Thompson, 1990). I det følgende vil jeg se nærmere på tre sentrale kognitive prosesser som kan tjene som forklaringsmekanismer på forholdet mellom orientering og utfall; (1) vurdering av forhandlingsutfall, (2) vurdering av forhandlingssituasjonen og (3) vurdering av forhandlingsmotpartene.

Vurdering av forhandlingsutfall

Målorientering vil i særlig grad kunne påvirke utfall gjennom hvilke utfall som vurderes som *akseptable*. Ettersom målorientering er preferanser for ulike kombinasjoner av utfall, vil forhandlere med ulike orienteringer ha ulike syn på hvilke løsninger som best ivaretar deres mål. Deltakernes målorienteringer vil med andre ord være styrende for hvordan forhandlerne rangerer ulike løsningsalternativer. Hvilken avtale som aksepteres, avhenger av hvilken *retning* denne løsningen har i forhold til utfall for en selv og motpartene.¹¹

I tillegg til å påvirke i hvilken retning forhandlerne ønsker et utfall, vil målorientering også kunne relatere seg til styrken på den *energien* som rettes i en bestemt retning. I forhandlings-teori beskrives motivasjonskomponenten som omhandler forhandlerens energi i forhold til eget resultat som aspirasjoner. En forhandlers aspirasjonsnivå angir vedkommendes *forventninger*, og er knyttet til hvilket individuelt resultat deltakeren håper og tror det er mulig å oppnå i forhandlingene.

¹¹ *Målorientering* skiller seg fra *målsetting* (se Locke & Latham, 1990 for en oversikt) ved at målorientering angir retning for målet og ikke et spesifikt nivå på dette målet.

Målorientering vil kunne virke på utfall gjennom partenes aspirasjoner. En individuelt orientert forhandler vil f.eks. kanalisere sin energi mot ett mål; maksimere eget utfall. En samarbeidsorientert deltaker vil derimot bruke energi på å forsøke å maksimere både eget og motpartenes utfall. En individuelt orientert forhandler vil dermed trolig rette mer energi mot sitt eget resultat sammenlignet med samarbeidsorienterte forhandlere. Videre vil samarbeidsorienterte deltakere fordi de har duale mål (maksimere eget og motpartenes resultat), kunne oppfatte sin målorientering som vanskeligere å gjennomføre enn individuelt orienterte forhandlere, og dermed ha lavere forventninger (aspirasjoner) til hvilket individuelt resultat de kan klare å oppnå. En studie av O'Conner & Carnevale (1997) fant nettopp at individuelt orienterte forhandlere har høyere aspirasjoner enn samarbeidsorienterte forhandlere.

Effekten av aspirasjoner på partenes felles resultat er uklar. Generelt synes imidlertid svært lave aspirasjoner uheldig, fordi partene blir for ettergivende og aksepterer løsninger som ikke er optimale, mens svært høye aspirasjoner synes uheldig fordi partene blir for rigide og hemmer en konstruktiv forhandlingsdynamikk. Når parter med ulike aspirasjoner forhandler med hverandre, virker deltakere med høyest aspirasjonsnivå å oppnå høyest individuelt resultat, fordi de krever mer og gir færre innrømmelser enn deltakere med lavere aspirasjoner (kfr. Siegel & Fouraker, 1960).

Vurdering av forhandlingssituasjonen

Målorientering kan videre transformeres til utfall ved å påvirke hvordan aktørene vurderer forhandlingssituasjonen. Forskning på kognisjon i forhandlinger har vist at forhandlere ofte gjør systematiske feil i vurderinger av forhandlingssituasjoner (se Bazerman, 1983 for en oversikt). En sentral vurderingsfeil er at forhandlere typisk antar at motpartenes interesser er i direkte konflikt med egne interesser (Thompson & Hastie, 1990). Forhandleren går dermed ut fra at situasjonen har en null-sum struktur, hvor gevinst for en part tilsvarer tap for de andre partene. En oppfatning av forhandlingssituasjonen som en null-sum situasjon når det i virkeligheten eksisterer et rom for integrative løsninger, innebærer at forhandleren har en feilaktig oppfatning av det integrative potensialet i forhandlingene (Pruitt & Rubin, 1986).¹²

¹² Thompson & Hastie (1990) spesifiserer to typer av vurderingsfeil; (1) «incompatibility error» innebærer at forhandleren feiler i å identifisere at partene har feller interesser i en eller flere saker, og (2) «fixed pie error» innebærer at forhandleren feiler i å identifisere at partene har forskjellige prioriteringer av viktigheten av de ulike sakene.

Motivasjonsmessig orientering kan være en av drivkreftene som påvirker deltakernes ulike oppfatninger av det integrative løsningsrommet i forhandlinger (Pruitt, 1990).¹³ F.eks. vil individuelt orienterte medlemmer sammenlignet med samarbeidsorienterte medlemmer, trolig fokusere sterkere på fordelingsaspektet i forhandlingssituasjoner, slik at potensielle motsetninger vil være mer fremtredene for disse forhandlerne (kfr. De Dreu & Boles, 1998).¹⁴ Individuelt orienterte deltakere kan dermed gjennom sin orientering i større grad enn samarbeidsorienterte deltakere, tendere til å oppfatte forhandlinger som null-sum situasjoner.

En underestimering av det integrative potensialet (null-sum forventning) har generelt vist seg å ha en negativ effekt på individuelt og felles resultat både i dyader (Thompson & Hastie, 1990; Thompson, 1991) og grupper (Arunachalam & Dilla, 1995). F.eks. fant Arunachalam & Dilla (1995) at felles resultat økte når deltakernes null-sum forventninger ble redusert gjennom å strukturere forhandlingene (modifisert Nominal Gruppe Teknikk). Null-sum antagelser innebærer at forhandlerens atferdsvalg vil være rettet mot taktikker som søker å oppnå et godt resultat på bekostning av motpartene. Forhandleren velger derfor gjerne et mer konfronterende atferdsmønster enn det forhandleren ville valgt hvis vedkommende oppfattet situasjonen som et variabel-sum spill med muligheter for felles gevinster.

Vurdering av forhandlingsmotpartene

En annen sentral perseptuell og kognitiv prosess som målorientering kan påvirke utfall gjennom, er aktørenes vurderinger av forhandlingsmotpartene. Også i vår oppfatning av motpartene har vi tendenser til systematiske feilvurderinger. En slik tendens er at individer er egosentriske i sine sosiale persepsjoner, og generelt antar at de andre partene er mer lik en selv enn de i virkeligheten er (Ross, Greene & House, 1977). En oppfatning av falsk konsensus (se Marks & Miller, 1987 for en oversikt) mellom en selv og motpartene, betyr at forhandlerne risikerer å tillegge motpartene feilaktige mål og motiver.

¹³ Forholdet mellom orientering og vurdering av forhandlingssituasjonen kan også virke den andre veien, slik at vurdering av forhandlingssituasjonen påvirker deltakernes orienteringer (kfr. Thompson, 1990). Kognitive og motivasjonsmessige faktorer vil typisk påvirkes av hverandre. Her fokuserer jeg på orientering som den drivende variabelen, og drøfter hvordan denne kan transformeres til utfall gjennom bl.a. kognitive prosesser.

¹⁴ Forskning på sosiale dilemma har funnet at individer med ulike verdi-orienteringer (individuell disposisjon) vurderer samarbeid-konkurransedistinksjonen ulikt. Individuelt orienterte parter vurderer disse strategiene i forhold til *makt*, og assosierer samarbeid med svakhet og konkurranse med styrke. Samarbeidsorienterte deltakere vurderer disse strategiene i større grad i forhold til *moral*, og assosierer samarbeid som noe godt og konkurranse som noe dårlig (se f.eks. Liebrand, Jansen, Rijken & Suhre, 1986).

Motivasjonsmessig orientering kan innvirke på hvordan medlemmene vurderer sine forhandlingsmotparter.¹⁵ Særlig viktig her er forhandlernes vurderinger av motpartenes orienteringer (kfr. Kelley & Stahelski, 1970a). I en kompleks situasjon som forhandlinger i grupper, vil det være vanskelig å fastslå motpartenes orienteringer på bakgrunn av deres atferd. I mangel på klare indikasjoner på motpartenes orienteringer vil forhandlere derfor være tilbøyelige til å projisere sine egne orienteringer til de andre deltakerne (DeDreu & Van Lange, 1995). Forskning på orientering som en sosial verdi (disposisjon) indikerer at forhandlere typisk forventer konsistens mellom egne og motpartenes orienteringer (Kuhlman, Brown & Tetac, 1992; Iedema & Poppe, 1994), og at dette særlig gjelder for individer med mer konkurranseorienterte tilnærminger (Kelley & Stahelski, 1970a; 1970b).

Feilvurderinger av motpartenes orienteringer vil kunne lede til suboptimale resultater, fordi forhandlerne handler ut i fra hvordan de oppfatter motpartenes orienteringer. F.eks. kan en individuelt orientert forhandler som feilaktig tillegger motpartene individuelle orienteringer være tilbakeholden med å utveksle informasjon som kan være nødvendig for å skape et godt felles resultat. Partenes initielle vurderinger av motpartene vil videre kunne ha en betydelig innvirkning på forhandlingsdynamikk og utfall, fordi de initielle vurderingene er svært robuste og endringsresistente. En aktørs forventninger blir gjerne selvoppfyllende profetier, fordi deltakerens atferd påvirker den videre interaksjonen på en slik måte at vedkommendes forventninger opprettholdes (Rubin, Kim & Peretz, 1990). Individer har dessuten en tendens til å tilskrive forventningskonsistent informasjon til personer, mens informasjon som ikke samsvarer med forventningene gjerne tilskrives til situasjonen (Hayden & Mischel, 1976). Initielle vurderinger opprettholder dermed sin påvirkningskraft gjennom mekanismer som selektiv persepsjon, attribusjonsfeil og bekreftende informasjonssøking.

Oppsummert har jeg i denne delen diskutert hvordan motivasjonsmessig orientering kan påvirke utfall gjennom forhandlernes vurdering av utfall, situasjon og motparter. Partenes målorienteringer kan påvirke hvilke utfall som er akseptable og forventningene til utfallet (aspirasjoner), null-sum forventninger og forventninger om motpartenes orienteringer. Disse vurderingene kan ha en direkte effekt på forhandlingsutfall, men vil også virke på utfall

¹⁵ Som over kan forholdet mellom orientering og kognitive prosesser virke begge veier, slik at vurdering av forhandlingsmotpartene kan være en faktor som påvirker deltakernes orienteringer.

gjennom den innvirkning de har på partenes atferdsvalg og den forhandlingsprosessen dette genererer. I den neste delen vil jeg se nærmere på hvordan forhandlingsdynamikk er en mellomliggende variabel som kan mediere forholdet mellom orientering og utfall.

(3) Indirekte effekter av målorientering

Målorientering kan ha en indirekte effekt på utfall ved å virke gjennom forhandlingsdynamikk. Motivasjonsmessig orientering forventes å påvirke partenes valg av atferd, og de prosesser som skapes av disse atferdsvalgene vil kunne påvirke forhandlingsutfallet. For å drøfte hvordan forhandlingsdynamikk er en mellomliggende variabel som kan mediere forholdet mellom orientering og utfall, vil jeg i denne delen diskutere; (1) hva forhandlingsdynamikk er, (2) hvordan partenes målorienteringer antas å influere på deres atferdsvalg og (3) hvordan disse atferdsvalgene skaper prosesser som vil virke på forhandlingsutfall.

Hva er forhandlingsdynamikk?

Med forhandlingsdynamikk mener jeg her partenes atferd og de prosesser denne atferden skaper. Forhandlingsdynamikk kan studeres på individnivå (atferd) og gruppenivå (prosesser). Den dominerende tilnærmingen i forhandlingslitteraturen skiller mellom to hovedklasser av forhandlingsdynamikk (Walton & McKersie, 1965); (1) integrativ dynamikk og (2) distributiv dynamikk.

Integrativ atferd er problemløsende atferd. Integrativ atferd innebærer at forhandleren utforsker utfallsrommet i forhandlingene og forsøker å øke kunnskapen om potensielle løsningsmuligheter. Typiske elementer i en integrativ taktikk er derfor at forhandleren er åpen og gir (sann) informasjon om egne interesser, samtidig som aktøren lytter aktivt til motpartenes interesser. På gruppenivå leder utstrakt bruk av integrativ atferd i en gruppe til *integrative prosesser*. Integrative prosesser er dermed kjennetegnet av konstruktiv problemløsning partene imellom, åpen og ærlig utveksling av informasjon om interesser og et positivt og tillitsfullt forhandlingsklima.

Distributiv atferd er konfronterende atferd. Distributiv atferd innebærer at forhandleren krever innrømmelser fra motpartene, samtidig som vedkommende selv unngår å være ettergivende. Forhandleren forsøker å presse motpartene til å imøtekomme aktørens krav. Typiske elementer i en distributiv taktikk er derfor utstrakt bruk av argumenter, uvillighet til å gi (sann) informasjon om egne interesser og eventuelt dramatisering av forhandlingene gjennom bruk av trusler, bløffing og ultimatum. På gruppenivå vil forhandlerenes bruk av distributive taktikker resultere i *distributive prosesser*. Slike prosesser vil typisk være preget av konfrontasjoner, argumentering, påståelighet, konflikt og mistenksomhet.

Empiriske studier indikerer støtte til distinksjonen mellom integrative og distributive taktikker (Weingart, Thompson, Bazerman, Carroll, 1990; Weingart, Hyder & Prietula, 1996). En forhandler vil i løpet av en forhandlingsepisode kunne benytte både integrative og distributive taktikker, men ofte vil den enkelte deltakers atferd være dominert av den ene av taktikkene. Integrativ og distributiv forhandlingsdynamikk er ikke å oppfatte som motpoler på en enkelt dimensjon eller som to uavhengige dimensjoner (Putnam, 1990), men representerer to relaterte subprosesser i forhandlinger (Walton & McKersie, 1965).

Et problem i forhandlingslitteraturen er den *upresise konseptualiseringen* av begrepene integrativ og distributiv. Begrepene benyttes til å beskrive både egenskaper ved oppgaven, atferd, prosess og utfall. Ettersom integrativ og distributiv i litteraturen er etablerte begreper for å karakterisere alle disse elementene ved forhandlinger, velger jeg likevel å benytte begrepene tilsvarende. Det er imidlertid viktig at begrepene ikke defineres ved hjelp av hverandre. Flere bidrag skiller f.eks. ikke klart mellom integrative prosesser og integrativitet i utfall, eller definerer integrative taktikker som atferd som tar sikte på å maksimere partenes felles utfall (dvs. en samarbeidsorientering). Det er derfor sentralt å skille mellom motivasjonsmessig orientering, atferd og utfall:

«The motivational processes, the actual behavior, and performance are all different things, and confusion of the three has frequently caused problems in analysis, interpretation, and application.» (Mitchell & Larson, 1987 s. 154).

Motivasjonsmessig orientering er knyttet til preferanser for utfall og skiller seg fra dynamikk og resultat. Målorientering forventes imidlertid å påvirke atferdsvalg og utfallskvalitet. I det

følgende vil jeg først diskutere hvordan målorientering kan påvirke partenes valg av atferd. Deretter drøfter jeg hvordan partenes reaksjoner på hverandres atferdsmønster antas å skape ulike forhandlingsprosesser som påvirker forhandlingsutfallet.

Målorientering og forhandlingsatferd

I forhandlingsteorien er det to sentrale modeller som forsøker å forklare en forhandlers atferdsvalg ut fra vedkommendes motivasjonsmessige orientering (kfr. Janssen & Van de Vliert, 1996); (1) samarbeid-konkurransen modellen (f.eks. Deutsch, 1973) og (2) dual interesse modellen (f.eks. Pruitt & Rubin, 1986). I det følgende vil jeg se nærmere på disse modellenes evne til å belyse mine problemstillinger.

Samarbeid-konkurransen modellen

Samarbeid-konkurransen modellen avbilder orientering langs en dimensjon (kontinuum) som løper fra ensidig fokus på eget utfall til ensidig fokus på motpartens utfall. Deutsch (1994) plasserer orienteringene samarbeid og konkurranse som ytterpunkter i modellen. Aktørens *atferd* antas bestemt etter hvor på skalaen vedkommende befinner seg. En samarbeidsorientering predikerer integrativ atferd, mens en konkurranseorientering ventes å aktivere distributiv atferd. En individuelt orientert forhandler vil iflg. Deutsch (1994) kunne bevege seg mot enten integrativ eller distributiv atferd.

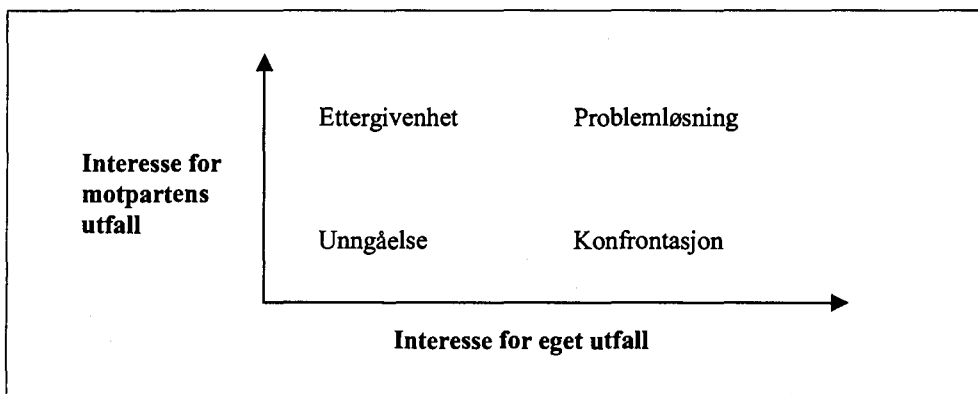
Den største *svakheten* med samarbeid-konkurransen modellen synes å være den en-dimensjonale konseptualiseringen av orientering og atferd. Samarbeid og konkurranse oppfattes i modellen som motpoler på en og samme dimensjon. En forhandler kan imidlertid ha interesse for eget og motpartens utfall samtidig, og psykometriske studier indikerer at atferdsstil i konflikter avspeiles best langs flere dimensjoner (se f.eks. Van de Vliert & Prein, 1989 for en oversikt). Et annet problem for min bruk av modellen er at den i utgangspunktet ikke inkluderer en individuell orientering, men fokuserer på samarbeid og konkurranse. En modell som kan overkomme disse problemene er dual interesse modellen.

Dual interesse modellen

Dual interesse modellen er en deskriptiv modell som predikerer atferdsvalg i dyadiske forhandlinger, ut fra forhandlerens interesse for eget utfall og forhandlerens interesse for

motpartens utfall (Pruitt & Rubin, 1986).¹⁶ Interesse for eget utfall indikerer i hvilken grad forhandleren er opptatt av egne behov og verdier, mens interesse for motpartens utfall avspeiler hvorvidt deltakeren finner det sentralt å ivareta kvaliteten på motpartens utfall. Interesse for motpartens utfall kan skyldes en genuin interesse for motpartenes velferd eller en instrumentell interesse, hvor det antas at vektlegging av motpartens interesser er hensiktsmessig for å tilfredsstillе egne interesser. De to dimensjonene i modellen - interesse for eget og interesse for motpartens utfall - oppfattes som *uavhengige*. Dette skiller modellen fra den endimensjonale samarbeid-konkurranses modellen diskutert over.

Figur 3.3: Dual interesse modellen



Dual interesse modellen er presentert i figur 3.3. Interesse for eget utfall og interesse for motpartens utfall er avbildet langs hhv. første- og andreaksen. Med bakgrunn i styrken i disse interessene skiller modellen mellom fire *atferdsmønstre*; konfrontasjon, problemløsning, ettergivenhet og unngåelse. Gitt høy interesse for eget utfall, antas lav interesse for motpartens utfall å fremme bruk av konfrontasjon (distributiv atferd), mens høy interesse også for motpartens utfall antas å oppmuntre til problemløsning (integrativ atferd). Lav interesse for eget utfall, forventes å aktivere ettergivenhet når det blir koblet med høy interesse for

¹⁶ Dual interesse modellen har sin opprinnelse i Blake & Mouton's (1964) ledergitter og finnes i ulike varianter (se f.eks. Thomas, 1992 for en oversikt). Modellen har vært konseptualisert som normativ (f.eks. Blake & Mouton, 1964) eller deskriptiv (f.eks. Ruble & Thomas, 1976), som taksonomi (f.eks. Thomas, 1979) eller kausalmodell (f.eks. Pruitt, 1983), og som en modell hvor interessene er bestemt av individuelle disposisjoner (f.eks. Rahim & Bonoma, 1979) eller situasjonsmessige karakteristika (f.eks. Pruitt & Rubin, 1986). I denne avhandlingen behandles dual interesse modellen som en *deskriptiv* og *kausal* modell hvor interesser påvirkes av *situasjonsmessige* forhold.

motpartens utfall, og unngåelse når det kombineres med lav interesse også for motpartens utfall. Andre versjoner av modellen opererer i tillegg med en femte atferdstype (kompromiss) som plasseres midt i figuren som et resultat av middels interesse på begge dimensjonene.

I forhold til mine problemstillinger er det to hovedbegrensninger ved dual interesse modellen. Det første problemet med modellen er at forholdet til orientering er *uklart*. Målorientering kan vanskelig knyttes direkte til dimensjonene i dual interesse modellen, fordi dimensjonen «interesser for motpartens utfall» inkluderer en instrumentell komponent som ikke nødvendigvis kan tilbakeføres til orientering. Motivasjonsmessig orientering angir forhandlerens genuine interesse for kombinasjoner av eget og motpartens utfall, og skiller seg fra instrumentelle interesser som forhandleren velger for å nå disse målene. F.eks. kan en forhandler som har et mål om å maksimere eget utfall (individuell orientering), velge å vise interesse for den andre partens utfall fordi denne strategien antas å maksimere aktørens måloppnåelse (maksimere eget resultat). En slik opplyst egeninteresse (Rubin, 1991) fanges dårlig opp av dual interesse modellen.

Den andre svakheten ved dual interesse modellen som er relevant i denne sammenhengen, er at modellen er relativt *statisk*. Selv om modellen antas å kunne forklare individuell atferd (Pruitt & Carnevale, 1993) synes prediksjonene å være begrenset til tilfeller hvor deltakerne har den samme orienteringen (Thompson, 1990). Det er uklart hva som skjer når deltakere med ulike orienteringer møtes. Det er videre usikkert hvorvidt prediksjonene i modellen gjelder i grupper på samme måte som den er formulert for dyader. Med bakgrunn i den strategiske kompleksiteten i grupper (Kramer, 1991), er det ikke gitt at en forhandlers orientering initierer de samme atferdsvalg i gruppeforhandlinger som i dyadiske forhandlinger (Traavik, 1998).

Både samarbeid-konkurranses modellen og dual interesse modellen bidrar til å kaste lys over hvordan orientering kan påvirke forhandlerens atferdsvalg. Begge modellene har imidlertid klare begrensninger i forhold til mine problemstillinger. Dual interesse modellen er mest relevant, men modellen har problemer med uklareheter i forhold til orientering og behandler ikke den dynamiske utviklingen som skjer når deltakere med ulike orienteringer møtes. Disse modellene kan sammen med den tidligere diskusjonen i dette avsnittet likevel gi innsikt i hvordan målorientering antas å påvirke medlemmenes *initielle* atferdsvalg.

Oppsummert antas en *individuell orientert* forhandler å gå inn i forhandlingene med en preferanse for bruk av distributive taktikker. Både individuelt orienterte forhandlers høye aspirasjoner og tendens til å vurdere forhandlingssituasjoner som null-sum spill, predikerer dette atferdsvalget. Videre vil forventninger om at også motpartene har en individuell orientering, kunne innebære at forhandleren er tilbakeholden med bruk av integrative taktikker av frykt for å bli utnyttet. Endelig støtter dual interesse modellen forventningen om at den initielle atferden for individuelt orienterte forhandlere vil være distributiv.

En *samarbeidsorientert* forhandler antas å starte forhandlingene med en integrativ atferd. Samarbeidsorienterte medlemmers duale mål øker mulighetene for å overkomme kognitive feil som null-sum forventninger, og åpner for bruk av integrative taktikker. Ettersom samarbeidsorienterte forhandlere antas å forvente samarbeidsorienterte motparter, vil de i mindre grad føle risiko for å bli utnyttet. Forventningene om at samarbeidsorienterte forhandlere vil velge en integrativ atferd i starten av forhandlingene, er også i tråd med prediksjonene i både samarbeid-konkurranse modellen og dual interesse modellen.

Resonnementene over knytter seg til hvilken atferd orientering forventes å initiere i starten av en forhandlingsepisode. Hvilken atferd som velges utover i forhandlingene vil påvirkes av hvordan deltakerne opplever motpartenes atferd og motiver. I det følgende vil jeg derfor se nærmere på hvordan medlemmenes motivasjonsmessige orientering og antatte atferdsvalg får konsekvenser for forhandlingsprosess og utfallskvalitet.

Forhandlingsprosess og utfall

Hvordan en gruppe er komponert med hensyn til medlemmenes målorienteringer og deres atferdsvalg, vil påvirke hvordan forhandlingsprosessen forløper. For mine formål er det tre hovedtyper av komposisjoner som er interessante; grupper som bare har samarbeidsorienterte medlemmer, grupper som bare har individuelt orienterte medlemmer og grupper som har både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer. Under drøfter jeg hvordan disse tre ulike gruppekomposisjonene kan påvirke forhandlingsprosessens utvikling, og hvordan disse prosessene i sin tur vil være avgjørende for utfallet av forhandlingene.

Samarbeidsorienterte komposisjoner

Den første komposisjonen er grupper hvor alle deltakerne er samarbeidsorienterte. En samarbeidsorientert forhandler ble antatt å starte forhandlingene med en integrativ atferd. Gruppemedlemmene vil dermed gjengjelde hverandres initielle atferd og få bekreftet sine forventninger om at motpartene har samme orientering som dem selv. Samarbeidsorienterte grupper vil derfor ventelig oppleve en *integrativ prosess*, hvor deltakerne deltar i en felles problemløsnings-prosess preget av informasjonsutveksling og tillit. Empiri antyder et slikt mønster siden samarbeidsorienterte dyader er funnet å være flinke til å utveksle informasjon (O'Connor, 1997; Pruitt & Lewis, 1975; Carnevale & Lawler, 1986), og gjør begrenset bruk av distributive taktikker (Pruitt & Lewis, 1975; Lewis & Fry, 1977).

En integrativ prosess synes i mange tilfeller å bidra *positivt* til utfallskvalitet (kfr. Pruitt, 1981). Årsaken til dette synes å være at partene gjennom en prosess med felles problemløsning, er i stand til å identifisere og utnytte utfallsrommet. Utveksling av informasjon i et tillitsfullt klima gjør partene i stand til å nå løsninger som ivaretar alle partenes interesser på en god måte, og et åpent og positivt forhandlingsklima virker ytterligere positivt på perseptuelle utfallsvariabler som rettferdighet og tilfredshet.

Samarbeidsorienterte grupper som deltar i integrative prosesser *risikerer* imidlertid å gå glipp av potensielle fortjenester, dersom partene fokuserer for sterkt på samarbeidselementet i forhandlingene, og ikke har tilstrekkelig høye aspirasjoner og energi (Shapiro & Rognes, 1996; Ben-Yoav & Pruitt, 1984a; 1984b). I grupper hvor alle er opptatt av motpartenes utfall kan deltakerne lett bli for ettergivende og oppofrende i forhold til egne interesser, i den tro at dette tjener gruppens beste. F.eks. er det funnet at nylig formede kjærestepar hvor partene forhandler med hverandre, gir innrømmelser så fort at de oppnår mindre integrative avtaler enn fremmede som forhandler med hverandre (Fry, Firestone & Williams, 1983). Videre vil grupper som legger sterk vekt på samarbeid risikere å satisfisere (Simon, 1957) – det vil si godta et tidlig løsningsforslag som er akseptabelt for alle partene, og ikke lete videre etter potensielt bedre løsninger.

Individuelt orienterte komposisjoner

Den andre komposisjonen som er relevant her, er grupper hvor alle deltakerne er individuelt orienterte. Individuelt orienterte forhandlere forventes å gå inn i forhandlingene dominert av distributiv atferd. Ettersom deltakerne dermed gjengjelder hverandres distributive atferd og får bekreftet sine forventninger, vil dette på gruppenivå resultere i en *distributiv prosess*. En prosess som blir dominert av distributive krefter, innebærer ofte en eskalering av konfliktelementene i forhandlingene, der deltakerne gjensidig forsterker hverandres atferdsmønster. Medlemmene vil være mer opptatt av argumenter for å overtale hverandre til å komme med innrømmelser, enn av å utveksle informasjon. Empiri antyder støtte til disse resonnementene (Pruitt & Lewis, 1975; O'Connor & Carnevale, 1997).

En distributiv prosess vil i de typer forhandlinger som studeres her ofte virke *negativt* på utfallskvalitet (kfr. Pruitt, 1981). Bakgrunnen for denne effekten synes å være at distributive prosesser bidrar til informasjonslukking som hemmer konstruktiv problemløsning. Dermed blir det vanskelig å oppdage underliggende interesser og avdekke et integrativt utfallsrom. Et klima preget av mistenksomhet, argumentering og innslag av bløffing, trusler og ultimatum kan dessuten være uheldig for opplevd rettferdighet og tilfredshet.

Individuelt orienterte grupper som opplever en distributiv prosess har imidlertid *potensiale* for å oppnå gode resultater under visse forutsetninger. F.eks. kan gruppe medlemmene engasjere seg aktivt i prøving og feiling gjennom omfattende utveksling av bud (Pruitt, 1981). Fordi deltakerne har som mål å maksimere sitt eget resultat vil de ikke gi lettvinne innrømmelser. Gjennom utveksling av bud kan deltakerne utforske potensielle muligheter og lete seg frem til integrative resultater (Tutzauer & Roloff, 1988). Hyppig budutveksling vil dessuten kunne innebære at deltakerne indirekte får den informasjonen om hverandres interesser som de er uvillige til å utveksle direkte. Medlemmer av individuelt orienterte grupper som deltar i en distributiv prosess, kan videre bli mer integrative utover i prosessen, hvis de oppdager at den distributive prosessen ikke fører frem (Pruitt & Carnevale, 1993). En slik de-eskalering av konfliktelementene krever muligens at deltakerne er bevisst hverandres orienteringer og opplever det slik at ingen er villige til å være ettergivende. En mer integrativ prosess tvinger seg dermed frem som det beste alternativet for å maksimere deltakernes mål om et godt individuelt resultat.

Mikskomposisjoner

Den tredje interessante komposisjonen er grupper som består av både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer. Ettersom deltakerne i slike miksgupper ikke deler den samme orienteringen, forventes de å tilnærme seg forhandlingene på ulike måter. Dermed vil de ikke umiddelbart oppleve en prosess hvor deltakerne gjensidig gjengjelder hverandres atferd. Hver forhandler vil reagere på motpartenes atferd og kan justere sin egen atferd etter dette. I grupper med heterogenitet i orienteringer vil det derfor være mer usikkert hvordan prosessen vil forløpe. I det følgende vil jeg se på tre aktuelle mønstre; (1) stabilisering (partenes initielle atferd opprettholdes), (2) komplementering (partenes atferd utfyller hverandre) og (3) assimilering (partenes atferd blir lik).

Den første typen av mønster som kan oppstå når deltakere med ulike orienteringer og ulike initielle atferdsvalg møtes, er *stabilisering*. En stabilisering betyr her at deltakerne i stor grad velger å opprettholde sine atferdsvalg gjennom hele forhandlingsepisoden. Mulige årsaker til at en forhandler velger å opprettholde sin atferd selv om motpartene velger andre taktikker, kan f.eks. være en oppfatning av at den valgte atferd er best uansett, uklar oppfatning av motpartenes atferd og motiver, forventninger om at motpartene vil skifte atferd etterhvert eller manglende evne til å skifte egen atferd. Hvis partene opprettholder sin initielle atferd vil prosessen være preget av både integrative og distributive taktikker, men vil vanskelig kunne karakteriseres som hovedsakelig integrativ eller distributiv fordi taktikkene ikke gjengjeldes.

Den andre typen av utvikling som kan forekomme i grupper med miksg i orienteringer, er *komplementering*. Dette innebærer at medlemmene beveger seg mot atferdsmønstre som er forskjellige og utfyller hverandre. Et typisk eksempel på komplementære atferdsmønstre er konfrontasjon og ettergivelse. I miksgupper vil individuelt orienterte medlemmer som starter med distributive taktikker være konfronterende. Samarbeidsorienterte medlemmer som opplever denne konfrontasjonen kan reagere med å bevege seg mot mer ettergivende atferd for å unngå eskalering av konflikten. Tendenser til ettergivende atferd kan imidlertid gi individuelt orienterte forhandlere insentiver til å kreve ytterligere innrømmelser. Denne formen for komplementering kan dermed resultere i en prosess sterkt preget av distributive elementer.

En tredje type reaksjon som kan dannes i grupper som har heterogenitet i orienteringer, er *assimilering*. Assimilering oppstår når deltakernes atferd blir likere hverandre utover i forhandlingene («matching»). En assimilering kan ta ulike former avhengig av hvem som tar etter hvem. Deltakere med en initiell integrativ atferd kan skifte til distributiv atferd hvis motpartene benytter slike taktikker, deltakere med distributiv atferd kan skifte til integrativ atferd eller deltakernes atferd kan konvergere og bli likere gjennom en gjensidig tilpasning (kfr. Gouldner, 1960). Hvilken prosess som genereres vil avhenge av hvilken type assimilering som dominerer.

Forskning på verdi-orienteringer (individuell disposisjon) i sosiale dilemma indikerer at samarbeidsorienterte deltakere er mer sensitive til motpartenes atferd enn individuelt orienterte deltakere (Kelley & Stahelski, 1970a; 1970b; McClintock & Liebrand, 1988). Samarbeidsorienterte deltakere skifter fra samarbeid til ikke-samarbeid hvis motparten konstant velger å ikke samarbeide, mens individualister i mindre grad gjengjelder motpartens atferd (Liebrand, Jansen, Rijken & Suhre, 1986). Overført til forhandlings situasjoner antyder dette at samarbeidsorienterte medlemmer vil ta etter individuelt orienterte medlemmer og bidra til å skape en distributiv prosess.

Hvordan miks i orienteringer og intiale atferdsvalg virker på forhandlingsutfall, avhenger av hvilke av de skisserte prosessforløpene som inntreffer. Hvis partene ikke klarer å håndtere de ulike orienteringene og taktikkene på en konstruktiv måte, vil gruppen lett bli preget av distributive prosesser, hvor samarbeidsorienterte forhandlere tar etter individuelt orienterte parters distributive atferd (assimilering) eller blir for ettergivende (komplementering). Hvis partene derimot klarer å kombinere samarbeidsorienterte medlemmers fokus på problemløsning med individuelt orienterte medlemmers energi (konvergering/stabilisering), kan heterogene grupper oppnå integrative løsninger. På individnivå synes imidlertid samarbeidsorienterte forhandlere å være utsatt for å bli utnyttet av individuelt orienterte forhandlere, fordi distributive taktikker ofte er mest effektive for å maksimere sin andel av en gitt sum (Williams & Lewis, 1976, sitert i Carnevale & Pruitt, 1992).

Ettersom heterogenitet i orienteringer ikke er studert i forhandlinger, finnes det lite empiri som kan belyse resonnementene over. Forhandlingsgrupper med heterogenitet i orienteringer har imidlertid noen fellestrekk med heterogene grupper som utfører andre typer av oppgaver.

Fra forskning på gruppekomposisjon (se Milliken & Martins, 1996 for en oversikt) er det generelle funnet at grupper med heterogenitet i medlemmenes personlige egenskaper (f.eks. personlighet, holdninger), oppnår bedre resultater enn homogene grupper i kreativitets- og vurderingsoppgaver (Jackson, 1992). Tilsvarende har forskning på sosial innflytelse vist viktigheten av minoriteters innflytelse for å fremme divergerende tenkning og utvikling av kreative og originale løsninger (f.eks. Peterson & Nemeth, 1996). Heterogene grupper synes imidlertid å være utsatt for problemer i prosessen (Steiner, 1972) idet de prøver å håndtere diversiteten i gruppen. I sum synes derfor heterogene grupper å ha et potensiale for å nå gode løsninger, men realiseringen av dette potensialet er kritisk avhengig av medlemmenes evne til å håndtere og kapitalisere på mangfoldet i gruppen.

Oppsummert har jeg i denne delen argumentert for at grupper med bare samarbeidsorienterte deltakere, vil gjengjelde hverandres initielle integrative atferd og skape integrative prosesser. Disse prosessene vil kunne gi løsninger av høy kvalitet hvis partene unngår å bli for ettergivende, og gruppen unngår å satisfisere. Grupper med bare individuelt orienterte deltakere antas også å gjengjelde hverandres initielle atferd, og oppleve distributive prosesser som kan gi løsninger av lav kvalitet. Gruppene har imidlertid potensiale til å forbedre kvaliteten på løsningene gjennom prøving og feiling, og hvis medlemmene innser at utelukkende bruk av distributive taktikker gir en konflikteskalering som hemmer måloppnåelse.

Grupper med både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte deltakere kan oppleve ulike typer av prosesser, ettersom deltakerne ikke umiddelbart gjengjelder hverandres atferd. Stabilisering, komplementering og assimilering er tre mulige utviklingsforløp. Grupper med heterogenitet i orienteringer vil lett kunne risikere distributive prosesser, fordi samarbeidsorienterte medlemmer gjerne vil ta etter individuelt orienterte medlemmers distributive atferd. Dersom gruppen imidlertid klarer å håndtere de ulike orienteringene på en konstruktiv måte, vil heterogene grupper ha et potensiale til å skape gode løsninger. Individuelt orienterte medlemmer kan gjennom høye aspirasjoner hindre satisfisering, mens samarbeidsorienterte medlemmer gjennom problemløsning kan hindre eskalering av distributiv atferd. Uavhengig av den totale størrelsen på gruppens gevinst, forventes imidlertid individualister å sitte igjen med den relativt største andelen av gruppens felles gevinst.

(4) Oppsummering og implikasjoner

Formålet med dette avsnittet var å legge et teoretisk grunnlag for utviklingen av hypoteser om sammenhengen mellom målorientering og forhandlingsutfall. Målorientering kan forklare utfall i forhandlinger på ulike måter. For det første vil orientering ha en direkte effekt på utfall gjennom hvilket forhandlingsutfall deltakerne aksepterer og forventer, og gjennom hvordan de vurderer situasjonen og motpartene. For det andre vil orientering ha en indirekte effekt hvor utfall påvirkes gjennom den atferd og de prosesser som skapes av ulike orienteringer og gruppekomposisjoner.

Individuelt orienterte forhandlere antas å gå inn i forhandlingene med en distributiv atferd, fordi de har høye aspirasjoner og null-sum forventninger. Samarbeidsorienterte forhandlere antas å starte med en integrativ atferd, fordi de har duale mål og er mindre utsatt for null-sum forventninger. Grupper med bare individuelt orienterte medlemmer forventes derfor å oppleve en distributiv prosess hvor partene gjengjelder og forsterker hverandres distributive atferd. Dette kan gi lav utfallskvalitet, med mindre partene deltar aktivt i prøving og feiling og/eller blir mer integrative utover i forhandlingene. Grupper med bare samarbeidsorienterte parter forventes å ha integrative prosesser hvor deltakerne utveksler informasjon og bygger tillit. Dette kan gi gode løsninger hvis gruppen unngår unødig ettergivenhet og satisfisering.

Grupper med både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer forventes å måtte håndtere bruk av ulike taktikker. Avhengig av deltakernes tilpasning til hverandres atferdsvalg vil heterogene grupper kunne erfare ulike prosesser. Funn i sosiale dilemma indikerer at distributive taktikker ofte gjengjeldes, og genererer distributive prosesser med løsninger av lav kvalitet. Heterogene grupper har imidlertid potensiale for å nå integrative løsninger hvis partene klarer å kombinere det beste fra de ulike orienteringene og taktikkene.

Drøftelsene i dette avsnittet har implikasjoner for utformingen av mine hypoteser. For å få nærmere innsikt i holdbarheten i resonnementene og modellene presentert i dette avsnittet, er det behov for kunnskap om hvordan orientering er funnet å påvirke forhandlingsutfall i tidligere studier. En systematisk gjennomgang av tidligere undersøkelser vil videre hjelpe meg til å posisjonere mine studier i forhold til eksisterende kunnskap. Det neste avsnittet inneholder derfor en oversikt over tidligere studier av orientering i forhandlinger.

3.3 Studier av målorientering i forhandlinger

En analyse av tidligere studier av målorientering i forhandlinger har tre sentrale formål. Det første målet er å få innsikt i hvorvidt empirisk materiale støtter de teoretiske resonnementene og modellene som ble drøftet i forrige avsnitt. En slik innsikt vil hjelpe meg til å formulere fornuftige *hypoteser*. Det andre målet er å få kunnskap om hvordan tidligere studier har undersøkt målorientering i forhandlinger. Denne kunnskapen vil gi meg innspill til utforming av et passende *metodisk opplegg* for mine studier. Det tredje målet med å analysere tidligere studier, er å få en oversikt over hva vi vet om målorientering i forhandlinger. En oversikt over empirien gjør det mulig å identifisere hull og *posisjonere* mine studier i forhold til eksisterende kunnskap.

Effekter av orientering er mye studert i konflikt- og forhandlingslitteraturen (se f.eks. Deutsch, 1973; Thomas, 1992; Pruitt & Carnevale, 1993). Orientering er f.eks. ansett som ett av de mest innflytelsesrike bidrag i sosialpsykologiske studier av dilemma-oppgaver (se Rubin & Brown, 1975 for en tidlig oversikt; Smith, 1987). Studier av eksperimentelle spill som fangens dilemma inneholder noen av de sentrale dilemmaene i forhandlingssituasjoner, men avspeiler dårlig den type interaksjoner som foregår i reelle forhandlinger (Thompson, 1990). Derfor har orientering i økende grad blitt studert gjennom bruk av forhandlingsspill med flere saker hvor partene kan kommunisere direkte. Slike spill fanger bedre inn de atferdsmessige aspektene i forhandlinger. I min gjennomgang av studier fokuserer jeg derfor på publiserte studier av orientering i forhandlinger, fremfor studier av orientering i dilemma-oppgaver.¹⁷

Studier av orientering i forhandlinger har nesten utelukkende fokusert på situasjoner hvor deltakerne som forhandler med hverandre har den *samme* orienteringen (homogenitet i orienteringer). Disse studiene har videre med få unntak vært opptatt av forhandlinger mellom bare *to* parter (dyader). Studier av orientering har dessuten i hovedsak benyttet *integrativitet* (felles resultat) som mål på utfallskvalitet. Implikasjonene av dette er at integrativitet i forhandlinger mellom to parter med samme orientering, representerer den primære

¹⁷ Studiene som blir gjennomgått i dette avsnittet har samme underliggende spillstruktur (se f.eks. Pruitt & Lewis, 1975), dersom ikke annet blir presisert. Se for øvrig avsnitt 4.2 for en diskusjon av sentrale egenskaper ved forhandlingsspill.

kunnskapsbasen for utformingen av mine hypoteser og studier. Tre typer av studier er potensielt interessante for å belyse problemstillingene i denne avhandlingen:

- (1) Studier som har manipulert orientering direkte
- (2) Studier som har manipulert orientering indirekte
- (3) Studier som har målt orientering

Den første typen av undersøkelser er studier som har manipulert orientering *direkte* ved å gi deltakerne instruksjoner om hvilken orientering de skal ha i forhandlingen (f.eks. utformet som instruksjoner fra ledelsen). Studier som har manipulert orientering direkte er mest relevante for mine formål og vil bli drøftet i del (1). Den andre klassen av aktuell forskning er studier som har manipulert orientering *indirekte*, ved å påvirke bakenforliggende faktorer som antas å være avgjørende for forhandlernes orienteringer (f.eks. høyt reservasjonspunkt og forventninger om fremtidig samarbeid). Disse potensielt relevante studiene vil bli diskutert i del (2). Endelig er den tredje typen av mulig interessante undersøkelser, studier som har *målt* orientering ved å undersøke deltakernes individuelle disposisjoner i forkant av forhandlingene (sosiale verdi-orienteringer), og slike studier vil bli omtalt i del (3). Avsnittet avrundes med oppsummering og implikasjoner i del (4).

(1) Studier som har manipulert orientering direkte

For å utvikle hypoteser og gi innspill til utforming av et metodisk opplegg for å studere målorientering i forhandlinger, er det særlig to forhold jeg ønsker å undersøke i denne delen. Det første er hvordan relevante komposisjoner av målorienteringer er funnet å påvirke *forhandlingsutfall*, samt hvilke prosesser disse komposisjonene skaper. Det andre jeg ønsker å undersøke er potensielle *problemer* i tidligere studier, og hvilke implikasjoner dette har for tilliten til tidligere funn og for utformingen av fremtidige studier.

Effekter på forhandlingsutfall

Den generelle tendensen i studier som har manipulert orientering direkte, er at forhandlinger mellom deltakere med en samarbeidsorientert instruksjon (maksimere eget og felles utfall) gir høyere *felles resultat* (integrativitet), enn forhandlinger mellom deltakere med en

individuell orientert instruksjon (maksimere eget utfall). Hvordan komposisjon av orientering er funnet å påvirke partenes felles resultat i studier som har manipulert orientering direkte, er oppsummert i tabell 3.1.

Tabell 3.1: Felles resultat i studier som har manipulert orientering direkte

STUDIE ^a	EFFEKTER AV KOMPOSISJON PÅ FELLES RESULTAT		
	Samarbeidsorienterte komposisjoner best	Ingen signifikante forskjeller	Individuell orienterte komposisjoner best
Kelley & Schenitzki (1972)		Tilnærmet full kommunikasjon	Skriftlig utveksling av bud
Pruitt & Lewis (1975)	-Høyt/lavt reservasjonspkt. -Fri/sann kommunikasjon		
Lewis & Fry (1977)	Visuell kontakt	Ingen visuell kontakt	
Schultz & Pruitt (1978)	Full kommunikasjon/ skriftlig utveksling av bud		
Carnevale & Lawler (1986)	Høyt tidspress	Lavt tidspress	
Weingart m.fl. (1993)	Sekvensiell saksbehandling	Simultan saksbehandling	
O'Connor (1997)			
Giebels m.fl. (1998)	Tilgang til sterk/svak alternativ forhandler		

De gråskraverte rutene angir hovedeffekten av målorientering (på tvers av eksperimentelle kategorier) i de ulike studiene. O'Connor (1997) manipulerte ingen andre variabler enn orientering.

^a Alle studiene er av dyadiske forhandlinger, med unntak av Weingart m.fl. (1993) som studerte grupper med fire parter. Kelley & Schenitzki (1972) og Schultz & Pruitt (1978) benyttet en teamorientering (maksimere felles resultat) fremfor en samarbeidsorientering (maksimere eget og felles resultat).

Det første som er verdt å notere seg i tabell 3.1, er at *hovedeffekter* av komposisjon på felles resultat er illustrert ved de gråskraverte rutene. Fire studier rapporterer en signifikant hovedeffekt av orientering i favør av samarbeidsorienterte komposisjoner (Pruitt & Lewis, 1975; Schultz & Pruitt, 1978; Weingart m.fl., 1993; Giebels, De Dreu & Van de Vliert, 1998), tre studier finner ingen signifikant hovedeffekt (Kelley & Schenitzki, 1972; Lewis & Fry, 1977; Carnevale & Lawler, 1986), mens én studie viser en signifikant hovedeffekt i favør av individuell orienterte komposisjoner (O'Connor, 1997). Det andre som er verdt å merke seg i tabell 3.1, er at effekter av komposisjon på felles resultat er funnet å variere med *ulike forhold* som f.eks. kommunikasjonsform, tidspress og saksbehandling.

Den mest interessante studien for mine formål er studien av målorientering i *grupper* (Weingart m.fl., 1993). Deltakerne ble instruert til å innta en samarbeidsorientering (maksimere eget og gruppens felles resultat) eller en individuell orientering (maksimere eget resultat). Instruksjonene var utformet som instruksjoner til forhandleren fra ledelsen som partene forhandlet på vegne av. Grupper med fire samarbeidsorienterte deltakere oppnådde marginalt signifikant høyere grupperesultat enn grupper med fire individuelt orienterte deltakere. Imidlertid oppnådde samarbeidsorienterte grupper bare høyere integrativitet når gruppene var tvunget til å forhandle sakene sekvensielt (forhandlet ferdig én og én sak om gangen). Under simultan saksbehandling (alle sakene ble forhandlet samtidig) oppnådde de individuelt orienterte gruppene like gode avtaler.

Den andre typen av studier som er presentert i tabell 3.1, er sammenligninger av felles resultat i samarbeidsorienterte og individuelt orienterte *dyader* (Pruitt & Lewis, 1975; Lewis & Fry, 1977; Carnevale & Lawler, 1986; O'Connor, 1997; Giebels m.fl., 1998). I en klassisk studie av Pruitt & Lewis (1975) ble deltakerne før forhandlingene fortalt at deres bedrift hadde utviklet en forhandlingsteknikk som skulle benyttes i forhandlingene. Den ene halvparten av deltakerne ble gitt en instruksjon om å maksimere sin egen profitt (individuell orientering), mens den andre halvparten ble gitt en instruksjon om å også ivareta den andre partens interesser (samarbeidsorientering). Deretter forhandlet deltakerne med en motpart med samme orientering. Resultatene viste at dyader med samarbeidsorienterte forhandlere oppnådde høyere integrativitet enn dyader med individuelt orienterte forhandlere. Disse resultatene viste seg også å holde under ulike typer av kommunikasjon (fri eller bare sann kommunikasjon tillatt) og med ulike reservasjonspunkter (begge partene høyt eller lavt).

Lewis & Fry (1977) benyttet samme oppgave og instruksjoner som Pruitt & Lewis (1975) og lot aktørene forhandle med eller uten visuell kontakt. På samme måte som Pruitt & Lewis fant de at samarbeidsorienterte dyader oppnådde mer integrative avtaler enn individuelt orienterte dyader, når partene hadde visuell kontakt. Den relative fordelingen ved en samarbeidsorientering forsvant imidlertid når partene forhandlet uten visuell kontakt. Tilsvarende fant Carnevale & Lawler (1986) at samarbeidsorienterte dyader oppnådde bedre resultater enn individuelt orienterte dyader under høyt tidspress, men ikke under lavt tidspress. Disse resultatene indikerer at individuelt orienterte dyader feiler i å oppnå integrative løsninger når deltakerne føler høy grad av stress. Forhold som direkte kontakt og

høyt tidspres kan forsterke individuelt orienterte medlemmers fokus på konfliktelementer og forhindre integrative avtaler.

Samarbeidsorienterte dyader er også funnet å oppnå høyere felles resultat enn individuelt orienterte dyader, når en av partene i dyaden har mulighet til å avbryte forhandlingene og forhandle videre med en alternativ forhandler (Giebels m.fl., 1998). De samarbeidsorienterte dyadene oppnådde høyest felles resultat både når den alternative forhandleren var fremstilt som sterk/dominerende og som svak/ettergivende.

De eneste resultatene som avviker fra det generelle mønsteret er studien til O'Conner (1997), hvor individuelt orienterte dyader oppnådde mer integrative resultater enn samarbeidsorienterte dyader. Dette funnet synes iflg. O'Connor best å kunne forklares ved at de samarbeidsorienterte deltakerne ble for opptatte av å tilfredsstille motpartens interesser, og for lite opptatt av å holde igjen i saker som var viktige for dem selv. Denne ettergivenheten resulterte i at partene ikke klarte å utvikle optimale avtaler. En slik konklusjon støtter diskusjonen i avsnitt 3.2 som påpekte at samarbeidsorienterte dyader risikerer dårlige resultater, hvis deltakerne legger for ensidig vekt på samarbeidselementet i forhandlingene.

Den siste typen av studier i tabell 3.1 er sammenligninger av felles resultat i *teamorienterte dyader* (maksimere felles resultat) og individuelt orienterte dyader (Kelley & Schenitzki, 1972; Schultz & Pruitt, 1978). Kelley & Schenitzki (1972) fant at individuelt orienterte dyader oppnådde signifikant bedre resultater når deltakerne forhandlet ved hjelp av skriftlige bud, men fant ingen forskjell mellom komposisjonene når partene forhandlet ansikt til ansikt med tilnærmet full kommunikasjon.

Schultz & Pruitt (1978) pekte på tre forhold som kunne forklare resultatene. For det første brukte Kelley & Schenitzki (1972) en dikotom avhengig variabel som bare skilte mellom maksimal eller ikke maksimal felles profitt. Videre var ikke fri kommunikasjons-kategorien i virkeligheten fri, fordi deltakerne ikke fikk utveksle informasjon om sine profittskjema. Endelig benyttet Kelley & Schenitzki en simulering med spesielle egenskaper og begrenset utfallsrom. Etter å ha endret disse betingelsene, fant Schultz & Pruitt at teamorienterte dyader oppnådde signifikant høyere integrativitet enn individuelt orienterte dyader, uavhengig av kommunikasjonsforhold.

Studiene av dyader har til en viss grad også undersøkt *forhandlingsdynamikk*. Det generelle mønsteret antyder at samarbeidsorienterte og teamorienterte dyader opplever mer integrative prosesser og mindre distributive prosesser enn individuelt orienterte dyader. Sammenlignet med individuelt orienterte dyader, synes samarbeidsorienterte/teamorienterte dyader å være flinkere til å utveksle informasjon (O'Connor, 1997; Pruitt & Lewis, 1975; Schultz & Pruitt, 1978; Carnevale & Lawler, 1986; Lewis & Fry, 1977) og uttaler oftere forståelse for motpartens prioriteringer (Schultz & Pruitt, 1978). Samtidig benytter de i mindre grad press-taktikker (Pruitt & Lewis, 1975) og kommer med færre trusler (Giebels m.fl., 1998; Lewis & Fry, 1977). Samarbeidsorienterte dyader synes altså å være flinkere enn individuelt orienterte dyader til å fokusere på konstruktiv problemløsning og et positivt forhandlingsklima, fremfor å dramatisere forhandlingene gjennom bruk av trusler og press. Dette synes i sin tur å være positivt korrelert med integrativitet. Disse resultatene indikerer støtte til de teoretiske resonnementene i avsnitt 3.2.

Problemer i tidligere studier

Resultatene i studiene som har manipulert orientering direkte, har potensielle implikasjoner for mine studier. Det er imidlertid flere problemer forbundet med studiene i forhold til problemstillingene i denne avhandlingen. I det følgende vil jeg se nærmere på fem forhold ved tidligere studier; (1) manipulering, (2) analyser, (3) design, (4) måling og (5) utvalg.

Manipulering

Det første punktet er manipulering. Dette omfatter både selve utformingen av instruksjonene, og kontroll av hvorvidt manipuleringen har en effekt (manipuleringssjekk). Når det gjelder utforming av manipulering er det særlig to forhold som er problematiske. For det første skiller det ofte ikke klart mellom orientering og atferd (Kelley & Schenitzki, 1972; Pruitt & Lewis, 1975; Lewis & Fry, 1977; Giebels m.fl., 1998), slik at instruksjonene som blir gitt deltakerne relaterer seg mer til hvordan de skal opptre i forhandlingene (atferd), fremfor hvilket mål de skal ha (orientering). Instruksjoner som «attempt to play down the conflict nature of the task....» (Pruitt & Lewis, 1975 s. 624; Lewis & Fry, 1977 s. 79) er typisk utsagn som gir forhandlerne føringer i forhold til atferd. Dermed er det vanskelig å si om det er effekter av orientering eller atferd (eller en kombinasjon av disse) som studeres.

For det andre skiller ikke tidligere studier av forhandlingsdyader (unntatt Giebels m.fl., 1998) mellom orientering og informasjon om motpartens orientering. Ettersom forhandlerne har kunnskap om motpartens orientering, er det to variabler som blandes sammen. Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband & Carnevale (1980) hevdet at samtidig kjennskap til motpartens orientering innebærer manipulering av orientering og tillit. Hvis deltakerne f.eks. vet at de andre deltakerne er samarbeidsorienterte, vil dette sannsynligvis skape høyere tillit enn hvis deltakerne bare kjenner sin egen orientering. Kimmel m.fl. (1980) gav alle en samarbeidsorientering og sammenlignet dyader med antatt høy tillit (samarbeidsorientering pluss informasjon om motpartens samarbeidsorientering), med dyader med antatt lav tillit (samarbeidsorientering pluss falsk informasjon om at motparten var individuelt orientert), men fant ingen effekt på integrativitet. Mer interessant enn å gi falske tilbakemeldinger vil det imidlertid være å undersøke effekter av orientering alene (uten manipulering av informasjon), og sammenligne dette med orientering hvor deltakerne har informasjon.

I tillegg til uklareheter knyttet til utforming av manipuleringen, er det flere studier (Pruitt & Lewis, 1975; Lewis & Fry, 1977) som ikke har rapportert noen form for manipuleringssjekk. Dermed er det uklart hvilken effekt instruksjonene har på orientering. Andre studier har kontrollert manipulering, men inneholder svakheter fordi kontrollen knyttes til spørsmål om atferden i forhandlingene (O'Connor, 1997; Schultz & Pruitt, 1978), eller refererer til hvilken orientering deltakerne var bedt om å innta (Giebels m.fl., 1998). Således er det orientering som manipuleres, mens det er atferden eller hukommelsen som undersøkes i manipuleringssjekken.

Analyser

Det andre problemet i tidligere studier er knyttet til analyser. To valg mht. analyser kan ha avgjørende innvirkning på resultatene; (1) behandling av eventuell manipuleringssjekk og (2) behandling av forhandlinger som ender med brudd. For det første er det viktig å avgjøre hvordan en skal behandle komposisjoner hvor en eller flere deltakere ikke viser samsvar mellom instruert målorientering og den målorientering de oppgir i *manipuleringssjekken*. Flere av studiene (Carnevale & Lawler, 1986; O'Connor, 1997; Schultz & Pruitt, 1978; Giebels m.fl., 1998) har kontrollert orientering med intervallskalerte spørsmål, og oppgir at instruksjonene har virket godt, fordi deltakere med ulike instruksjoner i gjennomsnitt viser forskjeller. En slik aggregering av resultatene på sjekkspørsmålet innebærer imidlertid at

flere deltakere kan ha en annen orientering enn den instruerte, men likevel beholdes i analysene. Studien til Weingart m.fl. (1993) benyttet en sjekk hvor deltakerne måtte oppgi den orienteringen de hadde hatt i forhandlingene (kategorivariabel). Dermed hadde de muligheten til å skille mellom deltakere som viste samsvar eller ikke mellom instruksjon og kontroll. Men heller ikke i denne studien ble dette problemet behandlet eller diskutert.

Behandling av dyader eller grupper med *brudd* er det andre viktige valget i forhold til analyser, fordi behandlingen av denne variabelen kan ha sterk innvirkning på resultatene for andre variabler som f.eks. felles resultat (Tripp & Sondak, 1992). Dyader som ikke når en avtale kan skjønnsmessig tilordnes en verdi for felles resultat og inkluderes i videre analyser, eller de kan ekskluderes fra videre analyser. Tidligere studier har typisk valgt å inkludere bruddgrupper i sine analyser. Siden jeg i mine studier primært er opptatt av kvaliteten på de løsninger som faktisk oppnås, er det interessant at felles resultat i flere av studiene over endres dramatisk når dyader med brudd tas ut av analysene.

Både i studien til Lewis & Fry (1977) og Carnevale & Lawler (1986) forsvinner den tidligere negative effekten av en individuell orientering, slik at individuelt orienterte dyader faktisk oppnår høyere felles resultat enn samarbeidsorienterte dyader når dyader med brudd ekskluderes. Tilsvarende forsvinner trolig den signifikante effekten i favør av samarbeidsorienterte dyader i studien til Pruitt & Lewis (1975), og muligens i studien til Giebels m.fl., (1998), ved en slik analyse. Individuelt orienterte dyader opplever flere brudd, men oppnår like høyt felles resultat som samarbeidsorienterte dyader, når dyader som kommer frem til en avtale sammenlignes.

Design, måling og utvalg

Det tredje punktet som er interessant å drøfte, er knyttet til *design*. Bortsett fra O'Connor (1997) har tidligere studier manipulert flere variabler sammen med målorientering. Selv om dette har en rekke fordeler, skaper det kombinasjoner av eksperimentelle betingelser som gjør det vanskelig å skille mellom effektene av orientering og effektene av konteksten som skapes av flere manipuleringer (kfr. Cook & Campell, 1979 s. 67-68). F.eks. innebærer manipuleringen av saksbehandling (sekvensiell eller simultan) i studien til Weingart m.fl. (1993) usikkerhet om hvordan målorientering virker, når deltakerne selv får avgjøre saksbehandlingen. Samtidig skapte denne manipuleringen en svært formell og rigid situasjon,

fordi hver gruppe hadde en representant fra forskerne som satt i gruppen og administrerte og kontrollerte saksbehandlingen.

Det fjerde problemet omhandler operasjonalisering av studienes *avhengige variabel*. Med ett unntak (Weingart m.fl., 1993) har samtlige studier målt integrativitet ved å summere deltakernes profitt eller poeng. Dette er en måte å operasjonalisere integrativitet på som kan være problematisk (se Tripp & Sondak, 1992; Clyman, 1995 for en oversikt). En nærmere drøftelse av disse problemene reserveres til kapittel 4, hvor det metodiske rammeverket for avhandlingen blir presentert.

Det femte og siste punktet jeg vil diskutere er *utvalg*. Mange tidligere studier har bare inkludert menn (Pruitt & Lewis, 1975; Lewis & Fry, 1977; Schultz & Pruitt, 1978) eller dyader hvor begge partene er av samme kjønn (Carnevale & Lawler, 1986; O'Connor, 1997). Videre har alle studier unntatt Giebels m.fl. (1998) benyttet amerikanske deltakere. Isolert sett er ikke disse momentene problematiske, men det vil være interessant å undersøke om resultatene er gyldige for andre utvalg. F.eks. er det funnet at forhandlere fra ulike kulturer opptrer ulikt, og at mekanismene som forklarer utvikling av integrative avtaler kan variere mellom kulturer (Brett, Adair, Lempereur, Okumura, Shikhirev, Tinsley & Lytle, 1998). Det er derfor ikke gitt at målorientering har samme effekter på forhandlingsutfall i Norge som i USA (kfr. Shapiro & Rognes, 1996).

Studiene som er diskutert i dette avsnittet er oppsummert i tabell 3.2. I utgangspunktet synes samarbeidsorienterte komposisjoner å oppnå bedre felles resultat enn individuelt orienterte komposisjoner. En rekke problemer knyttet til bl.a. manipulering og analyser gjør imidlertid mønsteret usikkert. Samtidig har problemer i tidligere studier klare implikasjoner for utfordringer i utformingen av mine studier. Før jeg diskuterer det metodiske rammeverket i denne avhandlingen, vil jeg imidlertid se på to andre klasser av studier med potensiell relevans; studier som har manipulert orientering indirekte, og studier som har målt orientering.

Tabell 3.2: Studier av forhandlinger hvor orientering er direkte manipulert

STUDIE	UAVHENGIGE VAR.	AVHENGIGE VAR.	METODE	UTVALG	RESULTATER
Kelley & Schentzki (1972)^a	-Orientering (individuell eller team) -Kommunikasjon (nesten fri eller skriftlig bud-utveksling)	-Felles resultat (maksimal felles profit eller ikke, dvs. dikotom variabel)	Eksperiment. Oppgaven var en variant av «Bilateral monopol» spillet til Siegel & Fouraker (1960). Forhandlinger om pris/ mengde kombinasjoner.	Mangler data.	-Orientering hadde ingen signifikant hovedeffekt på felles resultat. -Individuelt orienterte dyader oppnådde signifikant høyere felles resultat enn teamorienterte dyader når deltakerne forhandlet gjennom skriftlig budutveksling, heller enn ved relativt fri kommunikasjon ansikt til ansikt.
Pruitt & Lewis (1975)^b	-Orientering (individuell eller samarbeid) -Kommunikasjon (sann eller fri) -Reservasjonspunkt (høyt eller lavt)	-Felles resultat (felles sum) -Brudd	Eksperiment. Oppgaven var en variant av Kelley (1966) sitt rollespill. Kjøper og selger forhandlet om tre saker med ni alternativer i hver sak.	92 mannlige amerikanske studenter deltok i forbindelse med et introduksjonskurs i psykologi.	-Samarbeidsorienterte dyader oppnådde signifikant høyere felles resultat enn individuelt orienterte dyader. -Individuelt orienterte dyader hvor deltakerne hadde høyt reservasjonspunkt opplevde signifikant flere brudd enn andre dyader. -Samarbeidsorienterte forhandlere syntes å benytte seg mer av integrative og mindre av distributive taktikker enn individuelt orienterte forhandlere.
Lewis & Fry (1977)	-Orientering (individuell eller samarbeid) -Kommunikasjon (visuell kontakt eller ikke)	-Felles resultat (felles sum) -Brudd	Eksperiment. Samme forhandlings-spill som Pruitt & Lewis (1975).	92 mannlige amerikanske studenter deltok i forbindelse med et introduksjonskurs i psykologi.	-Orientering hadde ingen signifikant hovedeffekt på felles resultat. -Samarbeidsorienterte dyader hadde høyere felles resultat enn individuelt orienterte dyader ved visuell kontakt -Individuelt orienterte dyader opplevde flere brudd. -Samarbeidsorienterte parter benyttet mer integrative og mindre distributive taktikker enn individuelt orienterte.
Schultz & Pruitt (1978)	-Orientering (individuell eller team) -Kommunikasjon (fri eller skriftlig)	-Felles resultat (felles sum)	Eksperiment. Samme forhandlings-spill som Pruitt & Lewis (1975).	124 mannlige amerikanske studenter deltok i forbindelse med kurs i psykologi.	-Teamorienterte dyader oppnådde signifikant høyere felles resultat enn individuelt orienterte dyader, uavhengig av kommunikasjonsforhold. -Teamorienterte forhandlere syntes å benytte seg mer av integrative taktikker enn individuelt orienterte forhandlere.

Carnevale & Lawler (1986)	-Orientering (individuell eller samarbeid) -Tidspress (høyt eller lavt)	-Felles resultat (felles sum) -Brudd	Ekspertiment. Variant av Kelley (1966) sitt rollespill. Forhandlinger mellom fagforening og arbeidsgiver. Tre saker og ni alternativer i hver sak.	96 amerikanske studenter rekruttert ved annonsering på universitetsområde. 48 menn og 48 kvinner forhandlet i dyader med deltakere av samme kjønn.	-Orientering hadde ingen signifikant hovedeffekt på felles resultat. -Samarbeidsorienterte dyader fikk høyere felles resultat enn individuelt orienterte dyader under høyt tidspress. -Individuelt orienterte dyader med høyt tidspress hadde høye bruddrater. -Samarbeidsorienterte parter benyttet mer integrative og mindre distributive taktikker enn individuelt orienterte.
Weingart m.fl. (1993)	-Orientering (samarbeid) eller -Saksbehandling (seksvensiell eller simultan)	-Felles resultat (felles sum, Pareto-effektivitet, Pareto-optimalitet) -Brudd	Ekspertiment. Rollespill hvor grupper på fire deltakere fra ulike organisasjoner forhandlet med hverandre i fem saker med fem alternativer i hver sak.	336 amerikanske MBA-studenter deltok i forbindelse med et kurs i organisasjonsatferd.	-Samarbeidsorienterte grupper oppnådde marginalt signifikant bedre felles resultat enn individuelt orienterte grupper ved sekvensiell saksbehandling, men ved simultan. -Eksplorative analyser antyder at godt felles resultat i samarbeidsorienterte grupper skyldes høy grad av tillit.
O'Connor (1997)	-Orientering (individuell eller samarbeid)	-Felles resultat (felles sum)	Ekspertiment. Variant av tidligere forhandlingsspill. Forhandlinger mellom fagforening og arbeidsgiver. Fem saker og fem alternativer i hver sak.	176 amerikanske studenter deltok i forbindelse med et introduksjonskurs i psykologi. Forhandlinger mellom parter av samme kjønn.	-Individuelt orienterte dyader oppnådde signifikant høyere felles resultat enn samarbeidsorienterte dyader. -Samarbeidsorienterte dyader utvekslet mer informasjon enn individuelt orienterte dyader. -Informasjonsutveksling var positivt for integrativitet i samarbeidsorienterte dyader, men negativt for individuelt orienterte dyader.
Giebels m.fl. (1998)	-Orientering (individuell eller samarbeid) -Alternativ forhandler (sterk eller svak)	-Felles resultat (felles sum) -Individuelt resultat -Brudd/exit -Tilfredshet	Ekspertiment. Variant av Pruitt & Lewis (1975). Kjøper og selger forhandlet om fire saker med fem alternativer i hver sak.	98 nederlandske studenter innenfor samfunnsvitenskapelige fag deltok mot betaling.	-Samarbeidsorienterte dyader oppnådde signifikant høyere felles resultat enn individuelt orienterte dyader, både i de tilfeller hvor en av partene kunne bryte og forhandle videre med en svak eller en sterk alternativ forhandler. -Individuelt orienterte aktører var mindre integrative når de hadde en svak alternativ forhandler heller enn en sterk.

^a Bygger på data fra Schenitzkis avhandling fra 1962. Det er derfor noe usikkerhet knyttet til disse data pga. ufullstendig rapportering i Kelley & Schenitzki.

^b En foreløpig rapport av studie 1 er tidligere publisert i Lewis & Pruitt (1971).

(2) Studier som har manipulert orientering indirekte

Studier som har manipulert orientering indirekte har manipulert bakenforliggende faktorer som antas å påvirke forhandlernes orientering. Flere studier av dyader har forsøkt å påvirke interesse for eget resultat og interesse for den andre partens resultat. Interesse for eget utfall har f.eks. vært manipulert ved å gi deltakerne et relativt høyt reservasjonspunkt, mens interesse for den andre partens resultat f.eks. er forsøkt fremkalt ved å gi deltakerne en forventning om fremtidig samarbeid. I denne delen vil jeg se nærmere på de mest aktuelle studier som antas å ha manipulert orientering på en indirekte måte.

Resultatene i studier som har manipulert orientering indirekte, viser en klar tendens hvor forhold som antas å fremme interesse for eget og motpartens utfall (samarbeidsorientering), har gitt høyere felles resultat enn forhold som antas å bare fremme interesse for eget utfall (individuell orientering). Fire studier rapporterer en signifikant *hovedeffekt* i favør av det som antas å være en samarbeidsorientering (Pruitt, Carnevale, Ben-Yoav, Nochajski & Van Slyck, 1982; Ben-Yoav & Pruitt, 1984a; Ben-Yoav & Pruitt, 1984b; Carnevale & Isen, 1986), mens to studier ikke finner signifikante hovedeffekter av orientering (Weingart, Hyder & Prietula, 1996; De Dreu, Giebels, & Van de Vliert, 1998).

De tre første studiene over har klare fellestrekk. I den ene av studiene fant Ben-Yoav & Pruitt (1984a) at dyader hvor partene hadde omfattende ansvar overfor sine oppdragsgivere, og forventet å samarbeide med hverandre i fremtiden (antatt samarbeidsorienterte dyader), oppnådde signifikant høyere felles profitt enn dyader med omfattende ansvar og ingen forventning om fremtidig samarbeid (antatt individuelt orienterte dyader). Tilsvarende avdekket Ben-Yoav & Pruitt (1984b) at når forhandlerne hadde et høyt reservasjonspunkt, oppnådde dyader med forventninger om fremtidig samarbeid (antatt samarbeidsorienterte dyader), høyere integrativitet enn dyader uten en slik forventning (antatt individuelt orienterte dyader). Videre oppdaget Pruitt m.fl. (1982) ved å gi deltakerne et høyt reservasjonspunkt og positive følelser (antatt samarbeidsorienterte dyader), at også en antatt genuin interesse for motpartens velferd, gav bedre resultater enn når partene hadde et høyt reservasjonspunkt og nøytrale følelser (antatt individuelt orienterte dyader).

Carnevale & Isen (1986) manipulerte også deltakernes følelser. Samtidig fikk alle deltakerne en instruksjon om å være individuelt orienterte. Resultatene viste at dyader hvor begge partene hadde positive følelser (antatt samarbeidsorienterte dyader), oppnådde signifikant høyere felles resultat enn dyader hvor begge deltakerne hadde nøytrale følelser (individuelt orienterte dyader). Denne forskjellen forsvant imidlertid når deltakerne forhandlet uten visuell kontakt, noe som harmonerer godt med resultatene i studien til Lewis & Fry (1977). En negativ effekt av individuell orientering synes derfor å kunne elimineres hvis deltakerne ikke har visuell kontakt, sannsynligvis fordi fravær av visuell kontakt reduserer en eskalering av konfliktelementene ved en individuell orientering.

De to siste studiene referert over manipulerte deltakernes insentiver (Weingart m.fl., 1996; De Dreu m.fl., 1998). Weingart m.fl. (1996) gav deltakerne informasjon om at de ville bli belønnet for å delta i eksperimentet basert på individuelt resultat (antatt individuell orientering), eller basert på felles resultat (antatt samarbeidsorientering/teamorientering). Denne forskjellen i insentiver hadde imidlertid ingen effekt på løsningskvaliteten. I De Dreu m.fl. (1998) ble deltakerne informert om at hhv. de fire beste individuelle resultatene (individuelt orientering), og dyaderesultatene (samarbeidsorientering/teamorientering) ville bli belønnet med en bonus. Insentivene hadde heller ikke i denne studien noen hovedeffekt på felles resultat.

De Dreu m.fl. (1998) manipulerte imidlertid også deltakernes muligheter til å straffe motparten og fant at når denne evnen var lav, oppnådde samarbeidsorienterte dyader signifikant bedre felles resultat enn individuelt orienterte dyader. Årsaken til dette ble antatt å være at en positiv effekt av en samarbeidsorientering elimineres når tilliten reduseres fordi partene kan straffe hverandre hardt. I forhandlingsprosessen deltok de samarbeidsorienterte forhandlerne i mer konstruktive forhandlinger (mer informasjonsutveksling og mindre konfrontasjon) enn individuelt orienterte forhandlere, og denne forskjellen kunne tilskrives høyere tillit i samarbeidsorienterte dyader.

Flere studier som har manipulert orientering indirekte har også studert dyader med et altruistisk preg. Slike dyademedlemmer har høy interesse for den andre partens resultat, men er mindre opptatt av eget resultat. Dyader med en antatt altruistisk orientering oppnår signifikant lavere integrativitet enn samarbeidsorienterte dyader (Pruitt m.fl., 1982; Ben-

Yoav & Pruitt, 1984a; 1984b) og ofte også dårligere resultater enn individuelt orienterte dyader (Pruitt m.fl., 1982; Ben-Yoav & Pruitt, 1984b). Resultatene støtter prediksjonene fra dual interesse modellen, og de teoretiske resonnementene i avsnitt 3.2 om nødvendigheten av en relativt høy egeninteresse for at dyader skal oppnå et godt felles resultat. For lav vekt på egne interesser synes gjerne å gi ettergivende atferd og satisfisering, og resulterer i lite integrative løsninger.

I forhold til problemstillingene i denne avhandlingen er det største *problemet* med studier som manipulerer orientering indirekte, at de ikke rapporterer noen manipuleringsjekk (unntak for De Dreu m.fl., 1998). Det er uklart om manipuleringer som f.eks. en liten gave eller forventninger om fremtidig samarbeid faktisk skaper et større ønske om å maksimere motpartens utfall. Det er dermed usikkert om det er orientering som studeres i disse studiene. I tillegg til dette problemet har studier som har manipulert orientering indirekte, mange av de samme problemene som studier med direkte instruksjoner. F.eks. forsvinner effektene i studien til Ben-Yoav & Pruitt (1984b) hvis bruddgrupper ekskluderes fra analysene.

En mer detaljert oversikt over variabler, metoder og resultater i studiene som er drøftet i denne delen er oppsummert i tabell 3.3. Studier som har manipulert orientering indirekte indikerer at samarbeidsorienterte dyader oppnår mer integrative løsninger enn individuelt orienterte dyader. Det er imidlertid usikkert hvorvidt disse studiene faktisk måler orientering, siden de sjelden rapporterer noen form for manipuleringsjekk. I det neste avsnittet vil jeg se på studier som ikke har manipulert motivasjonsmessig orientering, men som har målt orientering som en individuell disposisjon.

(3) Studier som har målt orientering

Studier som har målt orientering undersøker deltakernes individuelle disposisjoner i forkant av forhandlingene (sosiale verdier). Denne konseptualiseringen av orientering skiller seg fra den valgte tilnærmingen i mine studier og i studiene som er diskutert i de to foregående delene. Det er likevel noen få studier av denne typen som synes interessante for denne avhandlingen, og jeg vil se på disse i det følgende.

Tradisjonelt har studier som har målt orientering benyttet eksperimentelle spill for å undersøke effektene av ulike orienteringer. Den første studien som undersøkte sosiale verdier ved å bruke et forhandlingsspill med flere saker, var De Dreu & Van Lange (1995). De målte deltakernes orientering gjennom såkalte dekomponerte spill (Messick & McClintock, 1968). Denne teknikken innebærer at deltakerne i forkant av forhandlingene blir stilt overfor flere tenkte situasjoner hvor de skal velge mellom alternativer som gir ulike gevinster for en selv og motparten. For å teste effekter av orientering på atferd ble alle deltakerne tildelt en selgerrolle hvor de via PC utvekslet bud med en fiktiv forhåndsprogrammert kjøper. Med unntak av i starten av forhandlingene, kom individuelt orienterte personer med signifikant høyere krav enn samarbeidsorienterte deltakere. Tilsvarende kom de med signifikant mindre innrømmelser, bortsett fra i starten og i avslutningen. Når det gjaldt partenes oppfatning av motparten, ble den forhåndsprogrammerte kjøperen (som var den samme for alle) vurdert som mer rettferdig og imøtekommende av de samarbeidsorienterte deltakerne.

Studien til De Dreu & Van Lange (1995) er interessant, fordi den indikerer at individuelt orienterte forhandlere kommer med flere krav og færre innrømmelser enn samarbeidsorienterte forhandlere, selv om motparten opptreer likt. Samtidig antyder studien at forhandlere med ulike orienteringer kan oppfatte samme situasjon (her motparten) ulikt. DeDreu & Van Lange undersøkte imidlertid ikke noen utfallsvariabler og tillot ikke forhandlerne å kommunisere ansikt til ansikt.

Olekalns, Smith & Kibby (1996) målte derfor orientering på samme måte som De Dreu & Van Lange (1995) og lot deltakere med ulike sosiale verdier forhandle med hverandre i et tradisjonelt forhandlingsspill. Integrativitet ble ikke studert direkte i studien til Olekalns m.fl., men resultatene indikerer at det ikke var forskjeller i integrativitet mellom individuelt orienterte, samarbeidsorienterte og miksoorienterte dyader. Imidlertid fant de at i miksoorienterte dyader oppnådde de samarbeidsorienterte forhandlerne signifikant høyere individuelt resultat enn sine individuelt orienterte motparter. Videre oppnådde både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte forhandlere høyere individuelt resultat når de forhandlet med en individuelt orientert person, heller enn en samarbeidsorientert person. Endelig syntes samarbeidsorienterte forhandlere å være mer sensitive til endringer i motpartens atferd enn individuelt orienterte forhandlere.

Tabell 3.3: Studier av forhandlinger hvor orientering er indirekte manipulert

STUDIE	UAVHENGIGE VAR.	AVHENGIGE VAR.	METODE	UTVALG	RESULTATER
Pruitt, Carnevale, Ben-Yoav, Nochajski & Van Slyck (1982, studie 2) ^a	-Føleiser (positive eller nøytrale) -Reservasjonspunkt (høyt eller lavt)	-Felles resultat (felles sum, individuell sum for parten som fikk lavest skåre)	Eksperiment. Tilsvarende forhandlingsspill som Pruitt & Lewis (1975).	80 mannlige amerikanske studenter deltok.	Dyader med høyt reservasjonspunkt og positive føleiser (antatt samarbeidsorienterte dyader) oppnådde signifikant høyere felles resultat enn dyader med høyt reservasjonspunkt og nøytrale føleiser (antatt individuelt orienterte dyader).
Ben-Yoav & Pruitt (1984a)	-Forventninger om fremtidig samarbeid (forv. eller ikke) -Ansvar overfor mandant (høyt eller lavt)	-Felles resultat (felles sum, individuell sum for parten som fikk lavest skåre) -Brudd	Eksperiment. Tilsvarende forhandlingsspill som Pruitt & Lewis (1975).	80 mannlige amerikanske psykologistudenter deltok.	Dyader med høyt ansvar overfor en oppdragsgiver og forventninger om fremtidig samarbeid (antatt samarbeidsorienterte dyader) oppnådde signifikant høyere felles resultat enn dyader med høyt ansvar overfor mandant og ingen forventninger om fremtidig samarbeid (antatt individuelt orienterte dyader).
Ben-Yoav & Pruitt (1984b) ^a	-Forventninger om fremtidig samarbeid (forv. eller ikke) -Reservasjonspunkt (høyt eller lavt)	-Felles resultat (felles sum, individuell sum for parten som fikk lavest skåre) -Brudd	Eksperiment. Tilsvarende forhandlingsspill som Pruitt & Lewis (1975).	96 mannlige amerikanske psykologistudenter deltok.	Dyader med høyt reservasjonspunkt og forventninger om fremtidig samarbeid (antatt samarbeidsorienterte dyader) oppnådde signifikant høyere felles resultat enn dyader med høyt reservasjonspunkt og ingen forventninger om fremtidig samarbeid (antatt individuelt orienterte dyader).
Carnevale & Isen (1986)	-Føleiser (positiv el. nøytral) -Kommunik. forhold (visuell eller ikke) -Orientering (alle individuelle)	-Felles resultat (felles sum)	Eksperiment. Tilsvarende forhandlingsspill som Pruitt & Lewis (1975).	80 mannlige amerikanske studenter rekruttert ved annonsering på universitetsområdet.	Dyader med instruksjon om maksimering av eget resultat og positive føleiser (antatt samarbeidsorienterte dyader) oppnådde signifikant høyere felles resultat enn dyader med en individuelt orientert instruksjon og nøytrale føleiser (antatt individuelt orienterte dyader) når det var visuell kontakt, men ikke når partene var uten visuell kontakt.
Weingart, Hyder & Prietula (1996)	-Insentiver (belønning basert på felles el. individuelt resultat) -Taktisk kunnskap (kunnskap el. ikke)	-Felles resultat (Pareto-effektivitet)	Eksperiment. En baker og en blomsterhandler forhandlet om å dele lokaler. Fire saker med ni alternativer.	180 amerikanske studenter deltok ifm. kurs i markedsføring/organisasjonsfag, el. ble rekruttert ved annonsering.	Ingen signifikante forskjeller i felles resultat mellom dyader som ble belønnet etter felles resultat (antatt samarbeidsorienterte dyader) og dyader hvor deltakerne ble belønnet etter individuelt resultat (antatt individuelt orienterte dyader). Det var heller ingen signifikant interaksjon med taktisk kunnskap.
De Dreu, Giebels & Van de Vliert (1998)	-Insentiver (bonus basert på felles el. individuelt resultat) -Evne til å straffe (høy eller lav)	-Felles resultat (Felles resultat, Pareto-effektivitet, Pareto-optimalitet)	Eksperiment. Forhandlinger mellom ledelse og fagforening. Fire saker med fem alternativer.	90 nederlandske økonomistudenter (studie 1) + 42 kvinnelige psykologistudenter (studie 2) deltok.	Ingen signifikante forskjeller i felles resultat mellom dyader som fikk bonus etter felles resultat (samarbeidsorienterte dyader) og dyader hvor deltakerne fikk bonus etter individuelt resultat (individuelt orienterte dyader). Når evnen til å straffe motparten var lav, oppnådde samarbeidsorienterte dyader signifikant høyere felles resultat.

^a Studie 1 i Pruitt, Carnevale, Ben-Yoav, Nochajski & Van Slyck (1982) og studien til Ben-Yoav & Pruitt (1984b) er basert på samme data og nærmest identiske. Jeg velger å referere til sistnevnte.

Tabell 3.4: Studier av forhandlinger hvor orientering er målt

STUDIE	UAVHENGIGE VAR.	AVHENGIGE VAR.	METODE	UTVALG	RESULTATER
De Dreu & Van Lange (1995)	-Sosial verdi-orientering (samarbeid, individuell eller konkurranse orientering)	-Ingen utfallsvariabler ble studert. Avhengige variabler var atferdsvariabler som krav og innmønstre, samt persepsjon.	Ekspertiment. Forhandlingsspill (Pruitt & Lewis, 1975) hvor hver aktør forhandlet på PC mot en fiktiv forhandlingsprogrammer kjøper.	133 nederlandske studenter rekruttert ved annonsering i universitetsavis.	-Individer hadde sammenlignet med samarbeidsorienterte deltagere signifikant høyere krav (unntatt i unntatt i starten og mot slutten). -Samarbeidsorienterte forhandlere oppfattet sammenlignet med individer den forhandlingsprogrammer motparten som mer rettferdig og imøtekommende.
Olekalns, Smith & Kibby (1996)	-Sosial verdi-orientering (samarbeid, individuell eller konkurranse orientering)	-Individuell resultat (individuell sum)	Ekspertiment. Forhandlingsspill hvor kjøper og selger skulle bli enige om betingelser i fem saker med fem alternativer i hver sak.	36 psykologistudenter fra New Zealand deltok i tre spill hver, slik at alle møtte en motpart med hver av de tre orienteringene.	-I miksdwyder oppnådde samarbeidsorienterte forhandlere signifikant høyere individuelt resultat enn individuelt orienterte forhandlere. -Både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte forhandlere oppnådde høyere individuelt resultat når de forhandlet med en individuelt orientert part heller enn en samarbeidsorientert part.
Shapiro & Rognes (1996)	-Konfliktstil (domineringsstil og integreringsstil) -Kultur (Norge eller USA) -Parter (dyader el. grupper)	-Felles resultat (felles sum)	Ekspertiment. Forhandlingsspill tilsvarende Pruitt & Lewis (1975) for dyader, tilsvarende Weingart m.fl. (1993) for grupper.	248 deltagere (126 fra USA). 132 deltagere i grupper på fire personer (18 norske og 15 amerikanske). Resten i dyader. Øk./adm. studenter.	-Domineringskapasitet positivt relatert til felles resultat i grupper, samt i amerikanske dyader. -Integreringskapasitet positivt relatert til felles resultat i norske dyader.

Resultatene i studien til Olekalns m.fl. (1996) viser at motpartens sosiale verdier kan moderere forholdet mellom egen sosial verdi og forhandlingsutfall. At samarbeidsorienterte forhandlere utkonkurrerte sine individuelt orienterte motparter og oppnådde høyere individuelt resultat, harmonerer imidlertid dårlig med teoretiseringen i avsnitt 3.2. En grunn kan naturligvis være at målorientering (situasjonsbasert) og sosiale verdier (personbasert) har ulike effekter. En annen forklaring som ble foreslått av Olekalns m.fl., er at de individuelt orienterte deltakerne oppfattet de samarbeidsorienterte deltakerne som relativt distributive. For å unngå brudd (og dermed ingen individuell fortjeneste) ble de mer ettergivende for å maksimere sitt individuelle resultat.

En tredje potensielt interessant studie som har målt orientering er foretatt av Shapiro & Rognes (1996). Denne studien er særlig relevant for mine formål, fordi den studerte både dyader og *grupper* i Norge og USA. Deltakernes preferanser for ulike konfliktstiler ble målt i et spørreskjema i forkant av forhandlingene. Resultatene avslørte at desto sterkere preferanse deltakerne i en gruppe hadde for en dominerende stil (antatt individuell orientering), desto høyere integrativitet oppnådde gruppen. For dyader fant Shapiro & Rognes en tilsvarende effekt for amerikanske forhandlere, mens norske dyader oppnådde høyest integrativitet når deltakerne hadde en preferanse for en integrerende stil (antatt samarbeidsorientering). Selv om studien til Shapiro & Rognes ikke studerte orientering direkte, er resultatene interessante fordi de antyder at (1) orientering kan ha ulike effekter i dyader og grupper og (2) orientering kan ha ulike effekter i ulike kulturer.

Studiene som er diskutert i denne delen er oppsummert i tabell 3.4. Disse studiene har konseptualisert orientering på en annen måte enn jeg velger å gjøre i mine studier. Dette kan ha avgjørende betydning for resultatene, og det er derfor grunn til å være varsom med å trekke direkte implikasjoner. Imidlertid antyder disse studiene at orientering kan være et komplekst fenomen, hvor økt kunnskap om effekter av målorientering krever studier av orientering i grupper, studier hvor ulike orienteringer møtes, studier av orientering i nye kulturer og studier som inkluderer flere utfallsdimensjoner enn felles resultat.

(4) Oppsummering og implikasjoner

Formålet med dette avsnittet om studier av målorientering i forhandlinger var tredelt. For det første ønsket jeg å få innsikt som kunne hjelpe meg med å utforme *hypoteser*. Videre ønsket jeg gjennom å granske hvordan tidligere studier har undersøkt målorientering å få innspill til utforming av et *metodisk opplegg*. Endelig ønsket jeg en oversikt over eksisterende kunnskap om målorientering i forhandlinger for å kunne *posisjonere* mine studier i forhold til dette.

Flere typer av studier kan potensielt belyse problemstillingene som undersøkes her; studier som manipulerer orientering direkte, studier som manipulerer orientering indirekte og studier som måler orientering. Den generelle tendensen i dette materialet er at samarbeidsorienterte komposisjoner oppnår mer integrative løsninger enn individuelt orienterte komposisjoner, og opplever mer integrative og mindre distributive prosesser. Dette har direkte implikasjoner for mine *hypoteser*.

Det er imidlertid flere forhold som synes problematiske i studier av orientering i forhandlinger. For studier som har manipulert orientering indirekte, er det uklart om det virkelig er orientering som er studert, mens studier som har målt orientering konseptualiserer begrepet på en annen måte enn det som gjøres her. Studier som har manipulert orientering direkte synes derfor mest relevante. Imidlertid er det visse problemer også med disse studiene. F.eks. er det i flere studier usikkert om det virkelig er orientering som er undersøkt, fordi instruksjonene knytter seg til atferd og/eller fordi orientering blandes sammen med informasjon om motpartens orientering. Videre er det flere studier som ikke har kontrollert effekten av manipuleringen eller har klare svakheter i manipuleringssjekken. I tillegg endres resultatene i flere studier radikalt når f.eks. bruddgrupper utelukkes fra analysene. Disse svakhetene ved tidligere studier har innvirkning på tilliten til studienes evne til å legge grunnlag for mine hypoteser, og har implikasjoner for utformingen av det *metodiske opplegget* i mine studier.

Dette avsnittet avdekker at det er flere hull i eksisterende kunnskap om målorientering i forhandlinger. For det første er det ingen studier som har undersøkt effekter av orientering i triader (tre parter). For det andre er det ingen studier som har undersøkt forhandlinger mellom deltakere med ulike målorienteringer, og for det tredje er det få studier som har

inkludert andre utfallsvariabler enn integrativitet. I tillegg til disse manglene er det få studier av andre kulturer enn den amerikanske, få studier av kvinner og menn, få studier som ikke manipulerer andre variabler samtidig og få studier som ikke blander sammen orientering og informasjon om motpartens orientering. Sammen med svakheter i tidligere studier indikerer manglene i eksisterende kunnskap behovet for flere studier av målorientering, og har implikasjoner for *posisjoneringen* av mine studier.

3.4 Oppsummering og implikasjoner

Hensikten med dette kapittelet var å få innsikt i målorientering som en potensiell forklaringsvariabel, og legge et grunnlag for å utvikle veloverveide studier av forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall. For å oppnå dette var det avgjørende å få kunnskap om (1) *begrepet* målorientering, (2) *teorier* som belyser målorientering som forklaringsvariabel og (3) eksisterende *empiri* om målorientering i forhandlinger.

Det første målet var å få innsikt i *målorientering* og ble diskutert i avsnitt 3.1. Målorientering er en aktørs preferanser for ulike kombinasjoner av eget og andres utfall. Målorientering er en interessant forklaringsvariabel, fordi den knytter seg til sentrale utfordringer i gruppeforhandlinger og er funnet å påvirke utfall i dyadiske forhandlinger. Siden orienteringer som skapes av situasjonsmessige forhold er spesielt interessante i en organisasjonsmessig sammenheng, velger jeg å fokusere på orientering som en påvirkbar tilstand heller enn som en individuell disposisjon. Videre velger jeg å studere effekter av to orienteringer; individuell orientering (maksimere eget utfall) og samarbeidsorientering (maksimere eget og felles utfall), fordi disse orienteringene synes mest utbredte i forhandlingssituasjoner og virker særlig relevante i forhandlinger i grupper. Disse valgene har implikasjoner for mine studier.

Det andre målet var å få kunnskap om *målorientering som forklaringsvariabel* og ble drøftet i avsnitt 3.2. Målorientering kan forklare forhandlingsutfall direkte gjennom kognitive prosesser, og indirekte gjennom forhandlingsdynamikk. Samarbeidsorienterte forhandlere synes stimulert til å starte med integrativ atferd, mens individuelt orienterte forhandlere synes tilbøyelige til å starte med distributiv atferd. Samarbeidsorienterte grupper forventes derfor å oppleve integrative prosesser og høy utfallskvalitet, gitt at de unngår unødig ettergivenhet og satisfisering. Individuelt orienterte grupper antas å erfare distributive prosesser og lav utfallskvalitet, med mindre de blir mer integrative utover i forhandlingene. Miksgrupper risikerer en dreining mot distributive prosesser og dårlige avtaler, men har et potensiale hvis de kan kombinere problemløsning og høy energi. De teoretiske argumentene i dette avsnittet har direkte implikasjoner for utforming av hypoteser om forholdet mellom orientering og utfall.

Det tredje målet i dette kapittelet var å få innblikk i *studier av målorientering* og ble presentert i avsnitt 3.3. Generelt er samarbeidsorienterte komposisjoner funnet å oppnå mer integrative avtaler enn individuelt orienterte komposisjoner. Resultatene er imidlertid ikke entydige. En av årsakene til dette kan være at det er problemer knyttet til bl.a. manipulering, analyser og design i flere av disse studiene.

Gjennomgangen av empiriske studier av målorientering har tre sentrale implikasjoner. For det første belyser resultatene de teoretiske resonnementene og modellene diskutert tidligere, og vil sammen med disse hjelpe meg å formulere hypoteser. For det andre peker problemene i tidligere undersøkelser på utfordringer som er sentrale i utformingen av det metodiske opplegget i mine studier. For det tredje viser presentasjonen av tidligere studier hvilke forhold som ikke er studert. Tabell 3.5 oppsummerer vår kunnskap om målorientering i forhandlinger og illustrerer behovet for studier som kan gi ytterligere innsikt i forholdet mellom orientering og utfall.

Tabell 3.5: Kunnskap om målorientering i forhandlinger

GRUPPESTØRRELSE	GRUPPEKOMPOSISJON	
	Homogenitet i orientering	Heterogenitet i orientering
Dyader	Omfattende	Ingen
Grupper	Minimal	Ingen

Som det fremgår av tabell 3.5 har vi omfattende kunnskap om dyader hvor begge deltakerne har samme målorientering, men minimal kunnskap om *grupper* hvor alle medlemmene har samme orientering. Hva som skjer i tilfeller med *heterogenitet i orienteringer*, har vi imidlertid ingen kunnskap om verken for dyader eller grupper som forhandler. Mitt mål med dette forskningsprogrammet er følgelig å utarbeide og gjennomføre studier som kan bidra til å fylle disse hullene i eksisterende kunnskap.

KAPITTEL 4

METODISK RAMMEVERK

Formålet med dette kapittelet er å utvikle et metodisk rammeverk som kan benyttes for å teste forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall. For å utvikle et slikt rammeverk er det tre spørsmål som er sentrale å besvare. Det første spørsmålet er hvilken *metodisk tilnærming* som er mest velegnet for å studere de aktuelle problemstillingene. Med bakgrunn i den valgte tilnærmingen er den andre klassen av spørsmål hvilket *instrument* som er mest formålstjenlig å benytte, og hvordan et slikt instrument kan utvikles. Deretter er det tredje spørsmålet knyttet til hvordan variabler skal *måles og behandles* innenfor de valgte rammene.

I dette kapittelet vil jeg drøfte spørsmålene som er beskrevet over. Kapittelet starter med avsnitt 4.1 som gjør rede for hvilket *forskningsdesign* som synes best egnet for å få innsikt i mitt forskningsspørsmål. Deretter drøfter jeg i avsnitt 4.2 først behovet for et instrument som kan benyttes for å studere utfall i gruppeforhandlinger, og utvikler deretter et *forhandlings-spill* som anvendes i mine empiriske studier av forhandlinger i grupper. Videre diskuterer avsnitt 4.3 hvordan sentrale *variabler* blir operasjonalisert og behandlet innenfor det valgte design og instrument. Kapittelet avsluttes med *oppsummering og implikasjoner* i avsnitt 4.4.

Det metodiske rammeverket som presenteres i dette kapittelet er et generelt rammeverk som i hovedsak er felles for de tre empiriske studiene i avhandlingen. De mer spesifikke metodiske valg som er unike for den enkelte studie blir presentert i metodeavsnittene i de respektive studiene.

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign omhandler den metodiske tilnærming som velges for å undersøke et forskningsspørsmål. Mer presist er forskningsdesign et program som veileder prosessen med å samle inn, analysere, og tolke observasjoner (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1992). Dette innebærer at valg av forskningsdesign legger sterke føringer på hvilke aspekter ved et fenomen som blir vektlagt, og hvordan de fortolkes. I dette avsnittet vil jeg presentere og begrunne mitt valg av forskningsdesign i del (1), og drøfte sentrale implikasjoner av dette valget i del (2).

(1) Valg av forskningsdesign

Det er tre hovedtyper av forskningsdesign; (1) eksperimentelt, (2) kvasi-eksperimentelt, og (3) ikke-eksperimentelt. Rene eksperimentelle design skiller seg fra andre design primært ved at tilordning av deltakere til forklaringsvariabler (her målorientering) er under forskerens kontroll (Spector, 1981). Et ikke-eksperimentelt design skiller seg fra andre design ved at deltakerne ikke utsettes for eksperimentell intervensjon (Cook & Campbell, 1979). Hvilket design som er mest velegnet avhenger først og fremst av typen forskningsspørsmål, studiens formål, og tidligere forskning på området. I avhandlingen har jeg valgt et *eksperimentelt design* fordi (1) forskningsspørsmålet er kausalt, fordi (2) studienes formål er å teste teori, og (3) fordi et slikt design bidrar til kumulativ forskning. Jeg vil utdype disse argumentene i det følgende.

Den første grunnen for å velge et eksperimentelt design er at forskningsspørsmålet er *kausalt*. Valg av forskningsdesign må ta utgangspunkt i forskningsspørsmål. Det sentrale spørsmålet i denne avhandlingen er hvordan ulike målorienteringer virker på forhandlingsutfall. Dette spørsmålet er kausalt ettersom jeg ønsker å avdekke en årsak-virkning sammenheng. For å avgjøre om en variabel (her målorientering) er årsaken til en virkning på en annen variabel (her forhandlingsutfall) er det tre forhold som må godtgjøres (Cook & Campbell, 1979); (a) at det er samvariasjon mellom variablene, (b) at sammenhengen mellom variablene ikke er spurios, og (c) at den antatte årsaken inntreffer forut for den antatte virkningen. Den beste tilnærmingen for å demonstrere disse tre forholdene er et eksperimentelt forskningsdesign.

Den andre grunnen for å velge et eksperimentelt design er at studiene er *teoritestende*. I mine studier er formålet å teste teoridrevne prediksjoner om forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall. Disse prediksjonene er universelle, og kan derfor med fordel testes i et eksperimentelt design (Judd, Smith & Kidder, 1991). I en relativt tidlig fase i forskningen er det naturlig å vektlegge teoritestning fremfor effekttesting (kfr. Calder, Phillips & Tybout, 1981; 1982), og søke etter universelle sammenhenger før det foretas rike feltstudier hvor kontekstuelle moderatorer trekkes inn. En slik prioritering krever imidlertid at en har en viss apriori kunnskap som gjør det mulig å identifisere fornuftige og sentrale spørsmål. I denne avhandlingen har forskning på forhandlingsdyader gjort det mulig å formulere interessante spørsmål og relevante prediksjoner om forhandlinger i grupper. For å teste disse teoriene er det ønskelig med et design som maksimerer intern validitet. Dette kan best oppnås gjennom et eksperimentelt forskningsdesign.

En tredje grunn for å velge et eksperimentelt design er at det bidrar til *kumulativ* forskning. De fleste sosialpsykologiske studier av forhandlinger er eksperimentelle laboratoriestudier (Pruitt & Carnevale, 1993). Dette er i seg selv naturligvis ikke noe argument for at alle andre studier bør velge et tilsvarende design. Valg av et eksperimentelt design gjør det imidlertid lettere å knytte mine studier av grupper til den relativt omfattende kunnskapsbasen i dyadiske forhandlinger, noe som synes å være en fornuftig start for å utvikle kunnskap om gruppeforhandlinger. Et eksperimentelt design gir muligheter for å posisjonere studiene i denne avhandlingen i forhold til tidligere forhandlingsstudier, og bidrar til kumulativ forskning.

Det er tre komponenter i et eksperimentelt design som gjør det spesielt egnet til å besvare kausale spørsmål og teste teori (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1992); (a) manipulering, (b) sammenligning, og (c) kontroll. Manipulering av forklarende variabler gjør det mulig å fastslå at årsak (her målorientering) inntreffer før virkning (her forhandlingsutfall). Sammenligning av enheter med ulik behandling gjør det mulig å demonstrere samvariasjon mellom årsak og virkning, mens kontroll innebærer at konkurrerende forklaringer på samvariasjonen mellom variablene som studeres kan utelukkes.

For å oppfylle kravene til et eksperimentelt design vil jeg i mine studier *manipulere* deltakernes målorientering ved å gi dem ulike instruksjoner. Deretter vil jeg plassere dem i grupper slik at ulike komposisjoner av orienteringer formes (grupper med bare samarbeids-

orienterte medlemmer, grupper med bare individuelt orienterte medlemmer, og grupper med både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer). Gruppene vil så forhandle og forhandlingsutfall bli *sammenlignet* mellom de ulike gruppekomposisjonene, og mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer. *Kontroll* for spuriøsitet vil bli ivarettatt gjennom randomisert tilordning av deltakerne til ulike instruksjoner og gruppekomposisjoner.

(2) Implikasjoner

Valg av forskningsdesign har sentrale implikasjoner. En viktig implikasjon er at det valgte design er velegnet til å studere noen spørsmål, men mindre egnet til å studere andre spørsmål. Et eksperimentelt design er uovertruffet når det gjelder å undersøke mitt forskningsspørsmål om hvordan målorientering påvirker forhandlingsutfall. Det samme designet er imidlertid paradoksalt nok mindre egnet til å undersøke de underliggende forklaringsmekanismene knyttet til *forhandlingsdynamikk*. Årsaken til dette er at et eksperimentelt design gir begrenset rom for variasjoner i bl.a. normer og atferd:

”For some research purposes, it may be quite desirable for tasks and norms to be well-constrained in the experimental setting. Precisely because variation in interpersonal behavior is reduced ... the amount of «error» variance within experimental conditions [will decrease]. As a result, the chances of reliably detecting and describing relationships between input and output variables for these groups will be enhanced. ... But if the research purpose is to understand how group processes themselves relate to output states (or how they mediate input-output relationships), exactly the reverse is true. ... studies of process-performance relationships will require research designs that allow interpersonal processes to vary more widely than is the case in traditional small group experiments.” (Hackman & Morris, 1975 s. 15-16).

Dette innebærer ikke at forhandlingsdynamikk ikke kan studeres innenfor rammene av et eksperimentelt design. Det indikerer imidlertid at et slikt design har klare begrensninger i forhold til å besvare spørsmål knyttet til forhandlingsatferd og forhandlingsprosesser, og at en eksperimentell setting skaper kunstige rammer som gjør overdrevent reduksjonistiske

analyser av forhandlingsdynamikk mindre interessante. I denne avhandlingen vil dynamikk bli undersøkt eksplorativt i studie 3, innen rammene av disse begrensningene.

Med bakgrunn i diskusjonen over, vil jeg i det neste avsnittet (avsnitt 4.2) utvikle et instrument som kan benyttes til å studere forhandlinger i grupper eksperimentelt. Deretter (avsnitt 4.3) vil jeg diskutere hvordan de variablene jeg har valgt å studere best kan operasjonaliseres og behandles, gitt mine valg av design og instrument.

4.2 Forhandlingsspill

Formålet med dette avsnittet er å utvikle et instrument som kan benyttes til å undersøke mitt forskningsspørsmål innenfor rammene av et eksperimentelt design. Kravet til et slikt instrument er at det kan simulere sentrale elementer i en forhandlingssituasjon. Et forhandlingsspill er den typen instrument som utgjør det metodiske paradigmet i sosialpsykologiske studier av dyadiske forhandlinger. I dette avsnittet ønsker jeg å bidra til metodeutvikling ved å utarbeide et tilsvarende spill for forhandlinger i *grupper*.

Avsnittet starter i del (1) med å presentere hva et forhandlingsspill er, og hvilke krav som knytter seg til utvikling av slike simuleringer. I del (2) undersøker jeg hvordan disse kravene er ivaretatt i forhandlingsspill som er benyttet i studier av gruppeforhandlinger. Hensikten er her å kartlegge behovet for utvikling av nye simuleringer, og gjøre det mulig å posisjonere utviklingen av et nytt spill i forhold til tidligere spill. Som en konsekvens av svakheter ved eksisterende spill for gruppeforhandlinger, utvikler jeg i del (3) et forhandlingsspill som er egnet for mine formål. Testing av dette spillet rapporteres deretter i del (4). Til sist blir avsnittet oppsummert og sentrale implikasjoner drøftet i del (5).

(1) Hva er et forhandlingsspill?

Et eksperimentelt spill kan beskrives som en laboratorieoppgave som blir benyttet for å studere hvordan folk opptrer i en situasjon med gjensidig avhengighet (Pruitt & Kimmel, 1977) hvor:

- Hvert individ må ta en eller flere beslutninger som påvirker egen og motparten(e)s velferd
- Utfallet av disse beslutningene er uttrykt i numeriske termer
- Tallene som uttrykker disse resultatene er valgt av eksperimentator på forhånd

Det kan skilles mellom tre sentrale klasser av eksperimentelle spill (kfr. avsnitt 2.2); (1) matrisespill, (2) forhandlingsspill, og (3) koalisjonsspill. *Matrisespill* er et spill hvor deltakerne blir vist en matrise som spesifiserer verdien på alle utfallskombinasjoner. Det

mest kjente matrisespillet er fangens dilemma. Den andre varianten av eksperimentelle spill er forhandlingsspill. *Forhandlingsspill* forsøker å simulere en forhandlingssituasjon, og skiller seg fra matrisespill bl.a. ved at deltakerne ikke kjenner utfallsrommet (dvs. at de ikke kjenner hvilken verdi ulike utfall har for motparten). *Koalisjonsspill* er en tredje type spill hvor undergrupper av medlemmer kan danne vinnende koalisjoner som kontrollerer gruppens resultat.

Den relevante typen spill for denne avhandlingen er *forhandlingsspill*, fordi denne varianten av spill kommer nærmere en simulering av reelle forhandlinger enn matrisespill, og fordi koalisjonsspill inneholder oppgaver av en annen type enn den jeg ønsker å fokusere på i mine studier. Forhandlingsspill finnes i to varianter; forhandlingsspill som bare inkluderer én dimensjon (det vil ofte si én sak), og spill med flere dimensjoner (det vil ofte si flere saker). Bare den siste typen av spill muliggjør variasjon i resultat på gruppenivå (integrativitet), slik at jeg her er interessert i forhandlingsspill som inneholder mer enn én dimensjon.

Det er mulig å studere forhandlinger i grupper eksperimentelt gjennom andre typer av simuleringer enn eksperimentelle spill. F.eks. kan en simulering bestå av en oppgave hvor utfallet av beslutningene ikke er uttrykt i numeriske termer og valgt av eksperimentleder på forhånd (kfr. McGrath & Julian, 1963). Forhandlingsspill er imidlertid den formen for simulering som er mest benyttet i sosialpsykologiske studier av forhandlinger. For å utvikle kunnskap om gruppeforhandlinger synes det hensiktsmessig å starte metodeutviklingen innenfor rammene av det metodiske paradigmet i forhandlingsforskningen. Hovedfordelene med dette valget er at det eksisterer en kunnskapsbase for utvikling av et anvendelig instrument, og at studier av gruppeforhandlinger lettere kan relateres til studier av dyade-forhandlinger. I tillegg gir bruk av forhandlingsspill, sammenlignet med ikke-numeriske simuleringer, langt bedre vilkår for presis måling av forhandlingsutfall.

Utvikling av en simulering som kan benyttes til å studere fenomener i en laboratorie-sammenheng stiller oss generelt overfor tre sentrale utfordringer (kfr. Morley & Stephenson, 1977):

- (1) Vi må definere hva vi prøver å simulere
- (2) Vi må identifisere visse nøkkelkomponenter ved det vi forsøker å simulere
- (3) Vi må oversette disse komponentene til komponenter i laboratorieoppgaver

I forhandlingsspill forsøker vi å simulere en forhandlingssituasjon. For at en slik simulering skal være valid, er det nødvendig å ta utgangspunkt i karakteristika ved reelle forhandlinger. Som tidligere påpekt inneholder de fleste forhandlingssituasjoner to sentrale komponenter; en *integrativ* dimensjon (muligheter for samarbeid) og en *distributiv* dimensjon (muligheter for konflikt). Deltakere i forhandlinger vil både forsøke å skape verdier og kreve verdier (Lax & Sebenius, 1986). I gruppeforhandlinger vil det dessuten være to andre komponenter som er sentrale. For det første vil *maktstrukturen* ofte være et viktig element i slike forhandlinger (Mannix, 1994), og for det andre åpner gruppeforhandlinger for dannelse av *koalisjoner* (Neale & Bazerman, 1992). I min studie ønsker jeg imidlertid ikke å studere makt og koalisjon, og disse må derfor nøytraliseres.

Etter å ha identifisert disse nøkkelkomponentene ved forhandlinger i grupper, er det nødvendig å oversette disse komponentene til elementer i et forhandlingsspill. De viktigste egenskapene ved et forhandlingsspill blir bestemt av spillets poeng- /profittmatrise. Denne matrisen er en spesifikasjon av hvilken tilfredsstillelse av interesser forhandleme oppnår ved å velge ulike alternativer i sakene som inngår i forhandlingene.¹⁸ Poengmatrisen avgjør dermed spillets utfallsrom. Det er konstruksjonen av denne matrisen som i hovedsak er bestemmende for hvordan nøkkelkomponenter i forhandlingssituasjoner blir oversatt til komponenter i en simulering.

I det neste avsnittet vil jeg se hvordan nøkkelkomponenter som integrativitet, distributivitet, makt og koalisjoner er behandlet i eksisterende rollespill for gruppeforhandlinger, og vurdere hvorvidt disse spillene fanger inn sentrale komponenter og egner seg for å studere mine problemstillinger.

¹⁸ En poengmatrise tilsvarer den utfallsmatrisen som blir benyttet i matrisespill. I forhandlingsspill vil imidlertid hver deltaker ikke kjenne hele denne matrisen, men bare ha kunnskap om den tilfredsstillelsen av interesser vedkommende selv oppnår ved alternative løsningskombinasjoner.

(2) Eksisterende forhandlingsspill for grupper

En gjennomgang av litteratur om gruppeforhandlinger identifiserte på vurderingstidspunktet tre ulike forhandlingsspill, som er benyttet i tre ulike studier (Thompson m.fl., 1988; Mannix m.fl., 1989; Weingart m.fl., 1993). To av spillene er utviklet for grupper på tre *personer* (Thompson m.fl. og Mannix m.fl.), mens Weingart m.fl. studerte grupper med fire deltakere. Antall *saker* det forhandles om varierer fra tre (Thompson m.fl. og Mannix m.fl.) til fem (Weingart m.fl.), mens antall *alternativer* i hver sak også varierer fra tre (Thompson m.fl.) til fem (Weingart m.fl. og Mannix m.fl.). Spillet til Weingart m.fl. er relativt komplekst og skiller seg noe fra de to andre spillene. Sentrale egenskaper ved de ulike spillene knyttet til nøkkelkomponentene makt, integrasjon, distribusjon og koalisjon, er oppsummert i tabell 4.1 og vil bli drøftet i det følgende.

Tabell 4.1: Eksisterende forhandlingsspill for grupper

KOMPONENTER	FORHANDLINGSSPILL		
	Thompson m.fl. (1988)	Mannix m.fl. (1989)	Weingart m.fl. (1993)
Maktaspektet	Symmetri	Symmetri	Ikke symmetri
Integrasjonsaspektet	Maksimal felles poengsum ved å bytte <i>viktigste</i> sak	Maksimal felles poengsum ved å bytte <i>viktigste</i> sak	Maksimal felles poengsum ved å bytte <i>flere</i> saker
Distribusjonsaspektet	Ingen rene konfliktsaker (null-sum saker)	Ingen rene konfliktsaker (null-sum saker)	Ingen rene konfliktsaker (null-sum saker)
Koalisjonsaspektet	Stabile koalisjoner fra sak til sak ikke mulig	Stabile koalisjoner fra sak til sak ikke mulig	Stabile koalisjoner fra sak til sak ikke mulig

I et forhandlingsspill vil *maktstrukturen* være bestemt av hvorvidt noen av deltakerne favoriseres slik at de vil ha lettere for å få tilfredsstilt sine interesser. Slike skjevheter oppnås ved å lage en poengmatrise som ikke er symmetrisk. En symmetrisk poengmatrise innebærer at interessekonfigurasjonen i spillet gir alle deltakerne i utgangspunktet like muligheter til å få gjennomslag for sine interesser. Spillene som er benyttet av Thompson m.fl. (1988) og Mannix m.fl. (1989) er symmetriske, mens spillet til Weingart m.fl.(1993) har en asymmetrisk struktur. Deltakerne i Weingart m.fl. sitt spill står i ulik grad i konflikt med

hverandre, og antall oppnåelige poeng totalt er forskjellig for de enkelte rollene. Dette innebærer at deltakerne har ulike muligheter for å få tilfredsstillt sine interesser.

Spillets muligheter for å skape *integrative* avtaler er en komponent som er sentral å vurdere i et forhandlingsspill. Spillene som ble brukt i studiene til Thompson m.fl. (1988) og Mannix m.fl. (1989) er enkle i den forstand at det eneste som kreves for å oppnå fullt integrative løsninger, målt med felles sum av de tre deltakernes poeng, er at deltakerne bytter sine viktigste saker. Det vil si at hver deltaker får velge sitt beste alternativ i den saken som er viktigst for dem. Slik sett er disse spillene parallelle til hvordan integrasjonsaspektet blir målt i de fleste dyadiske forhandlingsspill (f.eks. Pruitt & Lewis, 1975). Weingart m.fl. (1993) sitt spill har også rom for integrative løsninger, men disse er vanskeligere å oppdage fordi det kreves at deltakerne bytter flere saker for å ta ut fullt integrativt potensiale.

Alle tre spillene inneholder *distributive* elementer ettersom deltakerne ikke har fullstendig sammenfallende interesser. I spillet til Weingart m.fl. (1993) er det særlig to roller som står i direkte konflikt med hverandre på flere saker. Imidlertid inneholder alle de tre studiene bare saker med integrative muligheter. Med andre ord åpner hver enkelt sak muligheter for integrasjon av interesser. Det er dermed ingen nullsum saker hvor alle deltakernes interesser står i direkte motsetning til hverandre. Dette skiller spillene fra tradisjonelle dyadiske spill, fordi forhandlingsspill utviklet for dyader vanligvis inkluderer en ren distributiv sak (nullsum) som bare gir rom for fordeling (f.eks. Pruitt & Lewis, 1975).

Eksisterende spill gir alle muligheter for *koalisjoner* fra sak til sak. Særlig er dette aktuelt i spillene til Thompson m.fl. (1988) og Mannix m.fl. (1989). I disse spillene er alle sakene strukturert slik at i den saken som er mest betydningsfull for en forhandler, vil de to andre forhandlerne foretrekke et annet alternativ som de begge har som sitt beste i saken. Med andre ord er det en to-mot-en situasjon i hver sak. Hovedpoenget er imidlertid hvorvidt det er rom for stabile koalisjoner på tvers av flere saker (f.eks. at to av forhandlerne har sammenfallende interesser i alle sakene). Det er det ikke i noen av de tre forhandlingsspillene.

De tre spillene som er benyttet ivaretar sentrale nøkkelkomponenter på ulike måter. Det interessante spørsmålet er hvorvidt noen av de tre spillprofilene er velegnet for å undersøke

mine problemstillinger. Tabell 4.2 oppsummerer i hvilken grad eksisterende spill er egnet til å studere avhandlingens forskningsspørsmål. Spillene er vurdert langs de fire sentrale dimensjonene diskutert over, samt enkelhet, realisme og tilsynelatende evne til å skape variasjon i resultater.

Tabell 4.2: Vurdering av eksisterende forhandlingsspill for grupper^a

KOMPONENTER	FORHANDLINGSSPILL		
	Thompson m.fl. (1988)	Mannix m.fl. (1989)	Weingart m.fl. (1993)
Maktaspektet	God	God	Middels
Integrasjonsaspektet	God	God	God
Distribusjonsaspektet	Svak	Svak	Svak
Koalisjonsaspektet	God	God	God
Enkelhet	God	God	Svak
Realisme	Middels	Middels	God
Variasjon	Svak	Svak	Svak

^a Vurderingen er basert på hvor velegnet forhandlingsspillene er for å undersøke problemstillingene i *denne* avhandlingen.

Som det fremgår av tabell 4.2 er spillenes egenskaper knyttet til *integrasjonsaspektet* velegnet for å studere mine spørsmål. Det samme gjelder *koalisjonsaspektet* ettersom ingen av spillene gir rom for stabile koalisjoner fra sak til sak. Videre er de symmetriske spillene til Thompson m.fl. og Mannix m.fl. mer egnet for mine formål enn det asymmetriske spillet til Weingart m.fl., fordi symmetri innebærer at *maktforholdet* mellom partene i utgangspunktet er balansert.

Tabell 4.2 illustrerer imidlertid at eksisterende spill for gruppeforhandlinger har flere begrensninger som skaper behov for å utvikle et forhandlingsspill som kan benyttes i studier av spørsmålene i denne avhandlingen. Det er særlig tre forhold ved eksisterende spill som gjør det aktuelt å utvikle et nytt forhandlingsspill; (1) svak distribusjonsprofil, (2) problemer med å kombinere enkelhet og realisme, og (3) manglende evne til å skape variasjon.

For det første har alle eksisterende spill for gruppeforhandlinger i begrenset grad vært opptatt av å fange inn *fordelingsaspekter*. Slik sett avspeiler forhandlingsspillene en fokusering på gruppens resultat, fremfor den enkelte forhandlers individuelle resultat. For å undersøke mine problemstillinger ønsker jeg et forhandlingsspill som i sterkere grad gjør det mulig å se på distributive sider med utfall, samtidig som det integrative aspektet studeres.

Den andre grunnen for å utvikle et forhandlingsspill er at det er behov for et spill som er rimelig *enkelt* og samtidig relativt *realistisk*. Det er ønskelig med et rimelig enkelt spill, men ikke så enkelt at poengmatrisen blir lett å gjennomskue (Thompson m.fl.; Mannix m.fl.). Samtidig er det ønskelig med et spill som er relativt realistisk, uten at det blir så komplekst at forhandlerne nærmest tvinges til å diskutere sakene i form av poeng (Weingart m.fl.).

En tredje grunn til å utvikle et nytt forhandlingsspill er at tidligere spill ikke synes å skape god *variasjon* i resultatene, verken når det gjelder individuelt resultat eller grupperesultat. Forhandlingsspill hvor rundt halvparten av gruppene finner en maksimalt integrativ løsning (Thompson m.fl.; Weingart m.fl.) skaper usikkerhet om måleinstrumentet (forhandlingsspillet) har for smale rammer.¹⁹ For å studere forhandlinger i grupper er det ønskelig med et forhandlingsspill som i større grad kan differensiere kvaliteten på ulike avtaler.

Med utgangspunkt i drøftelsene over, vil jeg i den neste delen forsøke å utvikle et spill med en totalprofil som gjør det egnet til bruk i de empiriske studiene av gruppeforhandlinger i denne avhandlingen.

¹⁹ Spillenes funksjonsevne må imidlertid ses i lys av de manipuleringer som blir benyttet.

(3) Utvikling av et forhandlingsspill for grupper

Hensikten med denne delen er å utvikle et forhandlingsspill for gruppeforhandlinger. Jeg vil starte med å se på design av *poengmatrisen* som ligger til grunn for spillet. Design av denne matrisen er selve hjertet i et forhandlingsspill, og avgjør i stor grad hvilke egenskaper simuleringen vil inneholde. Etter å ha utviklet poengmatrisen vil jeg se på selve *utformingen* av forhandlingsspillet med hensyn til referanseramme, sakenes verdi og rekkefølge, samt reservasjonspunkt. Med utgangspunkt i design av poengmatrisen og den tekniske utformingen, omhandler den tredje delen egenskaper ved spillets *utfallsrom*. Til sist presenteres valg av konteksten, hvor roller og forhold knyttet til selve gjennomføringen beskrives.

Poengmatrise

Før en poengmatrise kan konstrueres, er det nødvendig å avklare hvor mange parter som skal delta i forhandlingene. I mitt tilfelle ble det avgjort at spillet skulle lages for tre deltakere. Grunnen til at jeg valgte å utvikle et spill for grupper med tre forhandlere var at vi har relativt begrenset kunnskap om gruppeforhandlinger. For å utvikle kunnskap om forhandlinger i grupper, synes det fornuftig å starte med mindre grupper. Etterhvert som vi bygger opp kunnskap om små grupper, kan vi øke antall deltakere i gruppene som studeres. Ettersom vi har relativt god kunnskap om forhandlinger i dyader, er det naturlig å starte studier av grupper ved å øke antall parter fra to til tre.

For å gjøre det lettere å følge utviklingen av forhandlingsspillet, er den endelige poengmatrisen presentert i tabell 4.3. De tre forhandlerne har én av tre roller; representant for et flyselskap, et forsikringsselskap, eller et konsulentselskap. De forhandler om bygging av et felles kontorbygg, hvor det er fem saker som skal drøftes; ferdigstillelse, beliggenhet, utseende, vedlikeholdskostnader og felles funksjoner. I hver sak er det fire eller fem alternativer. Forhandlerne må bli enige i alle fem sakene for å komme frem til en avtale.

Poengmatrisen viser de ulike partenes preferanser for de ulike alternativene i de fem sakene. Poengene angir partenes interesser og viser hvor sterkt man ønsker et alternativ i en gitt sak. F.eks. vil representanten fra flyselskapet (rolle 1) foretrekke at gruppen velger alternativ D i

Tabell 4.3: Poengmatrise i forhandlingsspill "Prosjekt kontorbygg"

SAKER OG ALTERNATIVER	ROLLER OG PREFERANSER			SUM
	Rolle 1: Fly	Rolle 2: Forsikring	Rolle 3: Konsulent	
SAK 1: FERDIGSST.				
Alternativ A	25	0	50	75
Alternativ B	25	25	25	75
Alternativ C	0	50	25	75
Alternativ D	50	25	0	75
SAK 2: BELIGGENH.				
Alternativ A	150	12,5	25	187,5
Alternativ B	200	0	0	200
Alternativ C	100	25	50	175
Alternativ D	0	50	100	150
Alternativ E	50	37,5	75	162,5
SAK 3: UTSEENDE				
Alternativ A	50	100	0	150
Alternativ B	0	0	200	200
Alternativ C	37,5	75	50	162,5
Alternativ D	12,5	25	150	187,5
Alternativ E	25	50	100	175
SAK 4: VEDL. KOSTN.				
Alternativ A	0	100	50	150
Alternativ B	50	0	100	150
Alternativ C	50	50	50	150
Alternativ D	100	50	0	150
SAK 5: FELLES FUNK.				
Alternativ A	100	0	50	150
Alternativ B	75	50	37,5	162,5
Alternativ C	50	100	25	175
Alternativ D	25	150	12,5	187,5
Alternativ E	0	200	0	200
RESERVASJONSPKT.	150	150	150	
MAKS. POENGSUM	500	500	500	825

sak 1. Dette alternativet vil gi forhandleren 50 poeng - mot 25 poeng hvis gruppen blir enig om å velge alternativ A eller B, eller 0 poeng hvis gruppen avtaler alternativ C. Den enkelte forhandler har bare kjennskap til sin egen rolles poengverdier - dvs. aktøren kjenner bare sine egne preferanser.

Sak 1 (ferdigstilling) og sak 4 (vedlikeholdskostnader) er *distributive* saker (null-sum saker). I disse sakene er den totale poengsummen for gruppen den samme uansett hvilke av de fire alternativene som velges. Valg av alternativ får med andre ord ingen konsekvenser for gruppens samlede poengsum, men har konsekvenser for fordelingen mellom partene. Sak 2 (beliggenhet), sak 3 (utseende) og sak 5 (felles funksjoner) er *integrative* saker. Disse sakene gir muligheter for integrasjon fordi de ulike alternativene i hver av sakene gir gruppen forskjellig total poengsum. Ved å bytte saker (dvs. gi i saker av mindre viktighet mot å få i saker av større viktighet) kan deltakerne skape avtaler som er bedre enn kompromisser i hver enkelt sak.

I det følgende vil jeg se på hvordan denne poengmatrisen er utviklet. Det kan være nyttig å referere til tabell 4.3 etterhvert som jeg beskriver matrisens egenskaper. Presentasjonen er organisert etter nøkkelkomponentene i et forhandlingsspill for grupper; makt og koalisjon, integrasjon og distribusjon. Jeg legger særlig vekt på utformingen av det distributive aspektet, fordi denne siden ved forhandlingsspill for grupper er mindre vektlagt i tidligere forskning.

Makt- og koalisjonsaspektet

Det første jeg måtte ta stilling til var hvorvidt alle forhandlerne i utgangspunktet skulle ha de samme muligheter til å få tilfredsstillt sine interesser. En matrise som er symmetrisk, ville gi alle deltakerne samme utgangspunkt. Etter å ha vurdert ulike egenskaper ved symmetriske og asymmetriske poengmatriser, ble det bestemt at et spill med en *symmetrisk* poengmatrise var å foretrekke.

En symmetrisk poengmatrise er fordelaktig når jeg er interessert i å studere individuelt resultat, fordi like muligheter til å få gjennomslag for sine preferanser gjør det lettere å sammenligne forhandlere internt i en gruppe. Spesielt for mine problemstillinger er det ønskelig med et spill som er egnet for å sammenligne forhandlere innad i gruppene - både med hensyn til økonomiske og perseptuelle mål. En annen grunn til å velge et symmetrisk spill, er at det ikke gir rom for stabile koalisjoner, fordi disse nødvendigvis vil skifte fra sak til sak. Symmetri sikrer også at alle forhandlerne har de samme muligheter til å danne koalisjoner hvis vi ser på spillet samlet.

Integrasjonsaspektet

For å kunne studere mine problemstillinger, kreves det at forhandlingsspillet har et integrativt potensiale. Et integrativt potensiale (variabel-sum) i et forhandlingsspill kan i utgangspunktet skapes på to måter. Den første måten er å gi deltakerne en eller flere saker hvor de har *sammenfallende interesser*. Forhandlerne kan i slike saker oppnå integrative løsninger hvis de klarer å identifisere at de har preferanse for det samme alternativet. I dette forhandlingsspillet ble denne måten å skape et integrativt potensiale på ikke benyttet. Hovedgrunnen til dette er at denne typen integrativitet synes å være så enkel å oppnå at det neppe vil tilføre særlig variasjon i grupperesultater. Bruk av slike saker i dyadiske forhandlingsspill har vist seg å gi begrenset variasjon.

Den andre måten å skape et integrativt potensiale på, er å la deltakerne få muligheter til å *bytte saker*. Med en slik struktur har forhandlerne motstridende preferanser i hver enkelt sak, men tillegger de ulike sakene ulik verdi. Forhandlerne kan dermed oppnå integrative løsninger ved å gi i de integrative sakene av mindre viktighet, mot å få i de integrative sakene av større viktighet. I spillet som utvikles her vil jeg i tråd med tidligere forhandlingsspill for grupper skape et integrativt potensiale på denne måten.

Det er en rekke mulige måter å kombinere saker og alternativer på for å skape muligheter for at deltakerne kan oppnå integrative løsninger gjennom å bytte saker. Det første som kan være verdt å merke seg, er at siden poengmatrisen skal være symmetrisk - så må det være minst tre saker å forhandle om. Disse tre sakene vil ha samme struktur. Det er derfor tilstrekkelig å diskutere strukturen i en av de integrative sakene. La oss derfor betrakte én sak og tre parter. Utgangspunktet er nå at denne saken betyr svært mye for en forhandler (f.eks. part 1), mens den er av mindre betydning for de andre gruppelemmene (part 2 og 3). Part 1 ønsker da sterkt at gruppen velger det alternativet som vedkommende ønsker i denne saken. Det er nå tre spørsmål som må besvares:

- (1) Hvor mange alternativer skal saken inneholde?
- (2) Hvilken verdi skal de ulike alternativene gi for gruppen totalt?
- (3) Part 2 og 3 vil ønske at gruppen velger et annet alternativ enn det part 1 ønsker - men skal part 2 og 3 ønske det samme alternativet?

Det første spørsmålet omhandler antall alternativer. Totalt antall alternativer i saken ble satt til fem, fordi dette ble antatt å gi deltakerne litt å velge i - uten at det ble for uoversiktlig. Vi har dermed tre typer alternativer. Det ene foretrekkes av part 1. Et annet foretrekkes av part 2 og 3 (gitt at disse foretrekker det samme alternativet) og tre alternativer er mellomløsninger som representerer kompromiss hvor deltakerne får litt hver.

Det andre spørsmålet er hvilken verdi de ulike alternativene skal gi for gruppen totalt. Dette er sentralt fordi det avgjør hvilket alternativ som gir gruppen en integrativ løsning. Det er klart at alternativet som foretrekkes av part 1 må gi høyest felles sum for gruppen. Det er fullt mulig å konstruere en poengmatrise hvor kompromissløsninger gir gruppen bedre resultat enn hvis gruppen velger part 1 sitt alternativ. Da vil imidlertid ikke alternativet som part 1 foretrekker lenger være et integrativt alternativ, og poenget med å bytte saker faller bort.

Det tredje spørsmålet er knyttet til om part 2 og 3 skal ønske samme alternativ og dermed kjempe sammen mot part 1 sin sterke preferanse for sitt alternativ. Etter å ha vurdert en rekke mulige kombinasjoner, avgjorde jeg at den mest hensiktsmessige løsningen ville være at part 2 og 3 hadde sitt beste alternativ felles. Det var flere grunner til at jeg valgte denne løsningen.

For det første ble alternativet som part 2 og 3 ønsket, gitt en verdi som for gruppen sett under ett gav lavest verdi. Mens det beste for gruppen totalt (kfr. poengmatrisen i tabell 4.3) ville være å velge part 1 sitt alternativ som gav 200 poeng (alle til part 1), ville alternativet som part 2 og 3 ønsket bare gi gruppen en felles sum på 150 poeng (0 til part 1, 100 til part 2 og 50 til part 3). En konsekvens av dette var at deltakerne for å oppnå gode løsninger, måtte klare å kommunisere hvor mye de ulike sakene betydde for dem. Ved å gi part 2 og 3 felles beste alternativ, ville det være vanskeligere for gruppen å identifisere det mest integrative alternativet.

En annen grunn til å velge en slik løsning var at det kunne gi interessante situasjoner i forhold til de spørsmål som skal studeres i de empiriske undersøkelsene. Fordi miksgupper vil bestå av grupper hvor en eller to forhandlere er samarbeidsorientert, og en eller to er

individuet orientert, ble det antatt at et slikt forhandlingsspill ville være velegnet til å studere hvordan motivasjonsmessig orientering påvirker forhandlingsutfall.

En tredje grunn for valget av struktur på den integrative delen av poengmatrise, var at den tilsvarer poengmatrisen som ble brukt i studien til Mannix m.fl. (1989). Som vi har sett tidligere synes dette forhandlingsspillet å ha ulike svakheter, men isolert sett synes konstruksjonen å skape et godt integrativt potensiale. De integrative sakene (sak 2, 3 og 5) har derfor strukturen som er vist i poengmatrisen i tabell 4.3 tidligere i dette avsnittet.

Distribusjonsaspektet

Distribusjonsaspektet i forhandlingsspillet ivaretas til en viss grad av de integrative sakene, ettersom partene også må fordele verdier i disse sakene. For å studere mine problemstillinger som bl.a. er opptatt av fordeling, er det imidlertid ønskelig å inkludere rene distributive saker for å heve fordelingsaspektet og gjøre forhandlingene mer utfordrende og realistiske.

En distributiv sak er en sak hvor en parts gevinst oppnås på bekostning av de andre partenes gevinst, det vil si en null-sum sak. En slik sak er vanlig i dyadiske forhandlingsspill og kan da enkelt konstrueres ved å gi forhandlerne diametralt motsatte preferanser. Ved forhandlinger i grupper er dette litt mer komplisert - men samme prinsippet kan anvendes ved å ha tre alternative løsninger, hvor hvert av de tre alternativene foretrekkes av en av de tre forhandlerne. For gruppen totalt vil alle alternativene ha samme poengverdi, slik at det ikke er rom for integrasjon, men bare snakk om fordeling. Med bakgrunn i en slik struktur er det likevel en rekke spørsmål som må besvares:

- (1) Hvordan skal strukturen være for alternativene som partene ikke har som førstevalg?
- (2) Skal det være mulig med et kompromissalternativ?
- (3) Hvor mange distributive saker skal inkluderes?

Det første spørsmålet dreier seg om hvilken verdi (poeng) forhandlerne skal gis for andre alternativer enn det de ønsker mest i den distributive saken. Siden det er avgjort at poengmatrisen skal være symmetrisk, vil preferansene til forhandlerne være like sterke (samme poengsum), men fordelt på tre ulike alternativer. Anta at det blir avgjort at verdien for det

mest ønskete alternativet blir satt til 100 poeng. Med tre alternativer er det nødvendig å gi en verdi også til de to andre alternativene som er aktuelle. En mulighet er å gi 0 poeng i verdi for begge de andre alternativene. Vi vil da ha et tilfelle der part 1 ønsker alternativ A fordi det gir 100 poeng, mens alternativ B og C begge har 0 i verdi for denne parten. For part 2 vil f.eks. alternativ B da gi 100 poeng, mens alternativene A og C gir 0 poeng. Tilsvarende vil part 3 ønske alternativ C fordi det har en verdi på 100 poeng - mens de andre alternativene (A og B) ikke har noen verdi (0 poeng). Dette tilfellet er illustrert i matrisform i tabell 4.4.

Tabell 4.4. Distributiv sak - Alternativ 1

ALTERNATIV	FORHANDLER			GRUPPESUM
	Part 1	Part 2	Part 3	
A	100	0	0	100
B	0	100	0	100
C	0	0	100	100

En slik konstruksjon hvor andrevalget gir 0 poeng, gir en svært konfliktfylt matrise. Det ble derfor avgjort at en bedre løsning var å unngå å gi 0 poeng til alle alternativer utenom førstevalget. En struktur som vist i tabell 4.5 ble derfor forsøkt. Her vil aktør 1 få 50 poeng dersom alternativ B blir valgt, mot tidligere 0 poeng for dette alternativet. Tilsvarende gjelder for part 2 og 3 som nå vil få 50 poeng dersom hhv. alternativ C eller A blir valgt. Legg merke til at summen for gruppen nå er høyere, men den samme på tvers av alternativene.

Tabell 4.5. Distributiv sak - Alternativ 2

ALTERNATIV	FORHANDLER			GRUPPESUM
	Part 1	Part 2	Part 3	
A	100	0	50	150
B	50	100	0	150
C	0	50	100	150

Det andre spørsmålet over var om det skulle være mulig med et kompromissalternativ. I forslagene over (tabell 4.4 og 4.5) blir forhandlerne tvunget til å velge et alternativ hvor en deltaker blir uten poeng. En slik løsning kan tenkes å gi mange brudd i forhandlingene. Et annet problem med alternativene over, er at de ikke gjør det mulig for gruppen å komme frem til en løsning som gir alle parter samme resultat (så sant jeg ikke benytter tre konflikt-saker med identisk struktur og identiske poengverdier). Det betyr at spillet i seg selv innbyr til ubalanserte resultater. I mitt tilfelle ønsker jeg å ha en matrise som gjør det mulig for deltakerne å oppnå balanserte løsninger - det vil si en jevn fordeling av poengene mellom partene. Gruppene bør ha *mulighet* til å nå maksimal felles poengsum med jevn fordeling - men spillet bør ikke være strukturert slik at maksimal gruppesum *nødvendigjører* en jevn fordeling av poengene, slik som i spillene til Thompson m.fl. (1988) og Mannix m.fl. (1989).

En mulighet for å dempe konflikten er å innføre et kompromissalternativ, hvor alle deltakerne får like mange poeng. Dette vil kunne redusere antall brudd og samtidig gjøre det mulig med en jevn fordeling mellom gruppe medlemmene. Den løsningsstrukturen jeg valgte er skissert i tabell 4.6 hvor alternativ D er et kompromiss som har samme verdi for alle tre deltakerne (50 poeng). Legg igjen merke til at summen for gruppen er uavhengig av hvilket alternativ som blir valgt, og derfor ikke har noen effekt på felles sum. Matrisen i tabell 4.6 er egnet til å teste mine problemstillinger, fordi spillet gir muligheter for å studere distributive sider av forhandlingene selv når gruppen oppnår maksimal felles sum.

Tabell 4.6. Distributiv sak - Alternativ 3

ALTERNATIV	FORHANDLER			GRUPPESUM
	Part 1	Part 2	Part 3	
A	100	0	50	150
B	50	100	0	150
C	0	50	100	150
D	50	50	50	150

Etter å ha bestemt strukturen på distributive saker, gjenstår det tredje spørsmålet om spillet skal inkludere en eller flere saker av denne typen. For å avgjøre dette er det sentralt å betrakte spillets totale egenskaper. Med én distributiv sak vil vi ha fire saker totalt (tre integrative og en distributiv). To distributive saker gir fem saker totalt og vil øke kompleksiteten og utfallsrommet. Med bakgrunn i at denne typen saker ikke er prøvd i forhandlingsspill for grupper tidligere, er det interessant å prøve to slike saker med litt ulik verdi. To distributive saker vil også øke sannsynligheten for variasjon ved at ikke alle gruppene velger et kompromissalternativ på begge sakene. Ved å gi sakene ulik verdi vil det også være mulig å sammenligne variasjon i de to sakene.

Videre er to saker hensiktsmessig fordi det gir et større utfallsrom og en kompleksitet som ut fra tidligere spill antyder at spillets struktur totalt sett vil være vanskelig å gjennomskue for den enkelte forhandler. Flere enn to saker anses som mindre heldig fordi spillet blir for konfliktfylt og komplekst, samtidig som distributive saker ikke bidrar til å skape større variasjon i gruppens felles resultat. Poengmatrisen inneholder derfor de fem sakene som er presentert i tabell 4.3 i starten av dette avsnittet.

Utforming

Etter å ha utviklet en poengmatrise, er det flere forhold knyttet til utforming og fremstillingsform som må avklares. Her vil jeg se nærmere på valg av (1) preferansemål og referanseramme, (2) sakenes verdi og rekkefølge, og (3) partenes reservasjonspunkt.

De første valgene som må avklares er *preferansemål og referanseramme*. Som i de andre spillene som er brukt i studier av gruppeforhandlinger, valgte jeg å bruke verdi-indikatorer i spillet. Poengene kan oppfattes som uttrykk for penger. Fordelene med å angi preferanser i form av poeng fremfor i kroner, er at preferanser ikke alltid kan kvantifiseres i pengeverdier. Videre innebærer bruk av poeng sannsynligvis at deltakerne ikke henger seg opp i absolutte verdier. Et annet spørsmål er knyttet til om poengmatrisen skal utformes i form av positive eller negative verdier (gevinst eller tap). For å undersøke mine problemstillinger, ønsker jeg i første omgang å se på forhandlinger om mulige gevinster. Forhandlinger med negative referanserammer synes å være mer komplekse, og jeg vil ikke komplisere spillet ytterligere.

Det andre forholdet som må klargjøres er *sakenes verdi og rekkefølge*. Som tidligere nevnt, har jeg valgt å gi de to distributive sakene ulik verdi. Det er imidlertid usikkert hvor viktige disse sakene skal være relativt til de integrative sakene. I dette spillet fant jeg det passende å gi de distributive sakene mindre vekt enn de integrative. Grunnen til dette er at konfliktgraden i seg selv heves gjennom å inkludere distributive saker. Videre vil distributive saker som er svært sentrale for deltakerne, kunne innebære at alle gruppene vil velge kompromissalternativet for at gruppene skal få en løsning.

Rekkefølgen på sakene slik de presenteres for deltakerne er sentral. Spillet har tre integrative og to distributive saker. Disse sakene kan settes sammen på en rekke ulike måter. En av årsakene til å innføre distributive saker, er at dette skal heve konfliktspektet i forhandlingene. Å starte med en relativt uviktig sak hvor alle er uenige med hverandre, bør gjøre det vanskeligere for deltakerne å oppdage de integrative mulighetene i spillet. De integrative sakene i spillet har samme struktur som spillet til Mannix m.fl. (1989), og resultatene fra dette spillet indikerer at relativt mange av deltakerne oppdaget det integrative potensialet i spillet. Det ble derfor relativt begrenset variasjon i resultatene. Ved å plassere de distributive sakene innimellom de integrative sakene, ble det antatt at det ville være vanskeligere å oppdage symmetrien i de tre integrative sakene. De distributive sakene ble derfor plassert som nummer 1 og 4 i rollespillet.

Det tredje spørsmålet knyttet til utforming er valg av *reservasjonspunkt*. Reservasjonspunkt representerer spillernes alternative verdi til en forhandlet løsning. En mulighet er å sette denne verdien lik 0, det vil si at forhandlerne ikke har noen alternativer dersom gruppen ikke kommer frem til en felles avtale. Vanligvis vil det imidlertid være andre alternativer til en forhandlet løsning, slik at den enkelte forhandler bare vil godta en avtale dersom den er bedre enn de alternativer som ellers kan oppnås. I dette spillet ble reservasjonspunktet derfor satt slik at deltakerne måtte ha en viss poengsum (150 poeng) for at avtalen skulle være bedre enn deres beste alternativ til en forhandlet løsning. Et reservasjonspunkt på 150 poeng ble antatt å være høyt nok til at deltakerne måtte anstrenge seg for å finne en løsning, og lavt nok til at antall løsningskombinasjoner ikke ble for begrenset.

Den endelige poengmatrisen som jeg vil benytte i mine studier av gruppeforhandlinger, er utformet slik den tidligere er presentert i tabell 4.3. I det følgende vil jeg drøfte egenskaper ved utfallsrommet i denne poengmatrisen.

Utfallsrom

Poengmatrisen som er utviklet resulterer i et gitt antall mulige løsningskombinasjoner som utgjør spillets utfallsrom. I dyadiske forhandlingsspill er en grafisk fremstilling svært illustrerende (jfr. figur 2.1). For tre deltakere får vi nøye oss med å tenke oss et tredimensjonalt rom med den enkelte forhandlers totale individuelle poengsum langs de tre aksene. Ethvert punkt i rommet vil gi hver forhandler en poengsum som kan leses av på de tre aksene. Spillets utfallsrom er definert ved punktene i dette rommet, hvor hvert punkt tilsvarer en av de mulige løsningskombinasjonene som genereres av poengmatrisen.

Løsningsrommet omfatter 2000 løsningskombinasjoner.²⁰ Hvis hver forhandler har et reservasjonspunkt på 150 poeng, vil de løsningene som gir en eller flere parter mindre enn 150 poeng, normalt ikke bli akseptert. Med et reservasjonspunkt på 150 poeng, finnes det 1238 mulige løsningskombinasjoner i poengmatrisen som er utviklet.²¹ Hver kombinasjon representerer ett punkt i det tredimensjonale rommet, og gir en unik fordeling av poeng mellom de tre partene. Hvis partene i en gruppe f.eks. blir enige om en avtale der man velger alternativ A i alle sakene (kombinasjon AAAAA), så vil dette gi en samlet poengsum til gruppen på 712.5 (75+187,5+ 150+150+150). Forhandleren fra flyselskapet vil få 325 poeng (25+150+50+0+100), forhandleren fra forsikringselskapet vil oppnå 212.5 poeng (0+12,5+ 100+100+0), mens representanten fra konsulentselskapet får 175 poeng (50+25+0+50+50).

På *individnivå* kan forhandlernes individuelle poengsum variere fra minimum 0 poeng til maksimum 500 poeng. Med et reservasjonspunkt på 150 poeng vil det reelle intervallet være fra 150 til 500 poeng. Stegene mellom hver mulige individuelle skåre er 12.5 poeng, slik at deltakerne vil oppnå en av 41 mulige poengsummer (29 over reservasjonspunktet). Poeng-

²⁰ Totalt antall mulige løsningskombinasjoner finnes ved å multiplisere antall alternativer i hver sak med hverandre: $4 \times 5 \times 5 \times 4 \times 5 = 2000$.

²¹ Utregningen av antall løsningskombinasjoner over et reservasjonspunkt på 150 poeng er gjort i programmet MAPLE og finnes i vedlegg A4.

matrisen er konstruert slik at antall løsningskombinasjoner fordeler seg klokkeformet i intervallet 0 til 500. Det vil si at det er flest kombinasjoner som gir en individuell poengsum på 250 poeng, og færrest kombinasjoner som gir en poengsum i ytterkantene av mulighetsrommet.

På *gruppenivå* kan gruppens samlede poengsum variere fra minimum 675 poeng til maksimum 825 poeng. Stegene mellom hver mulige skåre er også her 12.5 poeng, slik at gruppen totalt kan oppnå 13 ulike poengverdier. Som for individuelle resultater, fordeler gruppeskårene seg klokkeformet. Gruppens poengsum blir bestemt av sakene med integrativt potensiale (dvs. sak 2, 3 og 5). For å oppnå 825 poeng må gruppen velge alternativ B i sak 2 (200 poeng), alternativ B i sak 3 (200 poeng) og alternativ E i sak 5 (200 poeng). Siden det mht. gruppens poengsum er det samme hvilket av de fire alternativene som velges i sak 1 og 4, vil antall kombinasjoner som gir maksimal samlet poengskår for gruppen være 16.²²

I tillegg til å se på gruppens samlede poengsum, kan egenskaper ved spillet belyses ved å se på *Pareto-optimalitet*. En Pareto-optimal løsning er en løsning hvor det ikke er mulig å finne andre løsninger som gir minst ett gruppe medlem en høyere poengsum, uten at noen av de andre gruppe medlemmene oppnår en lavere poengsum. En Pareto-optimal løsning er ikke nødvendigvis en løsning som gir gruppen en maksimal samlet poengsum (825 poeng), men alle løsninger som gir maksimal samlet poengsum vil være Pareto-optimale. I spillet er det 247 Pareto-optimale løsninger.²³ Dersom alle gruppe medlemmene minst oppnår sitt reservasjonspunkt på 150 poeng, er antall Pareto-optimale løsninger 103. Det er da 103 løsningskombinasjoner hvor det ikke er mulig å finne andre løsninger som er minst like gode eller bedre for alle forhandlerne i gruppen. Dette innebærer at vel 8% av de 1238 mulige løsningspunktene (når hver deltaker minst oppnår sitt reservasjonspunkt), er Pareto-optimale. Over 90% av de potensielle løsningene gir dermed rom for Pareto-forbedringer.

Tabell 4.7 oppsummerer noen nøkkeltall for forhandlingsspillet utfallsrom.

²² Det er fire alternativer i sak 1 som alle kan velges og gi maksimal poengsum for gruppen, ett mulig alternativ i sak 2, ett i sak 3, fire i sak 4, og ett i sak 5. Dette gir: $4 \times 1 \times 1 \times 4 \times 1 = 16$ kombinasjoner.

²³ Utrengningen av antall Pareto-optimale løsningskombinasjoner er foretatt i programmet MAPLE og finnes i vedlegg A4.

Tabell 4.7: Forhandlingsspillet utfallsrom

Antall løsningskombinasjoner i forhandlingsspillet	2000
Antall løsningskombinasjoner med et reservasjonspunkt på 150 poeng	1238
Maksimalt oppnåelig individuell poengsum	500
Minimalt oppnåelig individuell poengsum	0
Maksimal oppnåelig felles poengsum for gruppen	825
Minimalt oppnåelig felles poengsum for gruppen	675
Antall Pareto-optimale løsninger i forhandlingsspillet	247
Antall Pareto-optimale løsninger med reservasjonspunkt på 150 poeng	103

Kontekst

Et forhandlingsspill krever at deltakerne i simuleringen inntar visse roller som blir bestemt av eksperimentator. Jeg må derfor velge en forhandlingskontekst som deltakerne kan forholde seg til. Det er sentralt å finne en situasjon som gir rollespillet et relativt realistisk preg. I valg av kontekst var det ønskelig å finne en kontekst som var (1) relativt nøytral, (2) relativt generell og (3) som gav rom for å utvikle logisk konsistente saker, alternativer og argumenter.

Bakgrunnen for det første ønsket om å finne en relativt *nøytral kontekst*, var at det var hensiktsmessig å unngå verdiladete saker. Ettersom deltakerne ville bli tildelt ulike preferanser, ville det være uheldig om de ble pålagt å ivareta interesser som de personlig var sterkt imot. Videre var det ønskelig å finne en relativt *generell kontekst* som alle deltakerne hadde et visst forhold til. En viss kjennskap ville være en fordel fordi deltakerne lettere kunne utvikle argumenter utover det som ville bli gitt i oppgaven. For god kjennskap kunne imidlertid gi forhandlere med særlig gode kunnskaper en utilsiktet fordel i forhandlingene. Bakgrunnen for det siste ønsket om å utvikle *logisk konsistente* saker, alternativer og argumenter, var at deltakernes motivasjon ikke skulle svekkes av logiske brister. Inkonsistens kunne gjøre aktørene mer opptatte av det kunstige ved et forhandlingsspill, og gjøre det vanskeligere å spille de ulike rollene.

Med bakgrunn i kriteriene over, falt valget på en situasjon der tre ulike selskaper skulle forhandle om å bygge et *felles kontorlokale*. De tre forhandlerne representerte hhv. et

flyselskap, et forsikringsselskap og et konsulentselskap. De forhandlet om fem saker; ønsket tidspunkt for ferdigstilling, beliggenhet, utseende, fordeling av vedlikeholdskostnader, og i hvilken grad selskapene skulle ha felles funksjoner. De fem sakene og de ulike alternativene, samt deltakernes ulike preferanser, finnes i vedlegg A1.

For at deltakere i et forhandlingsspill skal kunne spille sine roller, kreves det at de gis en viss bakgrunnsinformasjon og noen argumenter for de preferansene de blir tildelt. Det er en avveining hvor mye informasjon som bør gis. I dette forhandlingsspillet fikk forhandlerne i hver sak en relevant begrunnelse for hvorfor de foretrakk ett alternativ fremfor de andre. Hvorvidt dette var passende vurderte jeg etter at spillet var prøvd i pilot- og pretester. Med bakgrunn i spillets kompleksitet og erfaringer fra tidligere, ble det avgjort at 40-45 minutter ville være en passende forhandlingstid i dette rollespillet. Tiden til forberedelser ble satt til ca. 15 minutter. Som over var det imidlertid behov for å fastsette disse fristene etter å ha undersøkt hvordan forhandlingsspillet fungerte under testing.

For å avgjøre hvorvidt det utviklede forhandlingsspillet virket etter intensjonene, var det nødvendig å teste hvordan spillet fungerte. Resultater fra pilot- og pretesting av spillet blir derfor presentert i den neste delen.

(4) Testing av forhandlingsspillet

Før forhandlingsspillet kan benyttes, er det behov for å teste om spillet er et egnet instrument for å undersøke mine problemstillinger. Testingen var hovedsakelig opptatt av å teste (1) *innholdet* i spillet (enkelthet og realisme, dvs. hvorvidt deltakerne forsto spillet og var engasjerte), (2) *utfallet* av forhandlingene (variasjon langs den integrative og distributive dimensjonen), og (3) *rammene* for spillet (størrelsen på reservasjonspunktet og tiden til forhandlinger og forberedelser). Spillets funksjonsevne ble i første omgang innsisert i en pilottest, og i andre omgang i en noe bredere anlagt pretest.

Pilottest

Forhandlingsspillet ble først forsøkt på 4 grupper bestående av stipendiater ved institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). I tre av gruppene var jeg til stede som observatør. Observasjoner under forhandlingene og diskusjoner med deltakerne etter forhandlingene viste for det første at *innholdet* i spillet fungerte godt. Deltakerne forsto spillet, var engasjerte, og syntes det var et logisk og relativt realistisk rollespill. For det andre viste utfallet av forhandlingene at det var god *variasjon* i løsningskombinasjoner og skåre både på individ- og gruppenivå. Når det gjaldt *rammene* for spillet, syntes reservasjonspunktet på 150 poeng å være passende, mens 10-15 minutter til forberedelser og 35-40 minutter til forhandlinger syntes å være rimelig med tid.

I sum indikerte resultatene fra pilottesten av det ikke var behov for å gjøre særlige endringer i forhandlingsspillet. For å forsikre meg om at spillet og de tekniske forholdene knyttet til gjennomføringen av eksperimentet fungerte, ble rollespillet undersøkt ytterligere i en mer formell pretest.

Pretest

Forhandlingsspillet ble testet på 7 grupper med sisteårsstudenter ved siviløkonomstudiet på NHH. Testen ble foretatt i forbindelse med en gjesteforelesning jeg holdt om forhandlinger. Ved gjennomføringen av denne testen fikk jeg også testet deler av logistikken mht. gjennomføring av eksperimentene.

På samme måte som i pilottesten var erfaringene fra pretesten at *innholdet* i spillet virket hensiktsmessig. Gruppemedlemmene hadde en god forståelse av spillet, og de fleste studentene syntes det var artig å delta. Videre viste *utfallet* av forhandlingene fortsatt svært god variasjon - både mht. til hvilke alternativer som ble valgt i de ulike sakene, og mht. skåre for de ulike gruppene og gruppemedlemmene. *Rammene* for spillet fungerte også tilfredsstillende. Tid til disposisjon for å gjøre seg kjent med den konfidensielle informasjonen (vel 10 minutter) og forhandlingstiden (vel 35 minutter) virket å være passelig i forhold til spillets kompleksitet. Deltakernes reservasjonspunkt på 150 poeng syntes også å være satt slik at det fleste gruppene klarte å komme frem til et resultat i løpet av forhandlingstiden (1 gruppe fikk brudd).

Gjennom samtaler med deltakerne og kommentarer på et spørreskjema, kom det frem at noen syntes det var vanskelig å komme med argumenter i enkelte saker fordi det var for lite informasjon om hvorfor de mente det de mente. Det ble derfor vurdert å gi deltakerne flere argumenter for sine synspunkter utover det ene hovedargumentet som var oppgitt i pretesten. Av frykt for å skape et rollespill som var for komplekst og mett med informasjon, ble det avgjort at det var mest hensiktsmessig å begrense mengden argumenter til ett eller noen få. Tidligere erfaringer med mer komplekse rollespill, som er benyttet av Weingart m.fl. (1993), antyder at deltakerne forsøker å forenkle kompakte spill ved i større grad å diskutere sakene i form av poeng.

Med bakgrunn i erfaringene fra pilot- og pretestingen, virket det utviklete forhandlingsspillet som et velegnet instrument for å undersøke mine problemstillinger. Det ble derfor bare foretatt kosmetiske endringer før spillet ble benyttet i mine empiriske studier av gruppeforhandlinger.

(5) Oppsummering og implikasjoner

For å kunne studere forhandlinger i grupper eksperimentelt, var det behov for et instrument som kunne simulere en forhandlingssituasjon. Et *forhandlingsspill* er en slik simulering hvor utfallsmulighetene i forhandlingen er uttrykt i numeriske termer og valgt av eksperimentleder på forhånd. Deltakerne kjenner bare sine egne (gitte) preferanser, men foretar beslutninger som påvirker alle medlemmenes velferd.

Eksisterende forhandlingsspill for grupper synes ikke spesielt godt egnet for å undersøke mine problemstillinger. For det første har eksisterende spill en relativt svak distribusjonsprofil ettersom de ikke inkluderer distributive saker. Videre synes tidligere spill i begrenset grad å kombinere enkelthet og realisme. Endelig har eksisterende forhandlingsspill i liten grad klart å skape variasjoner i utfall både på individ- og gruppenivå. For å få et hensiktsmessig instrument og bidra til metodeutvikling, ble det derfor besluttet å utvikle et nytt forhandlingsspill for grupper.

Med utgangspunkt i nøkkelkomponenter i gruppeforhandlinger utviklet jeg et forhandlingsspill med en unik profil. Spillet som er utviklet skiller seg særlig fra tidligere spill ved en sterkere konfliktprofil. Videre er forhandlingsspillet noe enklere enn spillet til Weingart m.fl. (1993) og mer realistisk enn rollespillene som er benyttet av Thompson m.fl. (1988) og Mannix m.fl. (1989). Endelig indikerer *testing* av spillet at det evner å skape variasjoner i utfall.

Valg av forhandlingsspill for å studere mine problemstillinger har sentrale implikasjoner. Den kanskje viktigste implikasjonen er at deltakerne stilles overfor en forhandlingssituasjon hvor rammene og utfallsrommet er gitt på forhånd. Denne forskningen fokuserer dermed på *løsningsfasen* av forhandlingene, hvor partene evaluerer og velger en løsning fra en spesifisert mengde av mulige alternativer. Et forhandlingsspill gir derfor begrensede muligheter for innsikt i hvordan deltakerne selv genererer ideer og alternativer. Dette innebærer videre at deltakernes muligheter til å utvikle integrative løsninger ligger i å bytte saker (gi i lavt prioriterte saker, få i høyt prioriterte saker). Utvikling av integrative løsninger, f.eks. gjennom å tilføre flere ressurser til forhandlingene eller gjennom kompensasjon (bytte saker over tid), er derfor ikke mulig å studere innenfor rammene av dette instrumentet.

Bakgrunnen for valg av forhandlingsspill som instrument, er at det ligger innenfor det metodiske paradigmet i forhandlingsforskningen, og derfor bidrar til kumulativ forskning. Videre gir et slikt spill muligheter for svært presis måling av utfallskvalitet. I det neste avsnittet vil jeg se nærmere på hvordan variablene i mine studier blir målt og behandlet.

4.3 Variabler

Valg av forskningsdesign og instrument legger føringer for hva som er mulig og hensiktsmessig måling og behandling av variabler. Formålet med dette avsnittet er å presentere og begrunne valg av operasjonalisering og behandling av de sentrale variablene i mine studier. De uavhengige variablene (målorientering og komposisjon av målorienteringer) drøftes i del (1), mens de avhengige variablene (individuell resultat, grupperesultat, tilfredshet og rettferdighet) behandles i del (2). Avsnittet oppsummeres og implikasjoner drøftes i del (3).

(1) Uavhengige variabler

Jeg har tidligere (avsnitt 3.1) argumentert for å fokusere på to orienteringer som er grunnleggende i forhandlingssituasjoner; samarbeidsorientering og individuell orientering. Det sentrale spørsmålet i avhandlingen er hvordan disse orienteringene virker på forhandlingsutfall. Dette spørsmålet innebærer at jeg ønsker å belyse to forhold på to nivåer. For det første ønsker jeg på individnivå å undersøke hvordan *den enkeltes målorientering* påvirker vedkommendes utfall. For det andre ønsker jeg på gruppenivå å studere hvordan *ulike komposisjoner av målorienteringer* påvirker gruppens utfall. I det følgende vil jeg se nærmere på hvordan målorientering og komposisjon av orienteringer blir operasjonalisert (manipulert) og behandlet.

Målorientering

I denne avhandlingen fant jeg det mest hensiktsmessig å manipulere målorientering ved å gi deltakerne *direkte instruksjoner* om hvilke mål de skulle ha i forhandlingene. Direkte instruksjoner gir større presisjon og kontroll over partenes orienteringer, enn indirekte manipulering, hvor bakenforliggende forhold som antas å påvirke målorientering blir manipulert (f.eks. Ben-Yoav & Pruitt, 1984a). Den sentrale utfordringen var hvordan den direkte instruksjonen skulle formuleres og presenteres. I selve formuleringen var det viktig at partene ble eksplisitt instruert om hvilke mål de skulle ha, og *ikke* ble instruert om hvilken atferd de skulle velge for å nå disse målene. I presentasjonen var det sentralt at instruksjonen kom klart frem, og at den ikke ble opplevd som svært kunstig.

Et utkast til instruksjoner ble utformet med bakgrunn i momentene over. Instruksjonen gjorde eksplisitt rede for hvilken målorientering (individuell eller samarbeid) aktøren skulle ha, og ble presentert som en skriftlig instruksjon fra ledelsen til forhandleren (kfr. Weingart m.fl., 1993). Denne instruksjonen ble *testet* i en pilottest (jfr. testing av forhandlingsspillet) hvor 4 grupper med stipendiater deltok. Samtale med deltakerne resulterte i at instruksjonene ble utvidet på to punkter. For det første ble deltakerne gitt en begrunnelse for hvorfor de hadde det målet de hadde, og for det andre ble deltakerne gitt et insentiv ved at fremtidige karrieremuligheter i selskapet var knyttet til grad av måloppnåelse i forhandlingene. Manipuleringen ble også forsterket gjennom en muntlig henstilling til deltakerne om å følge de instruksjonene de hadde fått. Det nye utkastet til manipulering ble deretter forsøkt i en pretest (jfr. testing av forhandlingsspillet) hvor 7 grupper med siviløkonomstudenter deltok. Deltakerne i pretesten oppfattet og fulgte instruksjonene godt.

Basert på erfaringene fra testene ble den endelige formuleringen av de skriftlige instruksjonene utformet. Instruksjonen ble presentert på en egen side merket med »NB!» og overskriften «Instruksjoner til forhandler fra ledelsen». De nøyaktige formuleringene og utformingen av instruksjonene slik de ble presentert for deltakerne i de ulike studiene, finnes i vedlegg A2, B2, og C1. Deltakerne som ble tilordnet en *samarbeidsorientering*, leste en variant av følgende instruksjon:

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapene. Poengene er indikatorer på profitt. Desto flere poeng totalt for selskapene, desto mer lønnsom vil investeringen være. I dagens beslutning skal du ikke bare handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt de andre partene gjør det, såvel som hvordan du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap ønsker å ha et godt forhold til partene vi eventuelt skal dele lokaler med. Også av hensyn til selskapets rykte ønsker vi at du tar hensyn til de andre partenes interesser. Men samtidig er det avgjørende at vi får et godt resultat for oss selv. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt forhandlingsresultat de tre selskapene oppnår totalt, samt resultatet for vårt selskap. Ditt primære mål er derfor å *maksimere eget og gruppens totale resultat*.

Aktører som ble tilordnet en *individuell orientering* leste en variant av følgende instruksjon:

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapet. Poengene er indikatorer på profit. Desto flere poeng du får, desto mer lønnsom vil investeringen være for selskapet. I dagens beslutning skal du handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap trenger et godt resultat i disse forhandlingene. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt resultat vårt selskap oppnår i forhandlingene. Ditt primære mål er derfor å *maksimere eget resultat*.

Komposisjon av målorienteringer

Den andre uavhengige variabelen i mine studier er komposisjon av målorienteringer - en nominalskalert variabel som måles på gruppenivå. Gitt at partene i forhandlingsgruppen består av samarbeidsorienterte og/eller individuelt orienterte deltakere, kan en gruppe komponeres på ulike måter, hvor ytterpunktene er at alle partene er hhv. samarbeidsorienterte eller individuelt orienterte. Med forhandlinger mellom tre parter er det fire mulige komposisjoner; (1) tre samarbeidsorienterte parter (SSS-komposisjon), (2) to samarbeidsorienterte og en individuelt orientert part (SSI-komposisjon), (3) en samarbeidsorientert og to individuelt orienterte parter (SII-komposisjon), og (4) tre individuelt orienterte parter (III-komposisjon). Komposisjon av orientering ble i mine studier bestemt av det eksperimentelle designet, som sørget for en randomisert tilordning av deltakerne til komposisjon og orientering.

Manipuleringssjekk

De to uavhengige variablene, målorientering og komposisjon av målorienteringer, skapes gjennom manipulering. For å undersøke begrepsvaliditeten og avgjøre om instruksjonene virkelig former partenes målorientering, er det nødvendig å teste effekten av de gitte instruksjonene i en manipuleringssjekk. En slik sjekk ble konstruert ved at deltakerne i et spørreskjema, som ble besvart individuelt like etter forhandlingene, ble spurt om hva som hadde vært deres primære mål i forhandlingene (kfr. Weingart m.fl., 1993). Deltakerne kunne velge mellom tre svarkategorier; (a) maksimere eget resultat, (b) maksimere eget og gruppens resultat, og (c) annet (spesifiser). Det er tre forhold ved utformingen av denne

manipuleringssjekken som er verdt å merke seg; (1) valg av formulering, (2) valg av tidspunkt, og (3) valg av målenivå.

Når det gjaldt *formulering*, var det for det første viktig at sjekkspørsmålet viste til deltakernes motivasjonsmessige orientering, og ikke til deres atferd (kfr. O'Connor, 1997). Deltakerne ble derfor bedt om å angi sitt primære mål i forhandlingene. For det andre var det sentralt at spørsmålet var utformet slik at deltakerne ble spurt om hva som var deres primære mål, og ikke om hvilket mål de skulle (var bedt om å) ha i forhandlingene (kfr. Giebels m.fl., 1998). Mens førstnevnte formulering er en kontroll på om manipuleringen har hatt den ønskete effekt på aktørens orientering, er sistnevnte formulering hovedsakelig en kontroll på om forhandleren husker hvilken instruksjon vedkommende ble gitt.

Når det gjaldt *tidspunkt*, valgte jeg å gjennomføre manipuleringssjekken like i etterkant av forhandlingene. Fordelen med måling av orientering i etterkant var at jeg målte hvorvidt deltakerne faktisk hadde den gitte målorientering som sitt primære mål gjennom forhandlingene. En eventuell måling i forkant av forhandlingene ville avdekke hvorvidt deltakerne gikk inn i forhandlingene med den instruerte målorientering, men ikke hvorvidt de beholdt denne orienteringen. Den valgte fremgangsmåten med måling i etterkant samsvarer med prosedyrene i tidligere studier av målorientering i grupper (Weingart m.fl., 1993) og dyader (f.eks. O'Connor, 1997; Carnevale & Lawler, 1986; Schultz & Pruitt, 1978).

Når det gjaldt *målenivå*, valgte jeg en nominal skala fremfor en intervallskala. Fordelen med en nominal skala er at den presser deltakeren til å ta klar stilling til spørsmålet, noe som gjør det lettere å analysere om vedkommende har fulgt manipuleringen eller ikke. I analyser av om aktørene har fulgt manipuleringen eller ikke, innebærer alternativet med intervallskalerte svar at man enten må splitte skalaen for å avgjøre forhandlerens orientering, eller må aggregere svarene på tvers av individer og sammenligne gjennomsnittsverdier. Begge varianter er problematiske; den første fordi det er usikkert hvor en skala skal splittes, den andre fordi aggregering innebærer at deltakere som i liten grad følger instruksjonene, ikke identifiseres. En annen grunn til å bruke en nominal skala er at det er konsistent med det sjekkspørsmålet som er benyttet i den eneste foregående studien av målorientering i gruppeforhandlinger (Weingart m.fl., 1993).

Dersom det er samsvar mellom den gitte manipulering og svar på manipuleringssjekken, er det grunn til å tro at forhandleren har oppfattet, adoptert, og beholdt den gitte målorientering. Det er imidlertid ikke gitt at alle deltakerne viser samsvar mellom den instruksjonen de har fått og det primære målet de oppgir å ha hatt i forhandlingene. Spørsmålet er da hvordan disse deltakerne, og den gruppen de tilhører, skal behandles i de empiriske studiene. I det følgende vil jeg se nærmere på dette.

Behandling av avvik

Dersom det er avvik mellom en forhandlers tildelte målorientering (manipulering) og den målorientering vedkommende oppgir å ha hatt i forhandlingene (manipuleringssjekk), kan dette behandles på ulike måter i videre analyser:

- (1) Ekskludere deltakere/grupper uten *samsvar* mellom tildelt og oppgitt målorientering
- (2) Inkludere alle deltakerne/gruppene og klassifisere de etter *tildelt* målorientering
- (3) Inkludere alle deltakerne/gruppene og klassifisere de etter *oppgitt* målorientering

I denne avhandlingen velger jeg alternativ (1), hvor bare deltakere/grupper som viser samsvar mellom manipulering og manipuleringssjekk inkluderes. Grunnen til dette er at det gir størst *presisjon* i undersøkelsen av avhandlingens problemstillinger. I mine studier er det spesielt viktig med presisjon fordi jeg studerer forhold på individnivå og grupper med mikse orienteringer. Dersom en deltaker ikke adopterer og beholder den tildelte orienteringen gjennom forhandlingsepisoden, vil vedkommende i virkeligheten ikke tilhøre den tildelte eksperimentelle kategori. Manglende samsvar innebærer videre at den gruppen aktøren tilhører, i realiteten ikke har den komposisjon av målorienteringer som den var tildelt.

Alternativ (2) hvor deltakerne behandles etter sin tildelte orientering, uavhengig av hvilken orientering de oppgir i sjekkspørsmålet, er upresis fordi resultatene fra manipuleringssjekken ignoreres. Alternativ (3) hvor deltakerne behandles etter den orientering de oppgir å ha hatt, uavhengig av hvilken instruksjon de har fått, er upresis fordi selve manipuleringen ignoreres. I mine studier vil jeg derfor i de primære analysene bare inkludere de *grupper* hvor alle deltakerne viser samsvar mellom manipulering og manipuleringssjekk.

(2) Avhengige variabler

Tidligere i avhandlingen (avsnitt 2.3) identifiserte og valgte jeg variabler som er interessante for å måle utfallskvalitet i gruppeforhandlinger. Fire avhengige variabler ble valgt; individuelt resultat, grupperesultat, tilfredshet og rettferdighet. Disse variablene dekker sentrale sider ved utfall, som den objektive ressursallokeringen og deltakernes subjektive oppfatninger av forhandlingene. I det følgende vil jeg se nærmere på hvordan disse variablene blir operasjonalisert og behandlet i mine studier.

Individuelt resultat

I et forhandlingspill (se avsnitt 4.2) er deltakernes interesser eller preferanser avbildet ved hjelp av de poeng (eller den profitt) de oppnår ved å velge ulike alternativer i sakene som blir forhandlet. En forhandlers individuelle resultat ble derfor operasjonalisert ved å summere poengene/profitten vedkommende oppnådde i hver av sakene i forhandlingen, gitt gruppens avtale. Denne måten å måle individuelt resultat på er den suverent dominerende i forhandlingsstudier som benytter forhandlingspill som instrument.

I spillet som ble utviklet i forrige avsnitt, innebærer operasjonaliseringen at dersom gruppe-medlemmene ble enige om å velge alternativ C i alle sakene (kombinasjon CCCCC), ville forhandleren med rolle 1 oppnå et individuelt resultat på 237.5 poeng (0 poeng i sak 1, pluss 100 poeng i sak 2, pluss 37.5 poeng i sak 3, pluss 50 poeng i sak 4, pluss 50 poeng i sak 5), forhandleren med rolle 2 et individuelt resultat på 300 poeng (50 + 25 + 75 + 50 + 100) og forhandleren med rolle 3 et individuelt resultat på 200 poeng (25 + 50 + 50 + 50 + 25).

Felles resultat

Mens individuelt resultat er relativt uproblematisk å måle, kan felles resultat (eller gruppe-/dyaderesultat) operasjonaliseres på ulike måter. I studier som benytter forhandlingspill som instrument, er det særlig tre alternativer som er aktuelle:

- (1) Felles sum
- (2) Pareto-effektivitet
- (3) Nash-effektivitet

Felles sum er summen av partenes individuelle resultater. I eksempelet over hvor gruppen velger alternativ CCCCC, er felles sum 737.5 poeng (237.5 poeng til forhandler 1, pluss 300 poeng til forhandler 2, pluss 200 poeng til forhandler 3). *Pareto-effektivitet* sammenligner den enkelte gruppes løsning med Pareto-optimale løsninger. Pareto-optimale løsninger er alle de løsninger hvor det er umulig å forbedre en eller flere av partenes individuelle resultat, uten at noen oppnår et lavere resultat. Settet av Pareto-optimale løsninger (103 i spillet over) danner en Pareto-front (Raiffa, 1982), og Pareto-effektivitet er i hvilken grad en gruppes løsning nærmer seg denne fronten (jfr. avsnitt 2.3). *Nash-effektivitet* sammenligner den enkelte gruppes løsning med Nash-løsningen, som er den løsningen i spillet som maksimerer produktet av deltakernes individuelle resultater (Nash, 1950; Raiffa, 1982). Nash-løsningen i spillet over er BBBCE, og Nash-effektivitet er i hvilken grad gruppens avtale nærmer seg dette punktet.

Jeg har i mine primære analyser valgt å benytte *Pareto-effektivitet* som mål på felles resultat. Pareto-effektivitet er for det første teoretisk forankret i økonomisk teori og bygger på forutsetninger om individuell rasjonalitet (Raiffa, 1982). Målet har i tillegg høy fornuftsverdi siden det normalt er i alles interesse at partene utnytter utfallsrommet i forhandlingene og ikke lar gevinster forbli urealiserte. Videre innebærer Pareto-effektivitet at det i liten grad er en spesiell fordeling av ressursene som etableres som optimal (Tripp & Sondak, 1992).²⁴ Målet forveksler dermed ikke normer om fordeling med forhandlernes rasjonelle valg, og unngår at aktørene i noen tilfeller bør handle mot individuelle interesser for å øke felles resultat (Tripp & Sondak, 1992). Hovedproblemene med de alternative operasjonaliseringene er nettopp at de blander sammen Pareto-effektivitet og fordelingsnormer.

F.eks. innebærer Nash-effektivitet i forhandlingsspillet over at én Pareto-optimal løsning (Nash-løsningen) rangeres foran alle andre Pareto-optimale løsninger fordi en symmetrisk fordeling av ressursene etableres som optimal.²⁵ Tilsvarende vil bruk av felles sum tendere til å favorisere symmetriske fordelinger. I mine studier ønsker jeg å studere de to dimensjonene

²⁴ Iflg. Clyman (1995) er det ingen dyademål som er fordelingsfrie (dvs. mål som ikke etablerer spesielle fordelinger av ressursene som normativt optimale) under alle forhold. I mine studier synes imidlertid Pareto-effektivitet å være det mest fordelingsfrie målet.

²⁵ Siden Nash-løsningen er den løsningen som maksimerer produktet av deltakernes poeng, vil f.eks. en symmetrisk fordeling av 10 poeng i en dyadeforhandling gi 5 poeng til hver av partene, og en Nash-effektivitet = $\sqrt{25}$ ($\sqrt{5 \times 5}$). Alle andre fordelinger gir lavere Nash-effektivitet (f.eks. gir en fordeling på 4 og 6 en Nash-effektivitet = $\sqrt{24}$ ($\sqrt{4 \times 6}$)).

Pareto-effektivitet og ressursfordeling separat, og velger derfor Pareto-effektivitet som hovedindikator på objektiv utfallskvalitet på aggregert nivå. Ettersom felles sum er svært mye benyttet som mål på felles resultat og kan ha subjektiv mening for partene (Tripp & Sondak, 1992), vil jeg imidlertid også foreta sekundære analyser som inkluderer dette målet.

I forhandlingsspillene som blir benyttet i mine studier, vil Pareto-effektivitet bli målt som følger: Basert på Tripp & Sondak (1992) utviklet jeg en indeks som målte antall løsninger i forhandlingsspillet som representerte en Pareto-forbedring i forhold til den enkelte gruppes løsning.²⁶ Hver gruppe fikk dermed en indeks som reflekterte antall løsninger hvor minst én i gruppen ville få et høyere individuelt resultat, uten at noen av de andre partene ville oppnå et lavere resultat. En indeks lik null innebar at gruppen hadde funnet en Pareto-optimal løsning. I mine studier blir indeksen reversert slik at høy skåre indikerer høy Pareto-effektivitet, og lav skåre indikerer lav Pareto-effektivitet. Dette vil bli nærmere beskrevet i den enkelte studie.

Tilfredshet

I tillegg til å benytte objektive utfallsmål argumenterte jeg tidligere for å inkludere subjektive mål. Det første perseptuelle målet jeg er interessert i er deltakernes tilfredshet med forhandlingene. Som diskutert i avsnitt 2.3, inkluderer en forhandlers tilfredshet typisk to ulike dimensjoner; tilfredshet med forhandlingsprosessen og tilfredshet med forhandlingsresultatet. Når et begrep er flerdimensjonalt, er det hensiktsmessig å benytte en formativ skala. En formativ skala innebærer at begrepet blir målt med summen av indikatorene på de ulike dimensjonene.

Tilfredshet med forhandlingene ble dermed målt med to spørsmål²⁷ i et spørreskjema (se vedlegg A3, B3, og C2) som deltakerne fylte ut individuelt like etter forhandlingene; (1) hvor fornøyd er du med forhandlingsresultatet? og (2) hvor fornøyd er du med forhandlingsprosessen?. Det ble benyttet en fem punkts Likert-skala hvor verdien 1 tilsvarte svært

²⁶ For å måle denne indeksen ble det utviklet et program i MAPLE som er presentert i vedlegg A4 og B4.

²⁷ I studie 2 og studie 3 inkluderte jeg flere spørsmål knyttet til de to dimensjonene. I de primære analysene inkluderte jeg imidlertid bare de to spørsmålene over, ettersom dette gjør det lettere å sammenligne resultater på tvers av de tre studiene. Inkludering av flere spørsmål gav uansett ingen substansielle endringer i resultatene.

misfornøyd, og verdien 5 svært fornøyd. De to spørsmålene ble gitt lik vekt. Den formative skalaen for tilfredshet ble derfor konstruert ved å beregne gjennomsnittet av spørsmålene.

Tilfredshet er i første rekke et begrep på individnivå. Begrepet er mindre meningsfylt på gruppenivå, bl.a. fordi det ikke er grunn til å forvente samsvar mellom gruppemedlemmene i deres tilfredshet. F.eks. vil medlemmer av en gruppe med store sprik i individuelle resultater trolig oppleve svært ulik grad av tilfredshet.

Rettferdighet

Det andre perseptuelle målet som er interessant i mine studier, er deltakernes oppfatning av rettferdighet. Dette begrepet består som tidligere drøftet (avsnitt 2.3), av to sentrale dimensjoner, prosedyrerettferdighet og utfallsrettferdighet. Ettersom jeg ønsket et generelt mål på oppfattet rettferdighet, ble begrepet målt med en formativ indeks som inkluderte disse dimensjonene. Rettferdighet ble derfor målt med to spørsmål²⁸ i et spørreskjema (se vedlegg A3, B3 og C2); (1) hvor rettferdig synes du prosessen var? og (2) hvor rettferdig synes du resultatet var?. En fem punkts Likert-skala forankret i svært urettferdig (verdi 1) og svært rettferdig (verdi 5) ble benyttet. Det formative målet for rettferdighet ble konstruert som et uvektet gjennomsnitt av de to spørsmålene.

Oppfattet rettferdighet er et begrep som kan operere på både individ og gruppenivå. I utgangspunktet er rettferdighet som et perseptuelt mål knyttet til det enkelte individs oppfatninger. Men det er også et begrep som er meningsfylt på gruppenivå, fordi deltakerne kan antas å dele felles normer om hva som er rettferdig og ikke. Gitt at rettferdighet kan behandles på både individ- og gruppenivå, er det de aktuelle data som avgjør på hvilket nivå begrepet skal behandles. I utgangspunktet antar jeg imidlertid at deltakerne har eksterne og felles kriterier for vurdering av rettferdighet.

²⁸ I studie 3 inkluderte jeg flere spørsmål knyttet til de to dimensjonene. Tilsvarende fremgangsmåten for tilfredshet valgte jeg å prioritere konsistens mellom studiene, og inkluderte de samme to spørsmålene i alle studiene. Analyser hvor flere spørsmål ble inkludert viste ingen avgjørende endringer i resultatene.

Behandling av brudd

Grupper som ikke kommer frem til en avtale i løpet av den gitte tidsfristen, blir klassifisert som bruddgrupper. Hvordan disse gruppene behandles i analysene kan være avgjørende for utfallet av andre variabler (Tripp & Sondak, 1992), og bør derfor vurderes nøye. I utgangspunktet kan bruddgrupper behandles på to ulike måter i videre analyser:

- (1) Ekskludere grupper med brudd
- (2) Inkludere grupper med brudd

I mine primære analyser velger jeg av flere grunner å *ekskludere* grupper med brudd. For det første er jeg i denne avhandlingen opptatt av utfallskvaliteten til de gruppene som faktisk oppnår en avtale, og grupper med brudd er derfor av mindre interesse. Videre er alternativet med å inkludere bruddgrupper problematisk fordi det krever at deltakerne og gruppene tildeles en skåre for individuelt resultat og grupperesultat, og enhver tildeling av slike verdier vil være vanskelig å tolke (Mannix m.fl., 1989).²⁹ Samtidig vil de perseptuelle målene hos medlemmer i bruddgrupper inneholde vurderinger av noe annet enn hos medlemmer i grupper som oppnår en avtale. Endelig er valget av å ekskludere grupper med brudd konsistent med tidligere forskning på gruppeforhandlinger (f.eks. Mannix m.fl., 1989; Weingart m.fl., 1993).

(3) Oppsummering og implikasjoner

Det *uavhengige* eller forklarende forholdet (ekplanans) i denne avhandlingen er forhandlingspartenes målorienteringer. Effektene av samarbeidsorientering og individuell orientering blir undersøkt på to nivåer. Den første uavhengige variabelen er den enkelte deltakers *målorientering* (individnivå). Målorientering blir manipulert gjennom direkte instruksjoner fordi dette antas å gi størst kontroll med deltakernes orienteringer. Utformingen av disse instruksjonene bygger på teoretiske argumenter, tidligere studier, samt testerfaringer. Den andre uavhengige variabelen er *komposisjon av målorienteringer* (gruppenivå).

²⁹ Skåre for bruddgrupper kan settes lik null, lik eventuelle reservasjonspunkter, lik en kompromissløsning, eller lik laveste oppnådde resultat. Hovedproblemet med de to første alternativene er at de skaper statistiske problemer pga. skjevheter og heterogenitet i varians. Hovedproblemet med de to siste alternativene er at deltakerne tildeles et bedre resultat enn det de faktisk oppnådde.

Gjennom konstruksjon av det eksperimentelle designet formes samarbeidsorienterte grupper (bare samarbeidsorienterte medlemmer), individuelt orienterte grupper (bare individuelt orienterte medlemmer) og miksgupper (samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer).

Målorientering og komposisjon av målorienteringer skapes gjennom manipulering. For å undersøke om instruksjonen har den ønskete effekten, er det behov for en manipulerings-sjekk. I mine studier blir deltakerne i etterkant av forhandlingene bedt om å angi hva som har vært deres primære mål i forhandlingene. I de primære analysene inkluderes bare de grupper hvor alle deltakerne viser samsvar mellom instruksjon (manipulering) og faktisk orientering (manipuleringsjekk). En sentral implikasjon av denne fremgangsmåten er at bare de deltakerne som har forstått, adoptert og beholdt den gitte orienteringen blir inkludert i de primære analysene. Dette gir en langt mer presis måling av effekter av målorientering enn det som er benyttet i tidligere studier av motivasjonsmessig orientering i forhandlinger.

Det *avhengige* forholdet eller det som ønskes forklart (eksplanand) i dette arbeidet er forhandlingsutfall. Fire variabler knyttet til ulike dimensjoner og nivåer ved utfall blir studert. Disse er oppsummert i tabell 4.8. *Individuelt resultat* blir målt som antall poeng den enkelte deltaker oppnår i forhandlingene, gitt gruppens avtale. *Felles resultat* blir målt som Pareto-effektivitet ettersom dette målet er forankret i økonomisk teori og relativt fordelingsfritt. *Tilfredshet* er en perseptuell variabel som blir målt på individnivå og inkluderer forhandlernes tilfredshet med prosess og resultatet. *Rettferdighet* er også en perseptuell variabel og omfatter rettferdighet ved prosess og resultat. Denne variabelen blir i utgangspunktet behandlet på gruppenivå. Datavalidering vil vise om dette er hensiktsmessig.

Tabell 4.8: Avhengige variabler

NIVÅ	DIMENSJON	
	Økonomisk	Perseptuell
Individ	Individuelt resultat	Tilfredshet
Gruppe	Felles resultat	Rettferdighet

4.4 Oppsummering og implikasjoner

Formålet med dette kapittelet var å utvikle et metodisk rammeverk som kan benyttes for å teste forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall. Det var tre klasser av spørsmål som var sentrale å besvare for å utvikle et slikt rammeverk; (1) hvilken *metodisk tilnærming* er mest velegnet, (2) hvilket *instrument* skal utvikles, og (3) hvordan skal variabler *måles og behandles* innenfor de valgte rammene.

Det første spørsmålet omhandlet valg av *forskningsdesign* og ble behandlet i avsnitt 4.1. For å undersøke mitt forskningsspørsmål valgte jeg av flere grunner et eksperimentelt design. For det første er mine problemstillinger kausale, og et eksperimentelt design er velegnet til å avdekke kausale relasjoner. Videre er formålet med mine studier å teste universelle teori-drevne prediksjoner, noe som gjøres best i et eksperimentelt design. Endelig bidrar valg av et eksperimentelt design til kumulativ forskning, ettersom de fleste forhandlingsstudier benytter dette designet. Designvalget har viktige implikasjoner, og det er verdt å merke seg at det valgte designet har begrenset evne til å gi innsikt i hvordan forhandlingsdynamikk medierer forholdet mellom orientering og utfall.

Den andre klassen av spørsmål knyttet seg til valg og utvikling av *forhandlingsspill* og ble diskutert i avsnitt 4.2. For å studere forhandlinger i grupper eksperimentelt, var det behov for et instrument som kunne simulere en forhandlings situasjon. Eksisterende forhandlingsspill syntes ikke velegnet for å undersøke mine problemstillinger, og jeg utviklet derfor et forhandlingsspill som kan benyttes i mine studier av gruppeforhandlinger. Utviklingen er basert på sentrale komponenter i en forhandlings situasjon, og spillet skiller seg fra tidligere spill bl.a. gjennom en noe sterkere konfliktprofil. Testing av spillet indikerte videre at spillet sammenlignet med tidligere spill har langt bedre evner til å skape variasjon i resultater på individ- og gruppenivå. Også valg av instrument har avgjørende implikasjoner. Den viktigste er at spillet innebærer en fokusering på løsningsfasen i forhandlingene, ettersom rammene er satt på forhånd og partene må velge en løsning fra et gitt utfallsrom.

Det tredje spørsmålet knyttet seg til måling og behandling av *variabler* og ble drøftet i avsnitt 4.3. De to uavhengige variablene er målorientering (individnivå) og komposisjon av målorienteringer (gruppenivå). Målorientering (samarbeidsorientering eller individuell

orientering) blir manipulert gjennom direkte instruksjoner. Komposisjon av målorienteringer formes gjennom det eksperimentelle designet. De fire avhengige variablene omfatter ulike dimensjoner ved forhandlingsutfall. Individuelt resultat måles som deltakernes poeng i forhandlingsspillet, og felles resultat måles som Pareto-effektivitet. Tilfredshet måles gjennom spørsmål om tilfredshet med prosess og resultat, og rettferdighet måles tilsvarende, men behandles i utgangspunktet på gruppenivå. I de neste kapitlene vil jeg se nærmere på hvordan orientering og komposisjon virker på disse fire aspektene ved forhandlingsutfall.

KAPITTEL 5

STUDIE 1:

MÅLORIENTERING I GRUPPEFORHANDLINGER

Formålet med dette kapittelet er å undersøke hvordan målorientering virker på forhandlingsutfall i gruppeforhandlinger. For å teste dette forholdet er det behov for å utvikle hypoteser, foreta hensiktsmessige metodiske valg, kontrollere datakvalitet, teste hypotesene, og drøfte den substansielle betydningen av resultatene.

Kapittel 5 er organisert rundt momentene over. Avsnitt 5.1 innleder kapittelet med en *introduksjon* av studiens problemstilling. Basert på tidligere kapittel utvikler jeg deretter i avsnitt 5.2 *hypoteser* om forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall i grupper. Videre presenterer avsnitt 5.3 *metodiske* valg knyttet til design, deltakere, prosedyre, oppgave, og måling. Jeg undersøker *datakvalitet* i avsnitt 5.4, før *resultater* fra test av hypotesene blir rapportert i avsnitt 5.5. Endelig *diskuterer* jeg i avsnitt 5.6 disse resultatene og deres implikasjoner.

5.1 Introduksjon

Bakgrunnen for denne studien er at forhandlinger i grupper er en viktig og hyppig aktivitet. Partene i en gruppe kan tilnærme seg en forhandlingssituasjonen på ulike måter. Noen medlemmer kan f.eks. ha en individuell orientering og fokusere på eget resultat, mens andre medlemmer kan ha en samarbeidsorientering og også være opptatt av gruppens felles resultat. Hvilke målorienteringer gruppemedlemmene inntar, vil ventelig ha en avgjørende innvirkning på utfallskvaliteten i forhandlingene.

Vi har imidlertid svært begrenset kunnskap om hvordan målorientering virker på utfall i gruppeforhandlinger. Tidligere studier av målorientering har hovedsakelig fokusert på (1) forhandlinger i dyader (forhandlinger mellom to parter), og (2) situasjoner hvor partene har hatt like målorienteringer (f.eks. bare samarbeidsorienterte parter). Gitt at grupper ofte må forhandle frem sine beslutninger og typisk består av parter med ulike orienteringer (Brett, 1991), er det behov for kunnskap om hvordan orientering påvirker utfallskvalitet i slike situasjoner. Problemstillingen i denne første studien er derfor som følger:

Problemstilling studie 1: Hvordan påvirker partenes målorienteringer utfallskvalitet i forhandlinger i grupper?

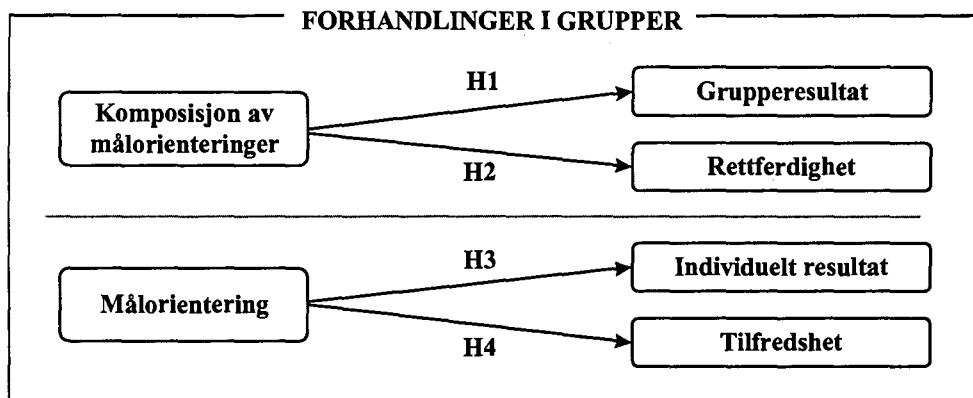
Grunnlaget for å undersøke denne problemstillingen er lagt i de foregående kapitlene. Tidligere avsnitt har for det første identifisert *målorienteringer* som er særlig interessante i gruppeforhandlinger; individuell orientering (preferanse for å maksimere eget utfall) og samarbeidsorientering (preferanse for å maksimere både eget og motpartenes utfall). Tidligere avsnitt har videre presentert *utfallsvariabler* som er sentrale å inkludere ved studier av målorientering i gruppeforhandlinger. Disse utfallsvariablene – felles resultat, individuelt resultat, rettferdighet, og tilfredshet – er objektive og subjektive mål på individ- og gruppenivå, som dekker viktige aspekter ved utfallskvalitet.

Effekten av målorientering på utfallskvalitet kan undersøkes på to nivåer. På gruppenivå er det interessant å teste hvordan *komposisjon av målorienteringer* påvirker utfall. Dette spørsmålet kan studeres ved å sammenligne utfall mellom grupper som er sammensatt på ulike måter mht. partenes målorienteringer. På individnivå er det interessant å undersøke

hvordan den enkelte forhandlers *målorientering* påvirker vedkommendes utfall. Dette spørsmålet kan belyses ved å sammenligne utfall mellom deltakere med ulike orienteringer. Med andre ord; hva skjer for det enkelte individ når det møter motparter med en annen orientering enn den individet har selv?

Figur 5.1 viser modellen som danner utgangspunkt for studie 1. Figuren viser for det første at rammene for studie 1 er *forhandlinger i grupper*. Dette er illustrert ved teksten i den brutte rammen som omgir modellen. De to uavhengige eller forklarende variablene i studien er vist på venstre side av modellen (komposisjon av målorienteringer og målorientering), mens de fire avhengige variablene er vist på høyre side (grupperesultat, rettferdighet, individuelt resultat, og tilfredshet). Den grå linjen i figuren skiller mellom variabler som behandles på gruppenivå (over streken) og variabler som behandles på individnivå (under streken).

Figur 5.1: Modell studie 1



Pilene i figur 5.1 viser de fire relasjonene som vil bli studert. For hver av de fire relasjonene vil jeg utvikle hypoteser (H1-H4) som beskriver den forventede sammenhengen mellom de aktuelle variablene. På gruppenivå forventes komposisjon av målorienteringer å kunne forklare variasjoner i hhv. grupperesultat (H1) og rettferdighet (H2). På individnivå antas målorientering å påvirke den enkeltes individuelle resultat (H3) og tilfredshet (H4). Disse hypotesene fokuserer på individuelt resultat og tilfredshet når parter med ulike orienteringer møtes (miksgupper). Hypoteser for de fire relasjonene vil bli utviklet i det neste avsnittet.

5.2 Hypoteser

Formålet i dette avsnittet er å utvikle hypoteser om forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall. Grunnlaget for utforming av hypoteser er lagt i tidligere kapitler, og oppgaven er her å gi en fokusert fremstilling av de hovedargumenter- og resonnementer som danner basis for hypotesene. Utgangspunktet er at målorientering i første omgang påvirker forhandlerens kognitive prosesser, og i neste omgang forhandlerens valg av atferd. Aktørens atferdsvalg vil videre påvirke prosessen og utfallet av forhandlingene. De generelle forventningene i forhandlingslitteraturen er som følger:

En *individuell orientering* bidrar til høye aspirasjoner (O'Conner & Carnevale, 1997) og innebærer at forhandleren er tilbøyelig til å vurdere forhandlings situasjonen som et null-sum spill. En individuelt orientert forhandler vil videre typisk anta at motpartene er individuelt orienterte, fordi individer i en kompleks situasjon som forhandlinger vil være tilbøyelige til å projisere egen orientering til de andre partene (kfr. De Dreu & Van Lange, 1995). Høye aspirasjoner, null-sum forventninger, og forventninger om individuelt orienterte motparter, antyder at aktøren vil starte forhandlingene med en distributiv atferd. Individuelt orienterte deltakere forventes med andre ord å kreve innrømmelser, bruke argumenter for å overtale motpartene, og være motvillige til å gi (sann) informasjon (Giebels m.fl., 1998; Pruitt & Lewis, 1975; Lewis & Fry, 1977). Denne typen atferd bidrar til en distributiv dynamikk.

En *samarbeidsorientering* bidrar til mer moderate individuelle aspirasjoner, og antas å hjelpe forhandleren til å overkomme kognitive feil som null-sum forventninger (Pruitt, 1990). Videre vil også samarbeidsorienterte deltakere sannsynligvis anta at motpartene har samme orientering som dem selv, siden individer typisk vil forvente konsensus mellom egen og motpartenes orientering (kfr. De Dreu & Van Lange, 1995). Moderate aspirasjoner, oppfatning av et integrativt potensiale, og forventninger om samarbeidsorienterte motparter, indikerer at aktøren vil starte forhandlingene med en integrativ atferd. Samarbeidsorienterte aktører vil dermed være villige til å utveksle informasjon og delta i konstruktiv problemløsning (O'Connor, 1997; Pruitt & Lewis, 1975; Carnevale & Lawler, 1986; Giebels m.fl., 1998). Dette bidrar til å skape en integrativ dynamikk.

Som tidligere nevnt er effektene av orienteringer primært studert i dyader og med parter med samme orienteringer. I det følgende ønsker jeg å utforme hypoteser for hvordan miks i de målorienteringene virker på ulike utfallsvariabler i grupper. Med bakgrunn i modellen i det forrige avsnittet, vil jeg utvikle hypoteser for fire relasjoner. De to første relasjonene omhandler effekter av gruppens komposisjon på hhv. grupperesultat (del 1) og rettferdighet (del 2). De to siste relasjonene omhandler effekter av forhandlernes målorientering på hhv. individuelt resultat (del 3) og tilfredshet (del 4), når deltakere med ulike orienteringer forhandler med hverandre.

(1) Effekter av komposisjon på grupperesultat

Den første relasjonen jeg ønsket å studere var hvordan gruppens komposisjon mht. partenes orienteringer påvirket grupperesultat. Som tidligere drøftet antas deltakere med en *individuell orientering* å bidra til en distributiv dynamikk. En dynamikk som domineres av distributive krefter, vil ventelig lede til et svakt grupperesultat fordi deltakerne fokuserer på argumenter og krav, og dermed har vanskelig for å utvikle tillit og utveksle informasjon som kreves for å øke partenes felles fortjeneste. Deltakerne med en *samarbeidsorientering* forventes derimot å bidra til en integrativ dynamikk. En dynamikk preget av integrative krefter vil typisk gi et godt felles resultat, fordi deltakerne gjennom informasjonsutveksling og problemløsning utforsker utfallsrommet i forhandlingene, og følgelig kan kapitalisere på dette ved f.eks. å bytte saker.

Studier av *dyadeforhandlinger* antyder støtte til resonnementene over (jfr. avsnitt 3.3). To samarbeidsorienterte parter som forhandler med hverandre, oppnår generelt et høyere felles resultat enn to individuelt orienterte forhandlere (Pruitt & Lewis, 1975; Giebels m.fl., 1998; Schultz & Pruitt, 1978; se også Lewis & Fry, 1977; Carnevale & Lawler, 1986). Indikasjoner på en slik effekt støttes også av studier som har manipulert situasjonelle karakteristika som antas å virke på forhandlernes orienteringer (De Dreu m.fl., 1998; Ben-Yoav & Pruitt, 1984a; 1984b; Carnevale & Isen, 1986; Pruitt m.fl., 1982). Grunnen til at samarbeidsorienterte dyader oppnår bedre resultater enn individuelt orienterte dyader, synes nettopp å være at de utveksler mer informasjon, deltar i felles problemløsning, og gjør mindre bruk av press-

taktikker (Giebels m.fl., 1998; Pruitt & Lewis, 1975; Lewis & Fry, 1977; Carnevale & Lawler, 1986; Schultz & Pruitt, 1978).

Den ene studien av målorientering i *gruppeforhandlinger* (Weingart m.fl., 1993) indikerer at funnene i dyadiske forhandlinger kan generaliseres til grupper. Grupper med fire samarbeidsorienterte medlemmer som forhandlet med hverandre, oppnådde marginalt høyere gruppe-resultat enn grupper med fire individuelt orienterte medlemmer. En årsak til dette syntes å være at de samarbeidsorienterte medlemmene hadde mer tillit til hverandre, og dermed klarte å koordinere sine interesser. Selv om ingen kjente forhandlingsstudier har studert situasjoner hvor deltakere med ulike orienteringer møtes, indikerer resonnementene over at dynamikken i forhandlingsgrupper avhenger av antall samarbeidsorienterte deltakere, relativt til antall individuelt orienterte deltakere. Dette gir følgende hypotese:

H1a: Grupper som forhandler oppnår høyere grupperesultat desto flere samarbeidsorienterte medlemmer det er i gruppen, relativt til individuelt orienterte medlemmer.

Grupper som består av *bare samarbeidsorienterte* deltakere risikerer imidlertid å oppleve en dynamikk hvor medlemmene er svært opptatt av samarbeidselementet i forhandlingene. Sterkt fokus på samarbeid kan føre til at partene blir ettergivende og forsaker sine egne interesser i den tro at dette tjener til gruppens beste (Ben-Yoav & Pruitt, 1984a; 1984b; Fry, Firestone & Williams, 1983). Videre vil grupper som er opptatt av samarbeid risikere å satisfisere (Simon, 1957) og godta et tidlig løsningsforslag som er akseptabelt, men ikke optimalt. Grupper som er fokusert på samarbeid og ønsker å unngå konflikter, kan ende med relativt dårlige kompromisser heller enn å delta i den energiske problemløsning og konfrontasjon som gjerne kreves for å utforske løsninger som kan gi gruppen et bedre resultat (Kramer, 1991; Shapiro & Rognes, 1996; Pruitt, 1981).

Grupper som består av *både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte* medlemmer (miksgupper), har parter som fokuserer på hhv. samarbeidselementet og konfliktelementet i forhandlingene. Miksgupper kan derfor være bedre til å kombinere disse kreftene enn homogene grupper. Samarbeidsorienterte parter kan påvirke prosessen mot informasjonsdeling og bidra til felles problemløsning. Individuelt orienterte medlemmer kan nekte å inngå dårlige kompromisser og bidra til at energinivået i gruppen holdes oppe (Shapiro & Rognes,

1996). Samarbeidsorienterte deltakere forhindrer med andre ord en konflikteskalering (jfr. individuelt orienterte grupper), mens individuelt orienterte deltakere hindrer satisfisering (jfr. samarbeidsorienterte grupper). Kombinasjonen av samtidig problemløsning og høy aktivitet, kan derfor skape en dynamikk som driver miksgupper mot et godt resultat.

Ettersom forhandlingsgrupper med miks i orienteringer ikke er studert tidligere, er det ingen empiri som direkte kan belyse resonnementene over. Det generelle funnet fra forskning på kreativitets- og vurderingsoppgaver er imidlertid at grupper med heterogenitet i partenes personlige egenskaper (f.eks. personlighet, holdninger), oppnår bedre resultater enn homogene grupper (Jackson, 1992). Tilsvarende har forskning på sosial innflytelse vist viktigheten av minoriteters innflytelse for å fremme divergerende tenkning og utvikling av kreative løsninger (f.eks. Peterson & Nemeth, 1996). Heterogene grupper synes derfor generelt å ha et godt utgangspunkt for å skape løsninger av høy kvalitet. Argumentene over fører til at jeg foreslår hypotese H1b som et alternativ til hypotese H1a:

H1b: Grupper som forhandler oppnår høyere grupperesultat når de består av både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer (miksgupper), enn når de består av bare medlemmer med en av orienteringene.

(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet

Den andre relasjonen jeg ønsket å utvikle hypotese for, var forholdet mellom komposisjon av deltakernes orienteringer og oppfattet rettferdighet. Gruppens vurdering av rettferdighet antas primært å avhenge av to forhold; (1) forhandlingsprosessen (prosedyre rettferdighet) og (2) forhandlingsresultatet (distributiv rettferdighet). Over drøftet jeg hvordan dynamikk og utfall i forhandlingsgrupper forventes å avhenge av gruppens komposisjon av målorienteringer. Her vil jeg se nærmere på hvordan den forventete dynamikk og det forventete utfall antas å relatere seg til gruppens oppfatning av rettferdighet i forhandlingene.

Når det gjelder *forhandlingsdynamikken*, argumenterte jeg for at samarbeidsorienterte grupper i hovedsak vil oppleve en integrativ dynamikk (Weingart m.fl., 1993; O'Connor, 1997; De Dreu m.fl., 1998). En integrativ prosess er typisk preget av informasjonsutveksling,

konstruktiv problemløsning, og et positivt og tillitsfullt klima. Denne dynamikken gjør det sannsynlig at deltakerne opplever å bli hørt og partenes interesser forsøkt ivaretatt, noe som er svært viktig for opplevelse av prosedyre rettferdighet (Thibaut & Walker, 1975). Videre vil et positivt og tillitsfullt klima bidra til at prosessen hvor prosedyrene blir implementert oppleves som rettferdig, fordi deltakerne er ærlige og behandler hverandre med respekt (kfr. Bies & Moag, 1986). Grupper med individuelt orienterte deltakere forventes i større grad å oppleve elementer av distributiv atferd (Giebels m.fl., 1998; Lewis & Fry, 1977). Siden distributive prosesser gjerne er preget av press-taktikker og mistenksomhet, vil gruppene trolig oppfatte prosessen som mindre rettferdig enn samarbeidsorienterte grupper.

Når det gjelder *forhandlingsutfallet*, er gruppens felles resultat og fordeling av gevinstene (distributiv rettferdighet) relevant. Samarbeidsorienterte grupper forventes å oppleve gruppe-resultatet som godt, både hvis gruppen oppnår en god avtale (jfr. H1a) og hvis gruppen oppnår en mindre god løsning pga. satisfisering (jfr. H1b). Videre er det grunn til å anta at deltakerne fordeler verdiene relativt jevnt mellom seg. Miksgrupper kan oppnå et godt grupperesultat, men ulike orienteringer gir grunn til å tro på en skjev gevinstfordeling mellom deltakerne (jfr. H3 under). En asymmetrisk fordeling av gevinster leder typisk til redusert oppfatning av rettferdighet (kfr. Deutsch, 1975). Individuelt orienterte grupper forventes å oppnå og oppleve et dårlig grupperesultat (kfr. H1a, H1b), og det er også usikkert hvorvidt grupper med utstrakt bruk av distributive taktikker vil oppnå en balansert fordeling av gevinstene. I sum gir disse argumentene grunnlag for følgende hypotese:

H2: Grupper som forhandler opplever høyere rettferdighet når alle medlemmene er samarbeidsorienterte, enn når en eller flere av medlemmene er individuelt orienterte.

(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat

Den tredje relasjon jeg vil undersøke er forholdet mellom målorientering og individuelt resultat. Mens jeg i H1 over var opptatt av hvor stor gevinst ulike gruppekomposisjoner klarte å skape, er jeg her interessert i hvordan deltakernes orienteringer påvirker *fordelingen* av disse gevinstene. Spørsmålet er med andre ord: Hvem oppnår høyest individuelt resultatet når samarbeidsorienterte og individuelt orienterte parter møtes i gruppeforhandlinger?

Motivasjonsmessig orientering kan for det første ha en direkte effekt på individuelt resultat gjennom deltakernes *aspirasjoner*. En individuelt orientert forhandler vil trolig ha høyere aspirasjoner enn en samarbeidsorientert forhandler (kfr. O'Conner & Carnevale, 1997). Når parter med ulike aspirasjoner forhandler med hverandre, vil parten med det høyeste aspirasjonsnivået ventelig oppnå den største andelen av gevinstene. Dette fordi aktørene vanskelig vil akseptere løsninger som ligger noe særlig under deres aspirasjonsnivå. Dette predikerer at individuelt orienterte forhandlere vil oppnå et høyere individuelt resultat enn sine samarbeidsorienterte motparter.

Målorientering kan for det andre ha en indirekte effekt på individuelt resultat gjennom deltakernes *atferdsvalg*. Som tidligere drøftet er det grunn til å tro at individuelt orienterte forhandlere, sammenliknet med samarbeidsorienterte forhandlere, opptre mer distributivt - selv om deltakerne kan justere sin atferd etter hverandre. En distributiv atferd antas velegnet når formålet er å oppnå mest mulig av en gitt mengde verdier (kfr. Pruitt, 1981). Gjennom krav om innrømmelser, bruk av press-taktikker, og motvilje mot selv å gi etter, vil individuelt orienterte forhandlere kunne tilrive seg en relativt større del av gevinstene i gruppen. Samarbeidsorienterte medlemmer kan dermed oppleve at mens de forsøker å skape løsninger som ivaretar gruppens interesser, krever de individuelt orienterte medlemmene en uforholdsmessig stor andel av gevinstene. Denne prediksjonen er uttrykt i hypotese 3:

H3: I forhandlinger mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppe-medlemmer (miksgupper), oppnår individuelt orienterte forhandlere høyere individuelt resultat enn samarbeidsorienterte forhandlere.

(4) Effekter av målorientering på tilfredshet

Den fjerde relasjonen som blir studert er forholdet mellom målorientering og tilfredshet. Som i hypotesen over (H3), er jeg her opptatt av effekten av målorientering når gruppe-medlemmer med ulike orienteringer møtes (miksgupper). Spørsmålet er derfor om det er forskjeller i tilfredshet mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer, når disse medlemmene forhandler med hverandre. Partenes vurdering av tilfredshet vil, som tidligere diskutert, ventelig avhenge av deres oppfatning av forhandlingsprosess- og utfall.

I *forhandlingsprosessen* forventes samarbeidsorienterte deltakerne å være opptatt av problemløsning og forsøk på å utvide utfallsrommet i forhandlingene, mens den individuelt orienterte forhandleren bare er opptatt av økt utfallsrom i den grad det bidrar til å øke eget individuelt resultat. For samarbeidsorienterte forhandlere kan det være frustrerende å søke etter gruppegevinster som de individuelt orienterte motpartene krever. Ettersom forhandlere antas å forvente at motpartene har samme orientering som dem selv (De Dreu & Van Lange, 1995), vil det videre oppleves ubehagelig for de samarbeidsorienterte deltakerne å bli møtt med individuelt orienterte medlemmers tilbøyelighet til krav, argumenter, og påståelighet. Selv om deltakerne kan justere sin atferd etterhvert, vil individuelt orienterte medlemmer uansett ha et relativt bedre utgangspunkt fordi de er mer forberedt på å håndtere konfliktaspektet.

Deltakernes tilfredshet vil også avhenge av *forhandlingsresultatet*. Som drøftet i forbindelse med H3, forventes individuelt orienterte forhandlerne å oppnå et bedre individuelt resultat enn sine samarbeidsorienterte motparter i gruppen. Dette indikerer at individuelt orienterte deltakere vil være mest tilfredse med resultatet, selv om den opplevde forskjellen kan bli noe redusert pga. de individuelt orienterte forhandlerens høyere aspirasjoner. Et godt gruppe-resultat (jfr. H1a) kan bidra til økt tilfredshet hos de samarbeidsorienterte deltakerne, men deltakernes tilfredshet antas uansett å bli mest preget av det lave individuelle resultatet og følelsen av å bli utnyttet. I sum synes derfor følgende hypotese rimelig:

H4: I forhandlinger mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppe-medlemmer (miksgupper), er individuelt orienterte forhandlere mer tilfredse med forhandlingene enn samarbeidsorienterte forhandlere.

5.3 Metode

Dette avsnittet har til hensikt å gi en beskrivelse av fremgangsmåten jeg benyttet for å teste hypotesene i avsnittet over. Det generelle metodiske rammeverket er felles for de tre studiene i avhandlingen, og ble diskutert i kapittel 4. Her vil jeg starte med å gi en kort oversikt over det eksperimentelle designet (del 1). Deretter beskriver jeg deltakerne i studien (del 2), før prosedyrene rapporteres (del 3). Oppgaven som deltakerne møter er inngående beskrevet tidligere, og blir kort oppsummert (del 4). Endelig presiserer jeg måling og validering av variabler (del 5).

(1) Design

For å teste hypotesene i denne studien valgte jeg et eksperimentelt design som er skissert i tabell 5.1. De to uavhengige variablene er målorientering (individnivå) og komposisjon av målorienteringer (gruppenivå). På individnivå ble forhandlerne tildelt en samarbeidsorientering (S) eller en individuell orientering (I). På gruppenivå ble forhandlerne plassert i en av fire gruppekomposisjoner; grupper med tre samarbeidsorienterte forhandlere (SSS), grupper med to samarbeidsorienterte og en individuelt orientert forhandler (SSI), grupper med en samarbeidsorientert og to individuelt orienterte forhandlere (SII), eller grupper med tre individuelt orienterte forhandlere.

Tabell 5.1: Eksperimentelt design

MÅLORIENTERING	KOMPOSISJON AV MÅLORIENTERINGER			
	Gruppe SSS	Gruppe SSI	Gruppe SII	Gruppe III
# Samarbeidsorienterte forhandlere (S)	3	2	1	0
# Individuelt orienterte forhandlere (I)	0	1	2	3

Det eksperimentelle designet er velegnet for å teste hypotesene i denne studien. På gruppenivå gir den eksperimentelle utformingen et 4 x 1 design, hvor effektene av komposisjon kan

studies ved å sammenligne på tvers av de fire gruppekomposisjonene (SSS, SSI, SII, og III). Designet gir videre muligheter for å studere forhold på individnivå innad i de to miksgruppene (SSI og SII). På individnivå gir den eksperimentelle utformingen derfor et 2 x 1 design i hver av de to miksgruppene, hvor effektene av egen målorientering kan studeres ved å sammenligne på tvers av de to orienteringene (S og I). Studien er med andre ord designet slik at det på gruppenivå sammenlignes mellom de fire gruppekomposisjonene, og på individnivå mellom de to orienteringene i miksgruppene.

(2) Deltakere

Totalt 231 studenter ved Norges Handelshøyskole (NHH) deltok i studien. Vel 30% av deltakerne var kvinner. Deltakerne var førsteårsstudenter ved siviløkonomstudiet, og deltok i studien i forbindelse med et kurs i organisasjonsfag. Studentene ble rekruttert ved at jeg holdt en forelesning i forhandlinger i dette kurset. Ved starten av denne forelesningen ble studentene informert om øvelsen, og kunne selv velge om de ville delta. Mellom ti og femten studenter ønsket ikke å delta i simuleringen, og forlot forelesningen når øvelsen startet. De gjenværende studentene utgjorde de 231 deltakerne i studien, og ble tilfeldig tilordnet en av de seks eksperimentelle kategoriene (enten samarbeidsorientert (S) i en SSS-gruppe, SSI-gruppe, eller SII-gruppe, eller individuelt orientert (I) i en SSI-gruppe, SII-gruppe, eller III-gruppe). Totalt mottok 113 personer en samarbeidsorientering og 118 personer en individuell orientering. Disse deltakerne utgjorde til sammen 77 grupper på tre personer, som fordelte seg i 18 SSS-grupper, 20 SSI-grupper, 19 SII-grupper og 20 III-grupper.

(3) Prosedyre

Studentene ble først informert om det pedagogiske formålet med øvelsen, som var å bidra til økt læring og motivasjon hos studentene omkring forhandlinger. Deretter ble de informert om det forskningsmessige formålet med øvelsen, som var å få økt innsikt i forhandlinger. De ble gjort oppmerksomme på at de ved eventuell deltakelse i øvelsen ville bidra til denne kunnskapsbyggingen, og at alle innsamlede data ville bli anonymisert. Endelig ble studentene fortalt at tidligere deltakere syntes forhandlingsøvelsen var spennende og lærerik.

Etter å ha orientert om formålene med øvelsen, ble det utdelt et ark med generell informasjon (se vedlegg A1). Denne orienteringen inneholdt en kort introduksjon til øvelsen, generell informasjon om hvilke saker det skulle forhandles om, og mulige alternativer som kunne velges i de ulike sakene. Nederst på arket var det også notert praktiske opplysninger og et tidsskjema for gjennomføringen av eksperimentet. Studentene leste gjennom informasjonen og hadde ingen spørsmål til innholdet. Deretter presenterte jeg planen for gjennomføringen av øvelsen. Til slutt ble studentene muntlig påminnet at de deltok i et rollespill, og ble oppfordret til å spille sine roller og følge de gitte instruksjonene.

Logistikk

Logistikken i eksperimentet var nøye planlagt. Det ble antatt at de studentene som kjente hverandre best på forhånd, ville sitte ved siden av hverandre på samme rad i auditoriet. For å unngå grupper hvor deltakerne kjente hverandre godt, ble studentene derfor tilordnet grupper etter hvilken kolonne de satt i. Studentene dannet dermed en rekke, hvor nummer 1 i rekken var studenten ytterst på første rad, nummer 2 i rekken studenten ytterst på andre rad osv. Når alle studentene som satt ytterst på en rad hadde dannet en rekke, var det en ny kolonne med studenter som satt ytterst som fortsatte denne rekken. Rekken av studenter ble ledet til en sluse ved utgangspartiet i auditoriet. Når studentene passerte denne slusen, mottok hver enkelt deltaker en konvolutt merket med nummeret på den gruppen de tilhørte.³⁰

Deltakerne ble tilordnet de ulike eksperimentelle kategoriene fortløpende etter hvilken plassering de hadde i rekken. Gruppe 1 ble dermed bestående av ytterste student på rad 1 (rolle 1), ytterste student på rad 2 (rolle 2), og ytterste student på rad 3 (rolle 3). Gruppe 2 ble besatt av ytterste deltaker på rad 4, 5 og 6 osv.³¹ En oversikt over manipuleringsmalen i eksperimentet finnes i vedlegg A2. Gruppene var nummerert slik at gruppe 1, 5, 9 osv. tilhørte komposisjonen SSS, gruppe 2, 6, 10 osv. tilhørte komposisjonen SSI, gruppe 3, 7, 11 osv. tilhørte komposisjonen SII, og gruppe 4, 8, 12 osv. tilhørte komposisjonen III. Videre var kombinasjonen mellom den enkeltes forhandlers individuelle målorientering (S eller I) og rolle (1, 2 eller 3) balansert.

³⁰ Studenter som ikke ønsket å delta i øvelsen mottok ingen konvolutt. Disse studentene kunne passere relativt ubemerket forbi, uten å bli plassert i en gruppe.

³¹ Ettersom auditoriet hadde to utganger, ble prosedyrene over benyttet parallelt på begge sider av auditoriet.

For å klare selve gjennomføringen av eksperimentet, hadde jeg hjelp av syv forskningsassistenter som på forhånd var instruert skriftlig og muntlig om eksperimentet. Fem av assistentene hadde i tillegg deltatt i forhandlingsspillet under pilottesting. Hver assistent hadde ansvaret for 8-12 grupper, og hadde i oppgave å føre gruppene til anvist forhandlingssted, svare på eventuelle spørsmål, passe på tiden, samt sørge for at deltakerne fylte ut og leverte tilbake spørreskjemaet. Assistentene kjente ikke deltakernes manipuleringer.

Vel halvparten av gruppene (40 grupper) ble plassert i separate rom (kollokvierom, kontor e.l.), mens resten av gruppene ble spredt på flere klasserom. For å minimalisere visuell og auditiv kontakt mellom grupper i samme rom, ble gruppene godt spredt og/eller fysiske barrierer satt opp mellom gruppene. Egne observasjoner og rapporter fra instruktørene indikerte at gruppene var opptatt med egne forhandlinger, og ikke ble forstyrret eller påvirket av hverandre.

Materiell

Etter at gruppen var anvist forhandlingssted, åpnet hver av medlemmene sin konvolutt. Konvolutten inneholdt tre deler; (1) konfidensiell rolleinformasjon, (2) manipulering, og (3) spørreskjema. Den *konfidensielle informasjonen* for de ulike rollene (se vedlegg A1) repeterte sakene og alternativene som deltakerne var presentert for i den tidligere utdelte generelle informasjonen. I tillegg var det utenfor hvert alternativ i de ulike sakene oppført poeng som viste i hvor sterk grad forhandleren ønsket vedkommende alternativ (dvs. forhandlerens preferanser). Deltakerne ble fortalt at disse poengene var konfidensielle og at de ikke skulle presentere poengene eller diskutere disse direkte.

Manipuleringen ble presentert på en egen side som var plassert mellom siden med rolleinformasjon og siden som viste forhandlernes preferanser i de ulike sakene. Manipuleringen var formulert som en instruksjon fra ledelsen om hvilken målorientering forhandleren skulle innta. Utformingen av instruksjonen er presentert i avsnitt 4.3 og vedlegg A2. *Spørreskjemaet* var plassert i en liten konvolutt merket med «åpnes etter forhandlingene». Skjemaet inneholdt bl.a. spørsmål om hvilken avtale gruppen ble enig om, spørsmål om forhandlerens primære mål (manipuleringssjekk), og spørsmål knyttet til de perseptuelle målene tilfredshet og rettferdighet. Spørreskjemaet er plassert i vedlegg A3.

Forhandling

Deltakerne fikk vel 10 minutter til å gjøre seg kjent med innholdet i den konfidensielle rolleinformasjonen og manipuleringsinstruksjonen. Etter omlag 10 minutter gikk assistentene rundt til gruppene, og svarte på eventuelle spørsmål før forhandlingene startet. Deretter hadde gruppene ca. 35 minutter til forhandlinger. Assistentene oppholdt seg ikke i gruppene, men var i nærheten for å påse at deltakerne tok rollespillet alvorlig.

Etterhvert som gruppene oppnådde en avtale, ble medlemmene bedt om å fylle ut sitt spørreskjema individuelt, og levere dette til instruktøren før de returnerte til auditoriet. Grupper som ikke oppnådde en avtale innen 35 minutter fikk oppgitt at de hadde fem minutter ekstra. Hvis de etter fem minutter fortsatt ikke hadde en løsning ble de gitt først ca. to minutter, og deretter ett siste minutt hvis gruppen var nær en avtale. Dersom gruppen fortsatt ikke hadde oppnådd en avtale, ble forhandlingene stoppet og resultatet registrert som brudd. Når alle deltakerne hadde fylt ut spørreskjemaet og returnert, holdt jeg en introduksjonsforelesning i forhandlinger, og diskuterte øvelsen og eksperimentet.

(4) Oppgave

Oppgaven som benyttes i denne studien var forhandlingsspillet som jeg utviklet i avsnitt 4.2. Deltakerne opptrådte som representanter for tre selskaper som forhandlet om å bygge et felles kontorbygg. De tre gruppe-medlemmene representerte hhv. et flyselskap, et forsikrings-selskap og et konsultentselskap. Fem saker, hver med fire eller fem alternativer, måtte forhandles. De fem sakene var; (1) tidspunkt for ferdigstillelse, (2) beliggenhet, (3) utseende, (4) fordeling av vedlikeholdskostnader, og (5) etablering av felles funksjoner. For å oppnå en avtale måtte forhandlerne komme til enighet i alle fem sakene.

De sentrale egenskapene ved forhandlingsspillet og dets utfallsrom, er detaljert beskrevet i avsnitt 4.2. Merk at spillet inneholder både *integrative* saker som åpner for samarbeid gjennom bytting av saker, og *distributive* saker som åpner for konflikt på grunn av sin nullsum struktur. Videre er spillet *symmetrisk* slik at alle deltakerne har samme maksimale oppnåelige poengsum, og samme muligheter for å nå denne. Endelig er poengmatrisen konstruert slik at det ikke er rom for stabile *koalisjoner* på tvers av alle sakene.

(5) Måling

I avsnitt 4.3 drøftet jeg generelle momenter knyttet til valg av operasjonalisering og behandling av variabler i de tre studiene. To uavhengige variabler (målorientering og komposisjon av målorienteringer), og fire avhengige variabler (individuell resultat, gruppe-resultat, tilfredshet, og rettferdighet) blir studert. Under spesifiserer jeg hvordan disse variablene ble målt og behandlet i studie 1.

Uavhengige variabler

Målorientering

Det var to målorienteringer som ble manipulert i denne studien (individnivå). Hver deltaker fikk enten en individuell orientering, eller en samarbeidsorientering. Manipuleringen ble gitt som en skriftlig instruksjon fra ledelsen, hvor forhandlerens primære mål ble beskrevet. Deltakerne i den individuelt orienterte kategorien fikk en instruksjon om å maksimere sitt eget resultat, mens deltakerne i den samarbeidsorienterte kategorien fikk en instruksjon om å maksimere eget og gruppens totale resultat. Hver deltaker kjente bare sin egen orientering, og hadde ingen informasjon om motpartenes instruksjoner. Utforming og testing av instruksjonene er drøftet i avsnitt 4.3, og hvordan disse ble presentert for deltakerne er gjengitt i vedlegg A2.

Komposisjon av målorienteringer

Det var fire komposisjoner av målorienteringer i denne studien (gruppenivå). Variablen ble utformet med utgangspunkt i manipuleringen av den enkeltes orientering, og deltakerne ble plassert i en av følgende gruppekomposisjoner; tre samarbeidsorienterte forhandlere (SSS-grupper), to samarbeidsorienterte og en individuelt orientert forhandler (SSI-grupper), en samarbeidsorientert og to individuelt orienterte forhandlere (SII-grupper), eller tre individuelt orienterte forhandlere (III-grupper).

Avhengige variabler

Individuell resultat

Individuell resultat ble målt som den enkelte forhandlers sum av poeng i de fem sakene i forhandlingsspillet, gitt den løsningen gruppemedlemmene avtalte. Hver deltaker kunne maksimalt oppnå 500 poeng, hvis de i hver sak fikk velge det alternativet de ønsket mest.

Grupperesultat

Grupperesultat ble operasjonalisert som Pareto-effektivitet. Det ble utviklet en indeks (se vedlegg A4) som med utgangspunkt i den enkelte gruppes løsning undersøkte antall løsninger som representerte en Pareto-forbedring. Med andre ord fikk hver gruppe en indeks som anga hvor mange løsninger som ville gi minst ett av gruppemedlemmene et bedre individuelt resultat, uten at noen fikk et verre resultat. En Pareto-optimal løsning gav dermed en skåre lik 0. Indeksen ble reversert ved å multiplisere med (- 1), slik at en høy verdi representerte høy Pareto-effektivitet og en lav verdi representerte lav Pareto-effektivitet. Variabelen ble videre standardisert med gjennomsnittlig verdi lik 0, og standardavvik lik 1.³²

Tilfredshet

Tilfredshet ble målt på en formativ skala bestående av to spørsmål i spørreskjemaet som hver deltaker fylte ut like etter forhandlingene. Deltakerne ble spurt om hvor fornøyde de var med hhv. resultat og prosess, og anga sine svar på en fem punkts Likert-skala (1 = svært misfornøyd, 5 = svært godt fornøyd). Målet på tilfredshet ble konstruert som gjennomsnittet av skåren på de to spørsmålene, og behandlet på individnivå.

Rettferdighet

Oppfattet rettferdighet var et formativt mål som ble målt med to spørsmål i spørreskjemaet. Deltakerne anga på en Likert-skala fra 1 (svært urettferdig) til 5 (svært rettferdig) hvor rettferdige de mente hhv. prosessen og resultatet hadde vært, og gjennomsnittet av denne skåren utgjorde målet på rettferdighet.

Rettferdighet kan betraktes på både individ- og gruppenivå (jfr. avsnitt 4.3). For å avgjøre på hvilket nivå variabelen skulle behandles i denne studien, var det nødvendig å inspisere data. For å kunne foreta analyser av varians i rettferdighet på individnivå, er det ønskelig med uavhengighet i observasjoner (Kenny & Judd, 1986). Uavhengighet i observasjoner innebærer at forhandlerne i en gruppe ikke deler en kilde til varians som ikke deles med forhandlere i andre grupper (Hoyle & Crawford, 1994). En forutsetning for å behandle rettferdighet på individnivå er med andre ord at den enkelte forhandlers skåre ikke er avhengig av gruppemedlemskap. For å avgjøre om dette kravet var oppfylt, undersøkte jeg

³² Grunnen til å standardisere denne variabelen, er at Pareto-effektivitet blir standardisert i studie 2 og 3 pga. transformasjon (skjev fordeling). For å være konsistent, ble variabelen derfor standardisert også i denne studien.

om deltakere i samme gruppe oppfattet rettferdighet mer likt enn forhandlere fra ulike grupper. *Intraklasse korrelasjonen*³³ (Kenny & La Voie, 1985) for rettferdighet ble beregnet til 0.53 ($F_{26,73} = 4.34$, $p < 0.001$). Resultatet viser at forhandlere innen en gruppe er mer lik i sin vurdering av rettferdighet, enn forhandlere mellom grupper. Dette vanskeliggjør analyser av rettferdighet på individnivå.

For å kunne behandle rettferdighet på gruppenivå, kreves det at medlemmene av gruppen har en relativt homogen oppfatning av rettferdighet i forhandlingene. Individuelle responser bør ikke aggregeres til et gruppebegrep hvis ikke gruppe-medlemmene viser et visst samsvar i vurderingene (George, 1990). En forutsetning for å kunne behandle rettferdighet på gruppenivå, er derfor at det kan demonstreres enighet innen gruppene.

»..once agreement within groups has been demonstrated, the use of aggregates in subsequent analyses is justified (provided that such use is theoretically based)» (George & James, 1993 s. 799).

Et mål for å undersøke konsensus innen en gruppe er *enighetsindeksen* («within-group interrater agreement», James, Demaree & Wolf, 1984; 1993).³⁴ Enighet innen gruppe ble beregnet separat for hver gruppe, for hver av de to indikatorene (prosess og resultat) på rettferdighet. De gjennomsnittlige enighetsindeksene for gruppene var 0.83 for prosess, og 0.84 for resultat.³⁵ Dette er godt over 0.70, som regnes for grensen for høy enighet (George & Bettenhausen, 1990), og viser at deltakerne innen en gruppe i stor grad var enige om graden av rettferdighet i forhandlingene. Rettferdighet ble derfor behandlet på gruppenivå.

³³ Intraklasse korrelasjon beregnes av informasjon fra en enveis variansanalyse hvor gruppe er den eneste faktoren. Iflg. Hoyle & Crawford (1994 s. 475) er en F-verdi som er signifikant, eller mindre enn rundt 0.75, bevis på avhengighet (korrelasjon mellom observasjoner innen grupper). Intraklasse korrelasjonen kan variere mellom +1 og $-1/(m-1)$, hvor m er gruppestørrelse. Formelen for intraklasse korrelasjon er (Kenny & Judd, 1986): $(MSB - MSW) / [MSB + MSW (m-1)]$, hvor MSB og MSW er hhv. gjennomsnittlige kvadrater (Mean Square) mellom (Between) og innen (Within) grupper.

³⁴ Enighet innen en gruppe beregnes for single mål ved følgende formel (James, Demaree & Wolf, 1984): $r(wg) = 1 - (s^2/q^2)$, hvor s^2 er observert varians i den aktuelle variabelen, og q^2 er den variansen i den aktuelle variabelen som ville forventes hvis alle vurderingene utelukkende skyldtes tilfeldige målefeil. q^2 beregnes som $(A^2 - 1)/12$, hvor A er antall alternativer på svarskallen (her = 5). Verdier på 0.70 og over anses som indikasjon på høy enighet (George & Bettenhausen, 1990).

³⁵ Det var ikke signifikante forskjeller i innen-gruppe enighet mellom grupper med ulike komposisjoner av målorienteringer (SSS, SSI, SII, III). Det var altså ikke forskjell mellom grad av konsensus i miksgruppene, og grad av konsensus i homogene grupper.

5.4 Datakvalitet

Oppgaven i dette avsnittet er å undersøke datakvaliteten på de innsamlede data. For å teste kvaliteten på data er det primært tre forhold som er sentrale. For det første er det behov for å undersøke om manipuleringen av orientering virket tilfredsstillende. For det andre er det behov for å se om instrumentet som ble utviklet fungerte etter intensjonene. Endelig er det nødvendig å teste om dataene oppfyller forutsetningene som kreves for å teste hypotesene ved analyser av varians. I dette avsnittet behandler jeg de tre momentene over. Del (1) presenterer resultatene av *manipuleringssjekken*, del (2) beskriver *deskriptiv statistikk* som viser instrumentets evne til å skape variasjon, og del (3) tester *analyseforutsetninger*. Avsnittet avsluttes med *oppsummering og implikasjoner* i del (4).

(1) Manipuleringssjekk

De to uavhengige variablene er målorientering og komposisjon. Målorientering ble manipulert gjennom individuelle skriftlige instruksjoner, og ulike komposisjoner ble dannet ved å sette sammen grupper på ulike måter mht. medlemmenes orienteringer. For å sjekke om forhandlerne forsto, adopterte og beholdt den orienteringen de fikk tildelt, ble deltakerne like etter forhandlingene bedt om å svare på følgende spørsmål: Hva var ditt primære mål i disse forhandlingene? Deltakerne måtte velge mellom tre svaralternativer; (1) maksimere eget resultat, (2) maksimere eget og gruppens resultat, og (3) annet.

For å teste effekten av manipuleringen gjennomførte jeg en kjiqvadrat test hvor tildelt instruksjon ble sammenlignet med svarene på sjekkspørsmålet (kfr. Weingart m.fl., 1993). Resultatet viste at manipuleringen hadde vært vellykket, $\chi^2(2) = 86.40$, $p < 0.001$. De som mottok en samarbeidsorientert instruksjon var signifikant mer tilbøyelige enn andre deltakere til å svare «maksimere eget og gruppens resultat» (dvs. samarbeidsorientert), mens de som mottok en individuell orientering var signifikant mer tilbøyelige til å angi «maksimere eget resultat» som sitt primære mål (dvs. individuelt orientert).

Manipuleringen synes å ha virket godt. Imidlertid ble det foretatt en mer inngående analyse av manipuleringen enn det som er vanlig (Weingart m.fl., 1993), fordi et av formålene i

denne studien var å undersøke effekter av miks i orienteringer på individ- og gruppenivå. Effekten av manipuleringen ble derfor undersøkt for hvert enkelt individ separat. Disse resultatene er oppsummert i tabell 5.2. Tabellen er en krysstabell hvor deltakernes manipulering er vist i kolonnene (samarbeidsorientering eller individuell orientering), og deltakernes svar på sjekkspørsmålet er vist i radene (samarbeidsorientert, individuelt orientert, annet, eller ikke svart).

Tabell 5.2: Manipuleringssjekk

MANIPULERINGSSJEKK	MANIPULERING			
	Samarbeidsorientering		Individuell orientering	
	Antall	Andel	Antall	Andel
Samarbeidsorientert	99	0.88	33	0.28
Individuelt orientert	11	0.10	81	0.69
Annet	2	0.02	3	0.03
Ikke svart	1	0.01	1	0.01
Kjikkvadrat test	$\chi^2(2) = 86.40$		$p < 0.001$	

Verdiene som er uthevet i tabell 5.2 viser hvor stor andel av deltakerne som viste samsvar mellom manipulering og manipuleringssjekk. Av de som mottok en samarbeidsorientert instruksjon var det 88% som oppgav at de var samarbeidsorienterte, mens 69% av deltakerne som mottok en individuell orientering oppgav at de var individuelt orienterte. Til tross for en god treffprosent var det således noen individer som ikke fulgte manipuleringen som planlagt. Manglende samsvar mellom manipulering og manipuleringssjekk på individnivå har også implikasjoner på gruppenivå. Grupper som var plassert i en eksperimentell kategori (f.eks. III-komposisjon) kunne i virkeligheten tilhøre en annen kategori (f.eks. SII-komposisjon). Som tidligere drøftet ble derfor bare grupper hvor *alle* medlemmene viste samsvar mellom manipulering og manipuleringssjekk inkludert i de primære analysene. Denne behandlingen gjør det mulig med en mer presis test av hypotesene, siden bare de forhandlerne som forsto, adopterte og beholdt den tildelte orienteringen, blir studert.³⁶

³⁶ Årsaken til at andelen grupper som ekskluderes overstiger andelen individer som ikke viser samsvar mellom manipulering og manipuleringssjekk, er at gruppene blir ekskludert fra de primære analysene selv når bare én av medlemmene i gruppen ikke viser samsvar.

For å undersøke om inkludering av bare samsvarsgrupper kunne skape seleksjonsproblemer, sammenlignet jeg frafallet i de ulike eksperimentelle kategoriene. Kjikvadrat tester avslørte at det var signifikante forskjeller i frafall på tvers av eksperimentkategoriene. Jeg foretok derfor analyser som undersøkte om dette frafallet skyldtes noen av variablene som var målt i studien (kjønn, rolle, lokalisering). Hvorvidt deltakerne samsvarte i manipulering og manipuleringsjekk kunne imidlertid ikke tilbakeføres til noen av disse variablene. Samsvar eller ikke hadde videre ingen signifikante effekter på noen av de avhengige variablene. Analysene viser at ingen av de målte variablene skapte seleksjonsproblemer som det var mulig å kontrollere for.

To grupper, begge SSI-komposisjoner, klarte ikke å oppnå en avtale i løpet av forhandlings-tiden, og ble klassifisert som bruddgrupper. Med bakgrunn i argumentene presentert i avsnitt 4.3, ble disse gruppene ekskludert fra videre analyser. Etter dette var det 37 grupper som inngikk i de primære analysene. Disse var fordelt på de ulike gruppekomposisjonene som følger: SSS = 11, SSI = 9, SII = 9, og III = 8.

(2) Deskriptiv statistikk

For å få en generell oversikt over data og et inntrykk av forhandlingsspillet evne til å skape variasjon i utfall, gjennomførte jeg flere deskriptive analyser. Deskriptiv statistikk for de fire avhengige variablene er presentert i tabell 5.3. Individuelt resultat og tilfredshet blir målt på individnivå, mens grupperesultat og rettferdighet behandles på gruppenivå.

Tabell 5.3: Deskriptiv statistikk^a

Variabel	Gj.snitt	St.avvik	Min.	Maks.	Skjevhet	Kurtosis
Individuelt resultat	248.76	38.02	162.5	387.5	0.18	0.68
Grupperesultat	-38.92	24.49	-103	0	-0.60	0.45
Tilfredshet	3.64	0.60	2.00	5.00	0.18	-0.16
Rettferdighet	3.71	0.51	2.67	5.00	0.34	0.20

^a Tabellen inneholder deskriptiv statistikk for de gruppene hvor alle medlemmene viste samsvar mellom manipulering og manipuleringsjekk. Dermed er $n = 111$ for individuelt resultat og tilfredshet, og $n = 37$ for grupperesultat og rettferdighet.

Individuelt resultat viser relativt bra variasjon. Skårene varierer fra et minimum på 162.5 til et maksimum på 387.5 poeng. Merk at deltakerne hadde et reservasjonspunkt på 150 poeng, og at 500 poeng var maksimal poengsum. Gitt de motstridende interessene i gruppen er et individuelt resultat på 387.5 poeng svært høyt. Variabelen er relativt symmetrisk fordelt (skjevhet = 0.18), og skårene ligger noe tettere rundt medianverdien enn i normalfordelingen (kurtosis = 0.68)

Grupperesultat ble målt med Pareto-effektivitet. Pareto-effektivitet før standardisering varierte fra minimum -103 til maksimum 0. Bare to grupper oppnådde Pareto-optimale løsninger (verdi = 0), mens det for gruppen med lavest Pareto-effektivitet altså eksisterte 103 løsninger som representerte en Pareto-forbedring i forhold til gruppens løsning. Variasjonen i grupperesultat var svært god.³⁷ Fordelingen av skårene på grupperesultat har en svak negativ skjevhet (-0.60), som antyder at flere grupper oppnådde relativt høy Pareto-effektivitet. Kurtosis for grupperesultat var lav (0.45).

For de perseptuelle variablene *tilfredshet* (individnivå) og *rettferdighet* (gruppenivå) synes det å være tilfredsstillende variasjon, selv om responsene til en viss grad er konsentrert rundt den øvre delen av skalaen. Begge variablene har en fordeling som ligger tett opp til normalfordelingen (skjevhet og kurtosis < |0.35|).

I sum indikerer resultatene over at forhandlingsspillet har evnet å diskriminere godt mellom forhandlingsutfall av ulik kvalitet, både på individnivå og på gruppenivå. Spesielt gledelig er det at forhandlingsspillet synes å produsere resultater som viser betraktelig bedre variasjon og tilnærming til en normalfordeling, enn tidligere forhandlingsspill for grupper (jfr. avsnitt 4.2).

³⁷ Det alternative målet på grupperesultat, felles sum, hadde et gjennomsnitt på knapt 750 poeng (minste oppnådde sum = 700, maksimum = 825), og et standardavvik på ca. 30. Gjennomsnittet ligger midt i det mulige intervallet fra 675 til 825 poeng. Korrelasjonen mellom de to målene på grupperesultat (Pareto-effektivitet og felles sum) var høy ($r = 0.89$, $p < 0.001$).

(3) Test av analyseforutsetninger

Hypotesene i denne studien tar utgangspunkt i at deltakerens motivasjonsmessige orientering og gruppens komposisjon av orienteringer kan forklare utfallskvaliteten i forhandlingene. For å teste disse hypotesene er den mest hensiktsmessige fremgangsmåten å sammenligne gruppegjennomsnitt og variasjon mellom ulike gruppekomposisjoner, og mellom ulike orienteringer i miksgupper. En slik analyse av varians (ANOVA) bygger imidlertid på flere forutsetninger, og før testing av hypotesene var det derfor interessant å undersøke hvorvidt forutsetningene for analysen var tilfredsstillende. De viktigste kravene for variansanalyser er (1) normalfordeling, (2) homogenitet i varians og (3) uavhengighet i observasjoner.

Test av normalfordeling

For å sjekke forutsetningen om normalfordeling, er det nødvendig å undersøke fordelingen for hver av de avhengige variablene *innen* hver av kategoriene som sammenlignes. Dette betyr at for grupperesultat og rettferdighet må fordelingen innen hver av komposisjonene inspiseres (jfr. H1 og H2), mens for individuelt resultat og tilfredshet må fordelingen for de to orienteringene i miksgruppene kontrolleres (jfr. H3 og H4). Fordelingene ble undersøkt ved å studere skjevhet og kurtosis, og jeg fant små avvik fra normalfordelingen. Alle verdiene for skjevhet var mindre enn |1.1|, og alle verdiene for kurtosis, med ett unntak, var mindre enn |1.5|. Unntaket var fordelingen av grupperesultat i III-grupper (kurtosis = 2.90). De relativt beskjedne avvikene gir imidlertid liten grunn til bekymring, siden F-tester har vist seg robuste i tilfeller med moderate avvik fra normalitet (Iversen & Norpoth, 1987).

Test av homogenitet i varians

Mens F-tester synes å være svært lite sensitive for avvik fra antagelsen om normalfordelte populasjoner, er det mer uenighet om viktigheten av homogenitet i varians (Kirk, 1995). For å teste denne forutsetningen ble det for grupperesultat og rettferdighet undersøkt for homogenitet i varians *mellom* gruppekomposisjoner (jfr. H1 og H2), og for individuelt resultat og tilfredshet for homogenitet i varians *mellom* orienteringene i miksgruppene (jfr. H3 og H4). Levens test for homogenitet i varians viste at det ikke for noen av de fire variablene er grunn til å forkaste en nullhypotese om homogenitet i varians (F-verdier < 0.60, p-verdier > 0.40). Resultatene gir dermed trygghet for at forutsetningen om homogenitet i varians er oppfylt i analysene av hypotesene i denne studien.

Test av uavhengighet i observasjoner

Uavhengighet i observasjoner innebærer at hver observasjon bidrar med unik informasjon, og F-tester synes ikke robuste i forhold til avvik fra denne forutsetningen (Kenny & Judd, 1986). For variablene som behandles på gruppenivå (grupperesultat og rettferdighet) er uavhengighet i observasjoner ivarettatt gjennom det eksperimentelle designet. Deltakerne er tilfeldig tilordnet ulike gruppekomposisjoner, og den enkelte gruppes skåre avhenger ikke av andre gruppers skåre. Manglende uavhengighet mellom medlemmenes individuelle skåre på rettferdighet, var en av grunnene til å behandle rettferdighet på gruppenivå (jfr. avsnitt 5.3).

For variablene som behandles på individnivå (tilfredshet og individuelt resultat) er uavhengighet mer usikkert, fordi ett gruppemedlems skåre ikke nødvendigvis er uavhengig av de andre medlemmenes skåre. For *tilfredshet* viste intraklasse korrelasjonen for deltakerne i miksgruppene en verdi på 0.22 ($F_{17,36} = 1.83$, $p = 0.06$). Dette indikerer at deltakerne innad i grupper ikke er signifikant mer lik i sin vurdering av tilfredshet enn deltakere mellom grupper, og indikerer tilfredsstillende uavhengighet (Hoyle & Crawford, 1994). For *individuelt resultat* er intraklasse korrelasjon for deltakerne i miksgruppene -0.43 ($F_{17,36} = 0.09$, $p \approx 1.00$). Den negative intraklasse korrelasjonen viser at et høyt individuelt resultat for et gruppemedlem, typisk henger sammen med en lav skåre for andre medlemmer. F-verdier som er signifikante, eller mindre enn ca. 0.75, er indikasjoner på avhengighet (Hoyle & Crawford, 1994), og målene på individuelt resultat er dermed ikke uavhengige av hverandre.

De fleste studier av individuelt resultat benytter analyser av varians, til tross for avhengighet i observasjoner (f.eks. Mannix m.fl., 1989; Graham, Mintu & Rodgers, 1994; Thompson, Peterson & Brodt, 1996; Lensberg & Van der Heijden, 1997). Grunnen til dette er trolig at det ikke er noen enkel løsning på problemet, fordi forhandlingssituasjoner (og spill som forsøker å simulere dette) per definisjon innebærer en viss grad av motstridende interesser. Tester som simulerer avhengigheten som eksisterer i tradisjonelle forhandlingsspill, indikerer imidlertid at avhengighet i begrenset grad påvirker den kritiske F-verdien (se f.eks. Olekalns, 1994; Olekalns m.fl., 1996). Implikasjonene for min studie er likevel at tolkningen av resultatene fra variansanalyser av individuelt resultat må gjøres med forsiktighet og underbygges av andre analyser.

(4) Oppsummering og implikasjoner

I sum har denne delen om datakvalitet vist at de innsamlete data er godt egnet for testing av hypotesene i denne studien. Manipuleringssjekken virket tilfredsstillende, instrumentet (forhandlingsspillet) skapte tilstrekkelig variasjon, og analyseforutsetningene viste hvilke analyser som kan anvendes. I det neste avsnittet vil jeg derfor benytte dataene til å teste hypotesene som ble utviklet i avsnitt 5.2.

5.5 Resultater

Formålet med dette avsnittet er å teste hypotesene som ble utviklet i avsnitt 5.2. Hypotesene er av to ulike typer. H1 og H2 antar at komposisjon av målorienteringer kan forklare variasjon i grupperesultat og oppfattet rettferdighet. For å teste disse hypotesene er det nødvendig å sammenligne hhv. grupperesultat og rettferdighet på tvers av komposisjoner. H3 og H4 derimot fokuserer på grupper hvor medlemmene har ulike orienteringer (miksgupper), og antar at forhandlerens orientering påvirker individuelt resultat og tilfredshet. Disse hypotesene må testes ved å sammenligne hhv. individuelt resultat og tilfredshet på tvers av orienteringene i miksguppene. Variabler og nivå i hypotesene er oppsummert i tabell 5.4, og avsnittet er disponert etter de fire relasjonene (del 1-4).

Tabell 5.4: Variabler og nivå i hypoteser

HYPOTESE	UAVHENGIG VARIABEL	AVHENGIG VARIABEL	NIVÅ
Hypotese 1	Komposisjon av målorienteringer	Grupperesultat	Gruppe
Hypotese 2	Komposisjon av målorienteringer	Rettferdighet	Gruppe
Hypotese 3 ^a	Målorientering	Individuelt resultat	Individ
Hypotese 4 ^a	Målorientering	Tilfredshet	Individ

^a Hypotesen omhandler miksgupper.

(1) Effekter av komposisjon på grupperesultat

Den første relasjonen som ble behandlet i hypotesene var forholdet mellom komposisjon av målorienteringer og grupperesultat. Med bakgrunn i teoretiske resonneringer og relevante empiriske studier, foreslo jeg at kvaliteten på grupperesultat øker med antall samarbeidsorienterte medlemmer. Imidlertid var det også argumenter for at grupper med miksgorienteringer oppnår bedre grupperesultater enn homogene grupper. Jeg formulerte derfor to alternative hypoteser:

H1a: Grupper som forhandler oppnår høyere grupperesultat desto flere samarbeidsorienterte medlemmer det er i gruppen, relativt til individuelt orienterte medlemmer.

H1b: Grupper som forhandler oppnår høyere grupperesultat når de består av både samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer (miksgupper), enn når de består av bare medlemmer med en av orienteringene.

For å teste hypotesene sammenlignet jeg gruppenes resultater på tvers av komposisjoner. Resultatene er vist i tabell 5.5. Som det fremgår av tabellen er gjennomsnittlig Pareto-effektivitet høyest i SII-grupper (0.20), fulgt av SSS-grupper (0.12), III-grupper (-0.12), og SSI-grupper (-0.23). Sammenlignet med de tilhørende standardavvikene er imidlertid forskjellene mellom gruppekomposisjonene beskjedne. En analyse av varians (ANOVA) bekrefter at forskjellene i grupperesultat ikke er statistisk signifikante, $F_{3,33} = 0.35$, $p = 0.79$. Resultatene kan således ikke påvise en sammenheng mellom komposisjon av målorientering og grupperesultat. Funnene gir med andre ord ikke grunn til å forkaste en nullhypotese om at det ikke er forskjeller i grupperesultat mellom komposisjonene.³⁸

Tabell 5.5: Effekter av komposisjon på grupperesultat

GRUPPERESULTAT	KOMPOSISJON AV MÅLORIENTERINGER			
	SSS	SSI	SII	III
Gjennomsnitt	0.12	-0.23	0.20	-0.12
Standardavvik	0.74	1.15	1.04	1.20
Antall	11	9	9	8
Variansanalyse	$F_{3,33} = 0.35$		$p = 0.79$	

SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

Effektene på grupperesultat ble mer inngående analysert ved å undersøke effektens størrelse. Mens statistisk signifikanstesting gir informasjon om hvorvidt en observert sammenheng er pålitelig (dvs. har en høy sannsynlighet for å oppstå i gjentatte tester), gir effekt-størrelse informasjon om styrken på sammenhengen. Et mål på effekt-størrelse er »eta-square» (η^2),

³⁸ Hypotesene ble også testet under tre andre forhold; (i) felles sum istedenfor Pareto-effektivitet som indikator på grupperesultat, (ii) inkludering av alle gruppene (unntatt bruddgruppene), slik at også grupper med medlemmer som ikke viste samsvar mellom manipulering og manipuleringssjekk ble inkludert, og (iii) klassifisering av gruppene etter den orientering deltakerne oppgav i manipuleringssjekken. Ingen av de tre analysene var i nærheten av å gi signifikante forskjeller i grupperesultat (F -verdier < 0.35 , p -verdier > 0.70), og støtter dermed funnene i de primære analysene.

som angir andelen av varians i den avhengige variabelen som blir forklart av den uavhengige variabelen.³⁹ Effekt-størrelse for sammenhengen mellom komposisjon og grupperesultat ble målt til $\eta^2 = 0.03$, som er lavt (Cohen, 1988).

Oppsummert antyder ingen av analysene over at det er en sammenheng mellom komposisjon av målorienteringer og grupperesultat. Det er derfor klart at verken H1a eller H1b oppnår støtte av data i denne studien.

(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet

Den andre relasjonen som ble drøftet i avsnitt 5.2 var forholdet mellom komposisjon av målorienteringer og rettferdighet. Jeg antok at grupper med bare samarbeidsorienterte medlemmer opplever større grad av rettferdighet enn andre gruppekomposisjoner. Denne forventningen var uttrykt i følgende hypotese:

H2: Grupper som forhandler opplever høyere rettferdighet når alle medlemmene er samarbeidsorienterte, enn når en eller flere av medlemmene er individuelt orienterte.

På samme måte som over ble denne hypotesen testet ved å undersøke gruppegjennomsnitt og analysere varians. Resultatene er oppsummert i tabell 5.6. Inspeksjon av gjennomsnittsverdiene bekrefter det forventede mønsteret uttrykt i H2. Samarbeidsorienterte grupper (SSS-grupper) oppnår høyere gjennomsnittlig skåre på rettferdighet (4.09) enn SSI-, SII- og III-grupper (hhv. 3.57, 3.66 og 3.40). En variansanalyse viser at forskjellene i rettferdighet er statistisk signifikant, $F_{3,33} = 4.25$, $p = 0.01$. Dermed er det grunn til å forkaste en nullhypotese om ingen forskjeller og ha tiltro til at det er en sammenheng mellom komposisjon og rettferdighet.⁴⁰ Størrelsen på effekten er videre svært høy, $\eta^2 = 0.28$.

³⁹ »Eta-square» (η^2) er forholdet mellom sum av kvadrater for effekten og den totale summen av kvadrater (mao. SS effekt/ SS total). Målet kan sammenlignes med forklaringsgrad (R^2) i en regresjonsanalyse. Som tommelfingerregel for effekt-størrelse mål som η^2 regnes verdier over 0.14 som høye effekter, verdier fra 0.06 til 0.14 som medium effekter, og verdier fra 0.01 til 0.05 som lave effekter (Cohen, 1988; Iacobucci, 1994;).

⁴⁰ Dataene ble også analysert basert på (i) inkludering av ikke-samsvarsgrupper, og (ii) basert på den faktiske komposisjonen som fremkom av deltakernes svar i manipuleringssjekken. Resultatene viste samme mønster som i de primære analysene; ($F_{3,64} = 6.22$, $p < 0.01$ når deltakerne var klassifisert etter manipuleringssjekken, $F_{3,71} = 1.13$, $p > 0.10$ når alle deltakerne ble inkludert).

Tabell 5.6: Effekter av komposisjon på rettferdighet

RETTFERDIGHET	KOMPOSISJON AV MÅLORIENTERINGER			
	SSS	SSI	SII	III
Gjennomsnitt	4.09	3.57	3.66	3.40
Standardavvik	0.51	0.44	0.42	0.40
Antall	11	9	9	8
Variansanalyse	$F_{3,33} = 4.25$		$p = 0.01$	

SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

For å undersøke hvilke forskjeller som bidro til den signifikante effekten i den totale modellen, gjennomførte jeg parvise kontrastanalyser mellom gruppegjennomsnittene i komposisjonene. Resultatene fra denne analysen er presentert i tabell 5.7. Analysen identifiserte tre signifikante kontraster. Opplevd rettferdighet i gruppene med tre samarbeidsorienterte parter (SSS-grupper) er signifikant høyere enn i alle de tre andre komposisjonene. Samtidig viser ingen av kontrastene mellom SSI-, SII- og III-gruppene signifikante verdier. Disse resultatene indikerer støtte til H2.

Tabell 5.7: Kontrastanalyser for rettferdighet

KONTRAST	Differanse	t	p (tosidig)
SSS versus SSI	0.52	2.56	0.02
SSS versus SII	0.43	2.15	0.04
SSS versus III	0.69	3.33	0.00
SSI versus SII	-0.09	-0.39	0.70
SSI versus III	0.17	0.82	0.42
SII versus III	0.26	1.20	0.24

SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

I tillegg til de primære analysene over gjennomførte jeg flere sekundære analyser. Først undersøkte jeg om forskjellene i oppfattet rettferdighet var signifikante når det ble kontrollert for grupperesultat. Analyser med grupperesultat som kovariat medførte imidlertid ingen

endringer i resultatene. For å få et mer nyansert inntrykk av effektene av gruppekomposisjon, betraktet jeg videre hvordan komposisjon påvirket de to ulike dimensjonene som inngikk i det formative målet på rettferdighet. Separate analyser for rettferdighet i resultat og rettferdighet i prosess viste at komposisjon av målorientering påvirket begge dimensjonene ved rettferdighet på samme måte.

I sum viser inspeksjon av gruppegjennomsnitt, analyse av varians og parvise kontrastanalyser at de samarbeidsorienterte gruppene i denne studien, opplever høyere grad av rettferdighet enn gruppekomposisjoner som inneholder en eller flere individuelt orienterte medlemmer. Det er derfor tilstrekkelig med bevis til å konkludere med støtte for H2.

Samvariasjon mellom subjektive og objektive utfallsmål på gruppenivå

I tillegg til å teste hypotesene over, var jeg interessert i å undersøke samvariasjonen mellom subjektive og objektive utfallsmål på gruppenivå. Det subjektive målet på gruppenivå var opplevd rettferdighet, mens de objektive målene var grupperesultat og balanse, hvor balanse ble målt som standardavviket av gruppemedlemmenes individuelle resultater. Korrelasjonen mellom opplevd rettferdighet og grupperesultat var svært lav ($r = 0.04$, $p > 0.10$). Derimot var korrelasjonen mellom opplevd rettferdighet og balanse svært høy ($r = 0.53$, $p < 0.01$). Samvariasjonen mellom opplevd rettferdighet og balanse var særlig høy i grupper med flertall av samarbeidsorienterte deltakere.

(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat

Forholdet mellom målorientering og individuelt resultat var den tredje relasjonen som ble drøftet i hypoteseavsnittet. I første omgang var jeg interessert i å undersøke hvordan orientering påvirket fordelingen av ressursene innad i gruppene. Hypotese 3 omhandlet derfor effekter av målorientering på individuelt resultat i grupper hvor medlemmene har ulike orienteringer (miksgupper):

H3: I forhandlinger mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppe-medlemmer (miksgupper), oppnår individuelt orienterte forhandlere høyere individuelt resultat enn samarbeidsorienterte forhandlere.

H3 ble først testet ved å sammenligne gjennomsnittlige individuelle resultater på tvers av de to målorienteringene. Resultatene fra denne analysen er rapportert i tabell 5.8. I samsvar med forventningen i hypotesen oppnår de individuelt orienterte forhandlerne i gjennomsnitt et høyere individuelt resultat (262.8 poeng) enn de samarbeidsorienterte forhandlerne (233.8 poeng). Med andre ord får de individuelt orienterte medlemmene i gjennomsnitt en større bit av den totale kaken enn sine samarbeidsorienterte motparter. Resultatet av variansanalysen viser at forskjellene i individuelle resultater er statistisk signifikant, $F_{1,52} = 7.04$, $p = 0.01$, og dermed neppe skyldes tilfeldigheter.⁴¹ Styrken på sammenhengen mellom orientering og individuelt resultat målt med η^2 er 0.12, som er relativt høyt.

Tabell 5.8: Effekter av målorientering på individuelt resultat i miksgupper

INDIVIDUELT RESULTAT	MÅLORIENTERING	
	Samarbeidsorientering	Individuell orientering
Gjennomsnitt	233.8	262.5
Standardavvik	34.3	44.5
Antall	27	27
Variansanalyse	$F_{1,52} = 7.04$	$p = 0.01$

Resultatene over viser at i miksgupper sett under ett, oppnår individuelt orienterte parter høyere individuelt resultat enn sine samarbeidsorienterte motparter. Det er imidlertid to typer av miksgupper i denne studien; grupper med en majoritet av samarbeidsorienterte medlemmer (SSI-grupper) og grupper med en majoritet av individuelt orienterte medlemmer (SII-grupper). Separate analyser for de to gruppetypene viste at individuelt orienterte forhandlere utkonkurrerer samarbeidsorienterte forhandlere i form av høyere individuelt resultat i både SSI-grupper (individuelt orienterte = 265.3, samarbeidsorienterte = 237.5; $F_{1,25} = 3.50$, $p = 0.04$ i en ensidig test; $\eta^2 = 0.12$), og SII-grupper (individuelt orienterte =

⁴¹ Analysene er basert på individer i de miksgupper hvor alle deltakerne viste samsvar mellom manipulering og manipuleringsjekk. Spesielt på individnivå er denne fremgangsmåten hensiktsmessig for å oppnå høy presisjon. Som tidligere foretok jeg likevel sekundære analyser basert på (i) deltakernes oppgitte orientering, som viste signifikant forskjell i favør av individuelt orienterte medlemmer ($F_{1,107} = 3.18$, $p < 0.05$), og basert på (ii) inkludering av ikke-samsvars deltakere, som ikke gav signifikant forskjell ($F_{1,109} = 0.03$, $p > 0.10$). Dette indikerer at inkludering av alle deltakerne kan skape støy som maskerer effekter av målorientering.

261.1, samarbeidsorienterte = 226.4; $F_{1,25} = 3.75$, $p = 0.03$ i en ensidig test; $\eta^2 = 0.13$). Disse funnene er konsistente med prediksjonen i hypotesen.

Analysene over indikerer klar støtte til hypotese 3. For å trekke pålitelige konklusjoner er det imidlertid behov for mer inngående undersøkelser, fordi individuelt resultat i analysene over bryter med variansanalysens forutsetning om uavhengighet i observasjoner (se avsnitt 5.4). Etersom F-tester kan være sensitive for brudd på denne forutsetningen, ble testene over fulgt opp med en differanseanalyse. En differanseanalyse eliminerer problemet med avhengighet gjennom aggregering. Prisen for denne fremgangsmåten er at det bare blir én observasjon per gruppe, og dermed redusert antall frihetsgrader.

For hver gruppe konstruerte jeg en differanseskår ved at (gjennomsnittlig) individuelt resultatet for samarbeidsorienterte medlemmer i gruppen ble trukket fra (gjennomsnittlig) individuelt resultat for individuelt orienterte medlemmer. Differanseskåren ble undersøkt i en ett-utvalgs t-test med en testverdi lik 0 (ingen differanse). Resultatet viste en positiv t-verdi som var statistisk signifikant, $t(17) = 2.68$, $p = 0.02$.⁴² Dette støtter funnene om at det i miksgupper er en differanse i individuelt resultat i favør av individuelt orienterte parter.

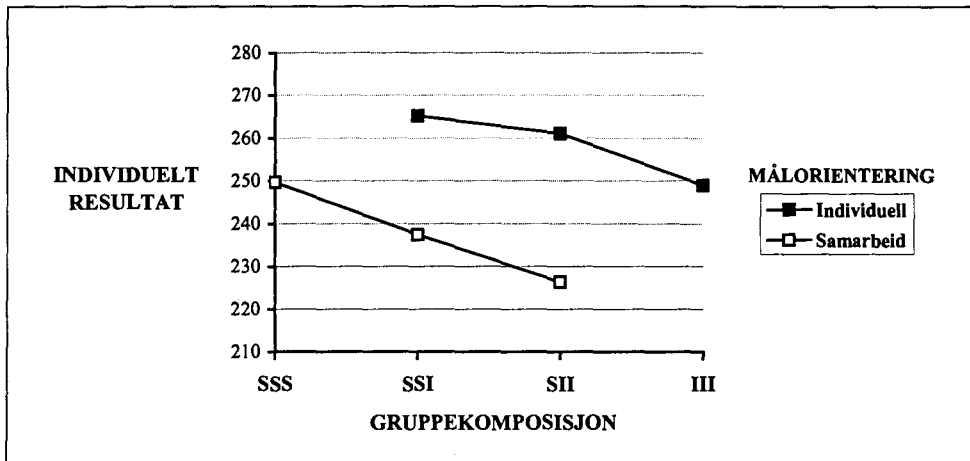
Oppsummert viser data i denne studien at i forhandlinger mellom individuelt orienterte og samarbeidsorienterte medlemmer, oppnår individuelt orienterte medlemmer høyest individuelt resultat. Basert på flere ulike analyser er det videre klart at denne differansen i individuelt resultat er tilstrekkelig stor til å forkaste nullhypotesen om at det ikke er forskjeller mellom orienteringene. Konklusjonen er derfor at H3 får støtte av data.

Individuelt resultat er ikke uavhengig av gruppens totale resultat. Jeg utviklet derfor ikke noen hypoteser for hvordan de uavhengige variablene virket på individuelt resultat i homogene grupper (SSS- og III-grupper). For å få en bredere oversikt over resultatene er det imidlertid interessant å inspisere individuelt resultat i alle de eksperimentelle kategoriene.

⁴² Gjennomsnittlig differanseskåre var 30.9, med et standardavvik på 48.9. Det var små forskjeller mellom de to typene av komposisjoner (gjennomsnitt; SSI = 27.8, SII = 34.0). Differanseskåren var > 0 i 13 grupper, $= 0$ i 3 grupper, og < 0 i 2 grupper. Med andre ord oppnådde individuelt orienterte forhandlere høyere individuelt resultat enn samarbeidsorienterte forhandlere i 13 av 18 grupper.

Figur 5.2 viser individuelt resultat (målt langs 2. akse) som en funksjon av egen orientering (de to linjene i diagrammet) og gruppekomposisjon (angitt langs 1. akse), ved å plote gjennomsnittlig individuelt resultat i hver av de seks eksperimentelle kategoriene.

Figur 5.2: Individuelt resultat som en funksjon av orientering og gruppekomposisjon



SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

Figur 5.2 illustrerer for det første funnene over om at individuelt orienterte deltakere i gjennomsnitt oppnår høyere individuelt resultat enn sine samarbeidsorienterte motparter. For det andre viser helningen på kurvene i figuren at både individuelt orienterte og samarbeidsorienterte forhandlere i gjennomsnitt oppnår *lavere* individuelt resultat når antall individuelt orienterte medlemmer i gruppen øker. Selv om disse forskjellene ikke er signifikante, antyder de at en økning i antall individuelt orienterte medlemmer i gruppen - relativt til samarbeidsorienterte medlemmer - kan ha en negativ effekt på individuelt resultat.

(4) Effekter av målorientering på tilfredshet

Den fjerde relasjonen som ble diskutert i hypotesene var forholdet mellom målorientering og tilfredshet. Som i forrige hypotese var jeg her primært opptatt av grupper hvor deltakere med ulike orienteringer forhandlet med hverandre (miksgupper). H4 behandlet med andre ord hvordan målorientering påvirket tilfredshet hos forhandlerne i miksgupper:

H4: I forhandlinger mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppe-medlemmer (miksgupper), er individuelt orienterte forhandlere mer tilfredse med forhandlingene enn samarbeidsorienterte forhandlere.

Hypotesen ble testet ved hjelp av variansanalyser og kontroll av gjennomsnittsverdier for de to orienteringene. Disse resultatene er presentert i tabell 5.9. Fra tabellen ser vi at gjennomsnittlig tilfredshet for de samarbeidsorienterte medlemmene i miksguppene er noe høyere enn tilfredshet for de individuelt orienterte medlemmene (hhv. 3.65 og 3.54). Denne tendensen er i motsatt retning av prediksjonen i H4. Analyse av varians viser videre at den beskjedne forskjellen i tilfredshet ikke er signifikant, $F_{1,25} = 0.40$, $p = 0.53$. Med utgangspunkt i data er det dermed ikke mulig å påstå en pålitelig sammenheng mellom orientering og tilfredshet.⁴³ Videre er effekt-størrelsen svært lav ($\eta^2 = 0.01$). H4 synes følgelig ikke å finne støtte i data.

Tabell 5.9: Effekter av målorientering på tilfredshet hos deltakere i miksgupper

TILFREDSHET	MÅLORIENTERING	
	Samarbeidsorientering	Individuell orientering
Gjennomsnitt	3.65	3.54
Standardavvik	0.68	0.62
Antall	27	27
Variansanalyse	$F_{1,52} = 0.40$	$p = 0.53$

⁴³ Analyser av miksgupper hvor (i) alle deltakerne ble inkludert, eller hvor (ii) deltakerne ble klassifisert etter oppgitt orientering, viste at de samarbeidsorienterte forhandlerne var mer tilfredse enn de individuelt orienterte (F-verdier > 3.30, p-verdier < 0.10).

To typer av miksgupper inngår imidlertid i analysene over (SSI- og SII-grupper). For å undersøke om effektene av orientering på tilfredshet varierte mellom gruppetypene, ble de to komposisjonene analysert separat. Observasjon av gruppegjennomsnittene viste en tendens hvor deltakerne som var i majoritet i gruppen var mer tilfredse enn deltakeren i minoritet (hhv. 3.81 og 3.56 for samarbeidsorienterte og individuelt orienterte i SSI-grupper, og hhv. 3.33 og 3.53 for samarbeidsorienterte og individuelt orienterte i SII-grupper). Variansanalyser viste imidlertid at forskjellene ikke nådde statistisk signifikans i noen av de to gruppetypene (F -verdier < 1 , p -verdier > 0.30).

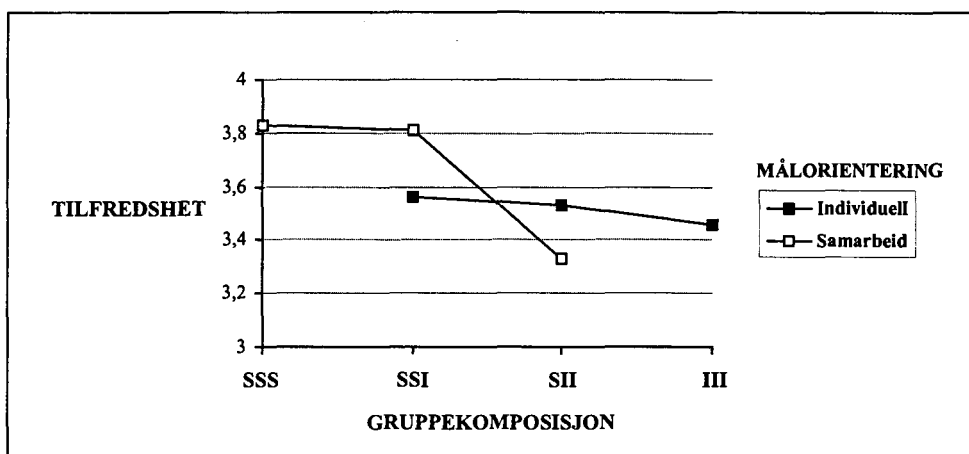
For å få en mer komplett innsikt i forholdet mellom orientering og tilfredshet i miksgupper, gjennomførte jeg flere supplerende analyser. Først ble effektene av orientering undersøkt når det ble kontrollert for forskjeller i individuelt resultat. Kontroll for individuelt resultat gav imidlertid ikke signifikante resultater. Videre undersøkte jeg effektene av orientering på de to dimensjonene ved tilfredshet (prosess og resultat) separat. For tilfredshet med prosess var det ingen forskjell i verdiene (begge = 3.62), men for tilfredshet med resultat var de samarbeidsorienterte medlemmene mer tilfredse enn de individuelt orienterte (hhv. 3.67 og 3.44). Forskjellen i tilfredshet med resultat var signifikant når jeg kontrollerte for individuelt resultat ($F_{1,52} = 4.56$, $p < 0.05$). Dette indikerer at ved et gitt individuelt resultat, er samarbeidsorienterte deltakere mer tilfredse med resultatet enn individuelt orienterte deltakere.

Oppsummert er det åpenbart at data i denne studien ikke kan demonstrere at individuelt orienterte medlemmer er mer tilfredse enn de samarbeidsorienterte medlemmene de forhandler med. En nullhypotese om ingen sammenheng mellom orientering og tilfredshet kan ikke forkastes, og analysene viser dessuten en tendens i motsatt retning av den som var forventet. H_4 oppnår følgelig ikke støtte.

Tilfredshet i analysene over omfatter individer i miksgupper. Som for individuelt resultat var det imidlertid av interesse å betrakte verdiene for tilfredshet også i de homogene gruppene (SSS-grupper og III-grupper), selv om det ikke var formulert eksplisitte hypoteser for dette. For å få et generelt inntrykk av resultatene ble de gjennomsnittlige verdiene for tilfredshet i alle de seks eksperimentelle kategoriene fremstilt grafisk i figur 5.3. Diagrammet

viser tilfredshet (målt langs 2. akse) som en funksjon av deltakerens målorientering (de to linjene i diagrammet) og den komposisjonen vedkommende tilhørte (angitt langs 1. akse).

Figur 5.3: Tilfredshet som en funksjon av orientering og gruppekomposisjon



SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

Figur 5.3 viser at samarbeidsorienterte deltakere som forhandler i grupper med et flertall av samarbeidsorienterte parter (SSS- og SSI-grupper) i gjennomsnitt er mest tilfredse. For de samarbeidsorienterte deltakerne (hvite punkter), er effekten av hvilken komposisjon de tilhører (SSS, SSI eller SII) marginalt signifikant ($F_{2,57} = 2.46$, $p < 0.10$). Individuelt orienterte deltakeres tilfredshet (svarte punkter) synes imidlertid å være mindre sensitiv for hvilke motparter de forhandler med, siden disse deltakerne er omtrent like tilfredse uansett hvilken gruppekomposisjon de tilhører (SSI, SII eller III).

Samvariasjon mellom subjektive og objektive utfallsmål på individnivå

Korrelasjonen mellom det subjektive målet tilfredshet og det objektive målet individuelt resultat, var signifikant når alle deltakerne ble inkludert ($r = 0.25$, $p < 0.01$). Separate analyser for hhv. individuelt orienterte og samarbeidsorienterte forhandlere avdekket imidlertid at det var individuelt orienterte deltakere som viste størst samvariasjon mellom individuelt resultat og tilfredshet ($r = 0.47$, $p < 0.01$), mens samarbeidsorienterte deltakere bare viste moderat korrelasjon ($r = 0.17$, $p > 0.10$).

(5) Oppsummering

Formålet med dette avsnittet var å teste hypotesene som ble utviklet i avsnitt 5.2. Resultatene av hypotesetestingen er oppsummert i tabell 5.10, og jeg vil drøfte disse i det neste avsnittet.

Tabell 5.10: Oppsummering av resultater fra hypotesetesting i studie 1

AVHENGIG VARIABEL	HYPOTESE	RESULTAT
H1a Grupperesultat	SSS > SSI > SII > III	Ikke støtte
H1b Grupperesultat	SSI, SII > SSS, III	Ikke støtte
H2 Rettferdighet	SSS > SSI, SII, III	Støtte
H3 Individuelt resultat	I > S i SSI og SII	Støtte
H4 Tilfredshet	I > S i SSI og SII	Ikke støtte

S = en samarbeidsorientert forhandler, I = en individuelt orientert forhandler. SSS = gruppe med tre samarbeidsorienterte forhandlere, SSI = gruppe med to samarbeidsorienterte og en individuelt orientert forhandler, SII = gruppe med en samarbeidsorientert og to individuelt orienterte forhandlere, og III = gruppe med tre individuelt orienterte forhandlere.

5.6 Diskusjon

Hensikten med dette avsnittet er å diskutere resultatene i studie 1. Som utgangspunkt for denne diskusjonen starter jeg med en kort oppsummering av design og resultater (del 1). Deretter diskuterer jeg resultatene i forhold til tidligere forskning (del 2), og peker på sentrale implikasjoner for videre studier av mitt forskningsspørsmål (del 3). En mer omfattende diskusjon reserveres til kapittel 8, hvor de tre studiene i avhandlingen vil bli drøftet i sin helhet.

(1) Oppsummering

Formålet med studie 1 var å undersøke hvordan målorientering virker på forhandlingsutfall i grupper. For å undersøke dette studerte jeg 231 studenter i simulerte forhandlingsituasjoner. Forhandlingene foregikk i grupper hvor tre parter forhandlet med hverandre. Deltakerne fikk før forhandlingene enten en individuell orientering (I) eller en samarbeidsorientering (S), og ble plassert i en av fire gruppekomposisjoner (SSS-, SSI-, SII-, eller III-gruppe). Jeg studerte effektene på forhandlingsutfall ved å undersøke hvordan komposisjon påvirket gruppe-resultat og rettferdighet, og hvordan orientering påvirket individuelt resultat og tilfredshet. Resultatene i studie 1 er oppsummert i tabell 5.11.

Tabell 5.11: Oppsummering av resultater i studie 1

NIVÅ	UTFALLSDIMENSJON	
	Økonomisk	Perseptuell
Gruppe	Grupperesultat ikke påvirket av gruppekomposisjon (H1a og H1b-ikke støtte).	Rettferdighet oppleves som høyere av samarbeidsorienterte grupper, enn av andre gruppekomposisjoner (H2-støtte).
Individ	Individuelt resultat høyere for individuelt orienterte enn for samarbeidsorienterte, når de forhandler med hverandre (H3-ikke støtte).	Tilfredshet ikke påvirket av orientering, når deltakere med ulike orienteringer forhandler med hverandre (H4-ikke støtte).

Gråskraverte ruter indikerer signifikante effekter av orientering ($p < 0.05$).

Tabell 5.11 viser for det første at gruppekomposisjon påvirket rettferdighet. De samarbeidsorienterte gruppene opplevde forhandlingene som signifikant mer rettferdig enn de andre gruppene. Videre oppnådde de individuelt orienterte forhandlerne signifikant høyere individuelt resultat enn de samarbeidsorienterte forhandlerne, når disse forhandlet med hverandre. Det var imidlertid ingen signifikante forskjeller i grupperesultat på tvers av komposisjonene, og heller ingen forskjell i tilfredshet mellom individuelt orienterte og samarbeidsorienterte medlemmer som forhandlet med hverandre. Under vil jeg diskutere resultatene og implikasjonene av disse.

(2) Diskusjon

Effekter av komposisjon på grupperesultat

Komposisjon av orienteringer hadde ingen effekt på grupperesultat i denne studien. Forventningene om at en økning i antall samarbeidsorienterte medlemmer (H1a), eller en kombinasjon av samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer (H1b) ville virke positivt på grupperesultat, fikk dermed ikke støtte.

Denne studien er den første som undersøker forhandlinger mellom parter med ulike orienteringer (heterogene komposisjoner). Eksisterende studier har imidlertid sammenlignet samarbeidsorienterte og individuelt orienterte komposisjoner (homogene komposisjoner). Disse studiene tjener derfor som nyttige referansepunkter for min studie. Hovedtendensen i tidligere studier av målorientering i forhandlinger (se avsnitt 3.3) er at samarbeidsorienterte parter som forhandler med hverandre oppnår høyere felles resultat enn individuelt orienterte parter som forhandler med hverandre (Pruitt & Lewis, 1975; Schultz & Pruitt, 1978; Giebels m.fl., 1998; Weingart m.fl., 1993; kfr. også: Lewis & Fry, 1977; Carnevale & Lawler, 1986; kfr. videre studier med indirekte manipulering: Pruitt m.fl., 1982; Ben-Yoav & Pruitt, 1984a; 1984b; Carnevale & Isen, 1986; De Dreu m.fl., 1998).

Sammenligning med tidligere studier gir et godt utgangspunkt for å diskutere årsakene til at jeg ikke fant forskjeller mellom de samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppene i min studie. Minst tre forhold kan hver for seg eller sammen forklare manglende samsvar mellom funnene i min studie og funnene i flere tidligere studier; ikke-ekvivalens i

- (1) Kontekst
- (2) Manipulering
- (3) Metode

Kontekst

Ikke-ekvivalent kontekst kan være en årsak til at resultatene i denne studien ikke harmonerer med funnene i flere av de tidligere studiene. I min studie undersøkte jeg forhandlinger i *triader* (tre parter). Med unntak av studien til Weingart m.fl. (1993) som studerte grupper med fire parter, er alle tidligere studier av målorientering i forhandlinger av dyader (to parter). Forskjeller i resultater kan dermed skyldes at effekter av komposisjon avhenger av hvorvidt forhandlingene foregår mellom to eller flere parter.

Sammenlignet med dyadeforhandlinger er gruppeforhandlinger mer komplekse (Bazerman m.fl., 1988). Denne kompleksiteten kan f.eks. innebære at medlemmer i grupper er mer forsiktige med å velge en integrativ atferd enn medlemmer i dyader, fordi gruppekonteksten øker frykten for å bli utnyttet. En mulig forklaring på hvorfor det ikke er forskjeller i gruppe-resultat på tvers av mine komposisjoner kan dermed være at selve gruppesettingen hemmer samarbeid (Kramer, 1991), slik at f.eks. samarbeidsorientering alene ikke er tilstrekkelig til å fremkalle atferd som øker partenes felles fortjeneste. I en dyadekontekst kan imidlertid samarbeidsorientering ha nok gjennomslagskraft til å påvirke partenes felles resultat - slik det er funnet i flere tidligere studier.⁴⁴

Manipulering

Ikke-ekvivalente manipuleringer kan være en annen sentral årsak til forskjeller mellom resultatene i denne studien og flere tidligere studier. De fleste tidligere studier av dyader hvor deltakernes orientering er direkte manipulert har i tillegg gitt partene informasjon om motpartenes orienteringer. Disse studiene kan ha blandet sammen to faktorer; orientering og *informasjon* om motpartenes orienteringer. Forskjeller i resultater kan dermed tilskrives at det ikke er eksakt samme variabel som blir studert i min studie og i tidligere studier.

⁴⁴ Dette forklarer imidlertid ikke hvorfor resultatene for gruppene til Weingart m.fl. (1993) ikke samsvarer med mine funn. En spekulativ hypotese er at orientering ikke påvirker felles resultat i grupper med tre parter (min studie), men kan ha effekt i dyader (f.eks. Pruitt & Lewis, 1975) og grupper med fire parter (Weingart m.fl., 1993). Triader kan f.eks. ha spesielt vanskelig for å etablere et samarbeidsklima fordi hver deltaker frykter å bli utnyttet av en dyadisk koalisjon. Ulike resultater i min studie og Weingart m.fl. (1993) kan imidlertid trolig heller forklares av forskjeller i metode (se under).

F.eks. kan høyt felles resultat i en rekke tidligere studier av samarbeidsorienterte dyader skyldes at deltakerne kjente hverandres samarbeidsorientering, og dermed hadde tillit til hverandre. Denne tilliten kan ha gjort partene villige til å utveksle informasjon om sine prioriteringer (Kimmel m.fl., 1980), slik at deltakerne kunne bytte saker og oppnå integrative løsninger. I gruppene i min studie kan usikkerheten knyttet til manglende kunnskap om motpartenes orienteringer ha hindret informasjonsutveksling, ettersom deltakerne ikke visste hvorvidt motpartene var samarbeidsorienterte. En samarbeidsorientert orientering alene (uten informasjon om motpartenes orienteringer) er derfor kanskje ikke tilstrekkelig for å utvikle et godt felles resultat.⁴⁵

Metode

I tillegg til forskjeller i antall forhandlingsparter (kontekst) og hvilken variabel som studeres (manipulering), kan det manglende samsvaret mellom mine funn og resultater i flere tidligere studier forklares med ikke-ekvivalente metoder. Særlig er det interessant å sammenligne metodene i min studie og studien til Weingart m.fl. (1993), fordi begge studiene undersøker grupper og benytter relativt like manipuleringer, men oppnår forskjellige resultater.

Forskjeller i resultater kan for det første tilskrives ulike *design*. Nesten alle foregående studier har manipulert andre variabler i tillegg til orientering (se avsnitt 3.3 for en oversikt). Dette skaper kombinasjoner av eksperimentelle betingelser som kan forklare forskjeller mellom studier. F.eks. fant Weingart m.fl. (1993) at samarbeidsorienterte grupper bare oppnådde høyere grupperesultat når deltakerne var pålagt å forhandle sakene sekvensielt (måtte inngå avtale i en sak før neste sak ble behandlet). Når sakene ble behandlet simultant var det, som i min studie, ingen forskjell i grupperesultat mellom komposisjonene.

En annen kilde til ulike funn kan være ulike *oppgaver*. Selv om jeg benyttet samme underliggende spillstruktur som i tidligere studier, er det nyanseforskjeller mellom oppgavene. I avsnitt 4.2 drøftet jeg hvordan mitt forhandlingsspill relaterte seg til andre forhandlingsspill for grupper. Sammenlignet med studien til Weingart m.fl. (1993) utviklet og benyttet jeg et

⁴⁵ Flere tidligere studier har også benyttet manipuleringer som ikke skiller klart mellom orientering og *atferd* (Pruitt & Lewis, 1975; Lewis & Fry, 1977; Giebels m.fl., 1998). Når deltakerne både får instruksjoner om hvilke mål de skal ha (orientering) og hvordan de skal opptre (atferd) er det også her to forhold som blir manipulert samtidig; orientering og atferd. Dette forsterker sannsynligheten for at forskjeller i resultater kan skyldes manglende ekvivalens i manipuleringer.

spill som bl.a. var noe mer konfliktfylt. Det kan derfor tenkes at spillets konfliktgrad modererer forholdet mellom komposisjon og grupperesultat. F.eks. kan høy konfliktgrad redusere betydningen av hvordan gruppene er komponert.

Forskjeller i funn kan også tilskrives forskjeller i *utvalg*. Deltakerne i min studie skiller seg fra deltakerne i de fleste andre studiene med hensyn til kultur og kjønn. De fleste tidligere studier (bl.a. Weingart m.fl., 1993) har f.eks. benyttet amerikanske studenter, og en gitt komposisjon av orienteringer kan tenkes å ha andre effekter i USA enn i Norge. Resultater fra studier av orientering som en individuell disposisjon indikerer nettopp at kultur har en modererende effekt på forholdet mellom orientering og partenes felles resultat (Shapiro & Rognes, 1996).⁴⁶

Oppsummert kan de manglende forskjellene i grupperesultat på tvers av komposisjoner skyldes at komposisjon av orienteringer ikke påvirker felles resultat i grupper. Videre kan årsaken være at komposisjon ikke har en effekt på grupperesultat uten at partene har informasjon om motpartenes målorienteringer. Endelig kan grunnen til de manglende forskjellene være at komposisjon bare påvirker grupperesultat under spesielle forutsetninger som f.eks. ved sekvensiell saksbehandling, mindre konfliktfylte oppgaver, eller i en amerikansk kultur (Weingart m.fl., 1993).

Effekter av komposisjon på rettferdighet

Komposisjon av orienteringer hadde en signifikant effekt på opplevd rettferdighet. Som forventet i H2 opplevde de samarbeidsorienterte gruppene høyere rettferdighet i forhandlingene, enn hver av de andre gruppekomposisjonene.

Rettferdighet ble målt langs to dimensjoner; prosess og resultat. Sammenlignet med de andre gruppekomposisjonene oppfattet de samarbeidsorienterte gruppene både prosessen og resultatet som mer rettferdig. Dette harmonerer med de teoretiske resonnementene, hvor de samarbeidsorienterte gruppene ble antatt å oppleve både høyere prosedyrerettferdighet (prosess) og høyere distributiv rettferdighet (resultat) enn de andre gruppekomposisjonene.

⁴⁶ I tillegg til momentene over kan forskjeller i resultater mellom min og tidligere studier forklares med ulike *prosedyrer* eller ulikheter i *analyser*. I flere tidligere studier forsvinner (Lewis & Fry, 1977; Carnevale & Lawler, 1986) eller reduseres (Pruitt & Lewis, 1975) f.eks. den positive effekten av en samarbeidsorientert komposisjon når dyader med brudd ekskluderes fra analysene.

Effektene av komposisjon på rettferdighet samsvarer imidlertid ikke med effektene av komposisjon på grupperesultat. Komposisjon av motivasjonsmessig orientering påvirket den subjektive variabelen opplevd rettferdighet, men ikke den objektive variabelen grupperesultat, og heller ikke balansen i medlemmenes individuelle resultat. Det var med andre ord *oppfatningen* av rettferdighet, og ikke det faktiske resultatet, som ble påvirket av komposisjon.

Gruppenes vurdering av rettferdighet synes i liten grad å basere seg på grupperesultat ($r_{\text{rettf., grp.res.}} = 0.04$). Derimot er opplevd rettferdighet signifikant relatert til balansen i gruppe-medlemmenes individuelle resultater ($r_{\text{rettf., bal.}} = 0.53$), særlig i gruppene med flertall av samarbeidsorienterte deltakere. Sagt på en annen måte synes opplevd rettferdighet i gruppeforhandlinger ikke å avhenge av størrelsen på felles gevinst (grupperesultat), men av hvordan denne gevinsten fordeles (balanse).

Effekter av orientering på individuelt resultat

Orientering hadde en signifikant effekt på individuelt resultat når deltakere med ulike orienteringer forhandlet med hverandre (heterogene grupper). Individuelt orienterte forhandlere oppnådde et høyere individuelt resultat enn sine samarbeidsorienterte motparter. Dette funnet samsvarer med prediksjonen i H3.

De individuelt orienterte medlemmene utnyttet de samarbeidsorienterte medlemmene og oppnådde en større andel av gevinstene som ble fordelt, uavhengig av hvilken orientering som var i flertall i gruppen. Med andre ord oppnådde de individuelt orienterte forhandlerne signifikant høyere individuelt resultat, både når de var i flertall (SII-grupper) og i mindretall (SSI-grupper). Dette er interessant fordi det har vært spekulert i om ett individuelt orientert medlem som forhandler alene med flere samarbeidsorienterte medlemmer risikerer å bli isolert (Brett, 1991). Resultatene i denne studien indikerer imidlertid det motsatte; det individuelt orienterte medlemmet utnytter de samarbeidsorienterte medlemmene og tar den største biten av kaken.

Den samlede effekten av orientering og komposisjon (alle grupper) viste at individuelt resultat i gjennomsnitt ble lavere, både for individuelt orienterte og samarbeidsorienterte forhandlere, når antallet individuelt orienterte medlemmer i gruppen økte (se figur 5.2).

Dette mønsteret antyder at hvert enkelt gruppelem, uavhengig av egen orientering, vil ønske at færrest mulig av motpartene er individuelt orienterte. Mønsteret nådde ikke statistisk signifikans, men danner et interessant utgangspunkt for videre studier.

Effekter av orientering på tilfredshet

Orientering hadde ingen effekt på medlemmenes tilfredshet når samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppelemmer forhandlet med hverandre (heterogene grupper). Forventningen om at de individuelt orienterte medlemmene ville være mer tilfredse enn de samarbeidsorienterte (H4), ble dermed ikke innfridd.

Det kan være ulike årsaker til at de samarbeidsorienterte deltakerne ikke var mindre tilfredse enn de individuelt orienterte motpartene, selv om de ble utkonkurrert på individuelt resultat. De samarbeidsorienterte forhandlerne var, for et gitt individuelt resultat, signifikant mer tilfredse med resultatet enn de individuelt orienterte forhandlerne. Den mest sannsynlige forklaringen på resultatene er derfor at de individuelt orienterte deltakere har et høyere referansepunkt for sin vurdering av tilfredshet. Sagt med andre ord; individuelt orienterte forhandlere stiller høyere krav til hva de er tilfredse med.

Den samlede effekten av orientering og komposisjon (alle grupper) viste at de samarbeidsorienterte medlemmenes tilfredshet var marginalt signifikant lavere når de var i mindretall (SII-grupper), mens de individuelt orienterte forhandlernes tilfredshet var uavhengig av hvem de forhandlet med (se figur 5.3). Tilfredsheten til de samarbeidsorienterte partene synes altså å være mer sensitive for *konteksten* (hvem de forhandler med), enn hva tilfellet er for de individuelt orienterte forhandlerne (kfr. Olekalns m.fl., 1996). De individuelt orienterte forhandlernes tilfredshet virker derimot å være basert på *individuelt resultat*, ettersom det for disse deltakerne var høy korrelasjon mellom tilfredshet og individuelt resultat ($r = 0.47$).⁴⁷

⁴⁷ Tilsvarende korrelasjon for de samarbeidsorienterte deltakerne var ikke signifikant ($r = 0.17$).

(3) Implikasjoner

Utgangspunktet for studie 1 var avhandlingens forskningsspørsmål. Den innsikt vi har fått i dette spørsmålet er skissert over. Resultatene i studie 1 fremkaller imidlertid flere interessante spørsmål for videre forskning på dette området. Det kanskje mest interessante spørsmålet er hvorfor komposisjon av orienteringer ikke hadde en effekt på grupperesultat. To forklaringer som ble drøftet over synes særlig plausible; komposisjon av orienteringer hadde ingen effekt på partenes felles resultat fordi:

- (1) Forhandlingene foregikk i *grupper*
- (2) Partene hadde *ikke informasjon* om hverandres orienteringer

Den første forklaringen tar utgangspunkt i at komposisjon stadig er funnet å ha en effekt på felles resultat i dyader. Årsaken til mine resultater kan dermed skyldes at forhandlingene foregikk i grupper. Den omfattende kognitive, sosiale og strategiske kompleksiteten i grupper kan skape en kontekst hvor komposisjon av orienteringer ikke har tilstrekkelig kraft til å påvirke grupperesultatet på en systematisk måte.

Den andre forklaringen knytter seg til at de fleste tidligere studier hvor orientering har vært direkte manipulert, samtidig har gitt partene informasjon om hverandres orienteringer. Manglende forskjeller i grupperesultat i min studie kan dermed skyldes at komposisjon av orienteringer alene ikke er tilstrekkelig til å forklare variasjoner i felles resultat. For at komposisjon skal ha en effekt på felles resultat kreves det kanskje at deltakerne i tillegg kjenner hverandres orienteringer.

For å belyse spørsmålene over er det behov for to studier; (1) en studie av målorientering i dyader hvor partene ikke kjenner hverandres orienteringer, og (2) en studie av målorientering i grupper hvor deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer. I det følgende arbeidet vil jeg derfor gjennomføre disse to studiene. Posisjonering av studiene i forhold til tidligere studier og studie 1 er oppsummert i tabell 5.12.

Tabell 5.12: Posisjonering av studier

KONTEKST	MANIPULERING AV ORIENTERING	
	Med informasjon	Uten informasjon
Dyade	Primær kunnskapsbase	Studie 2
Gruppe	Studie 3	Studie 1

Den *primære kunnskapsbasen* om målorientering i forhandlinger utgjøres av dyader hvor deltakerne kjenner hverandres orienteringer. I *studie 1* undersøkte jeg effektene av målorientering i grupper hvor partene ikke hadde informasjon om motpartenes orienteringer. I forhold til den primære basen endret jeg dermed både kontekst (fra dyade til gruppe) og manipulering av orientering (fra med til uten informasjon). I *studie 2* eliminerer jeg kompleksiteten knyttet til gruppekonteksten, og undersøker effektene av orientering i dyader hvor partene ikke kjenner hverandres orienteringer. I *studie 3* går jeg tilbake til gruppekonteksten, og reduserer partenes usikkerhet (i forhold til studie 1) ved å gi informasjon om motpartenes orienteringer.

I tillegg til innsikt i hvorfor det ikke var forskjeller i grupperesultat i studie 1, vil studie 2 og 3 også belyse hvor robuste de øvrige funnene er på tvers av ulike situasjoner. Forhandlinger mellom parter med ulike målorienteringer (heterogene komposisjoner), samt effekter av målorientering på variabler som rettferdighet, tilfredshet og individuelt resultat, synes ikke å være studert tidligere. Dermed mangler flere av funnene i studie 1 forankringer til en empirisk kunnskapsbase. Utvikling av bredere kunnskap om mitt forskningsspørsmål krever derfor flere studier - et krav som studie 2 og 3 vil bidra til å oppfylle.

Formålet med de to studiene som presenteres i de neste kapitlene er dermed tosidig; (1) bidra til å forklare de manglende forskjellene i grupperesultat i studie 1 spesielt, og (2) bidra til nærmere innsikt i forholdet mellom orientering og utfall under ulike forhold generelt.

KAPITTEL 6

STUDIE 2: MÅLORIENTERING I DYADEFORHANDLINGER

I dette kapittelet er målet å undersøke hvordan målorientering påvirker forhandlingsutfall i dyadiske forhandlinger. Dette vil gi innsikt i resultatene fra studie 1 og bidra til større kunnskap om effektene av målorientering i forhandlinger.

Kapittel 6 er disponert som følger. I avsnitt 6.1 gir jeg en kort *introduksjon* av bakgrunnen for studie 2. I avsnitt 6.2 skisserer jeg *hypotesene*, og behandler deretter i avsnitt 6.3 de metodene jeg benytter for å teste disse hypotesene. *Datakvaliteten* blir undersøkt i avsnitt 6.4, før jeg presenterer *resultatene* fra hypotesetestingen i avsnitt 6.5, og *diskuterer* disse i avsnitt 6.6.

6.1 Introduksjon

Utgangspunktet for denne studien er resultatene i den første studien. I studie 1 fant jeg at komposisjon av orienteringer ikke hadde noen effekt på gruppens resultat. En årsak til dette kan være at gruppekonteksten i forhandlingene skapte en kompleksitet som hemmet den forventede effekten av komposisjon. For å undersøke om gruppekonteksten kunne være en årsak til funnene i studie 1, gjennomførte jeg en tilsvarende studie med dyader.

I tillegg til å gi innsikt i resultatene i studie 1, har en studie av målorientering i dyader klare selvstendige bidrag. For det første synes ikke forhandlinger mellom en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler å være undersøkt tidligere. Studie av miksydyader vil derfor gi kunnskap om bl.a. hvordan miksydyader gjør det i forhold til andre komposisjoner (samarbeidsorienterte dyader og individuelt orienterte dyader), og hvordan de to forhandlerne fordeler ressursene mellom seg. For det andre bidrar denne studien til å kartlegge hvorvidt målorientering har en effekt på forhandlingsutfall i dyader, når deltakerne ikke har informasjon om hverandres orienteringer. Endelig vil studien kunne ha et generelt bidrag til litteraturen om målorientering i forhandlinger, ved å håndtere flere av de generelle problemene i tidligere studier (se avsnitt 3.3). Problemstillingen her er dermed følgende:

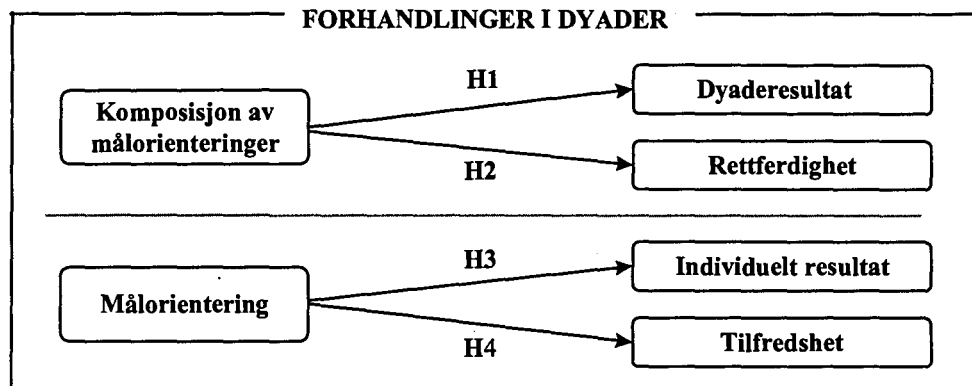
Problemstilling studie 2: Hvordan påvirker deltakernes målorienteringer utfall i dyadiske forhandlinger?

For å undersøke denne problemstillingen, er det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i den første studien, både fordi et relativt omfattende arbeid er nedlagt for å legge et fundament for studie 1, og fordi et slikt utgangspunkt letter sammenligningen mellom studiene. De uavhengige variablene (målorientering og komposisjon) og de avhengige variablene (felles resultat, rettferdighet, individuelt resultat og tilfredshet), er derfor de samme som i studie 1. Relasjonene jeg vil studere er oppsummert i figur 6.1.

Figuren illustrerer for det første at rammene for forhandlingene i studie 2 er dyader. Dette er vist gjennom rammen som omgir modellen. For øvrig tilsvarer figuren modellen i studie 1. De uavhengige variablene er vist på venstre side og antas å påvirke de avhengige variablene

som er plassert på høyre side i figuren. Variablene over den grå horisontale linjen blir behandlet på dyadenivå, mens variablene under linjen behandles på individnivå. Hypotesene for de fire relasjonene (H1-H4) vil bli formulert i det neste avsnittet.

Figur 6.1: Modell studie 2



6.2 Hypoteser

Hensikten med dette avsnittet er å formulere hypoteser om relasjonen mellom målorientering og utfall i dyadeforhandlinger. Hypotesene jeg utvikler baserer seg på de samme argumenter som er benyttet tidligere, og tilsvarer dermed prediksjonene i studie 1 (se avsnitt 5.2). Følgelig beskriver jeg i dette avsnittet bare hovedargumentene for den enkelte hypotese. Relasjonene som skal undersøkes ble beskrevet i figur 6.1, og omhandler forholdet mellom komposisjon av orienteringer og hhv. dyaderesultat (del 1) og rettferdighet (del 2), og forholdet mellom orientering og hhv. individuelt resultat (del 3) og tilfredshet (del 4), i dyader hvor en samarbeidsorientert og en individuelt orientert aktør forhandler med hverandre.

(1) Effekter av komposisjon på dyaderesultat

Individuelt orienterte deltakere antas å fokusere på distributiv atferd, noe som kan bidra til konflikteskalering og dårlige resultater. Samarbeidsorienterte forhandlere forventes å legge mer vekt på integrativ atferd, noe som kan bidra til konstruktiv problemløsning og gode resultater. Som tidligere beskrevet indikerer empiri at disse resonnementene holder for dyader. To samarbeidsorienterte forhandlere oppnår generelt bedre dyaderesultater enn dyader med to individuelt orienterte forhandlere, og årsaken til denne effekten synes å være mer innslag av integrativ atferd og mindre innslag av distributiv atferd (kfr. Pruitt & Lewis, 1975; Schultz & Pruitt, 1978; Giebels m.fl., 1998; se også Lewis & Fry, 1977; Carnevale & Lawler, 1986; Ben-Yoav & Pruitt, 1984a; 1984b; Carnevale & Isen, 1986; Pruitt m.fl., 1982). Basert på dynamikken i homogene grupper foreslås således følgende:

H1a: Dyader som forhandler oppnår høyest dyaderesultat når begge partene er samarbeidsorienterte, nest høyest når en part er samarbeidsorientert og den andre individuelt orientert (miksyade), og lavest når begge partene er individuelt orienterte.

Imidlertid kan det tenkes at dynamikken som skapes i dyader med miksete orienteringer, vil være forskjellig fra den i dyader hvor begge partene har samme orientering. Forhandlings-situasjoner inneholder insentiver for både samarbeid og konkurranse, og miksyader kan være bedre til å kombinere disse kreftene enn homogene dyader. Den samarbeidsorienterte forhandleren kan fremme problemløsning, mens den individuelt orienterte forhandleren kan nekte å inngå kompromisser og derigjennom drive prosessen mot et godt dyaderesultat (Shapiro & Rognes, 1996). Samarbeidsorienterte dyader risikerer ettergivenhet og satisfisering (Simon, 1957), og dermed suboptimale løsninger. En alternativ hypotese er derfor:

H1b: Dyader som forhandler oppnår høyere dyaderesultat når den ene parten er samarbeidsorientert og den andre individuelt orientert (miksyade), enn når begge partene er enten samarbeidsorienterte eller individuelt orienterte.

(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet

Samarbeidsorienterte dyader antas å oppleve en *prosess* preget av informasjonsutveksling og interaktiv problemløsning (O'Connor, 1997; De Dreu m.fl., 1998). Denne dynamikken kan skape et positivt forhandlingsklima som genererer persepsjoner om rettferdighet. Dyader hvor en eller begge partene er individuelt orienterte ventes å oppleve flere innslag av konfrontasjon, press-taktikker og trusler (Giebels m.fl., 1998). I slike dyader kan det lett oppstå et klima preget av mistenksomhet, som leder til frustrasjon og lav opplevd rettferdighet. Når det gjelder vurdering av *utfall* kan samarbeidsorienterte dyader oppleve at partenes interesser blir forsøkt ivaretatt og derfor verdsette resultatet høyt, mens miksyader kan oppleve resultatet som mindre rettferdig fordi fordeling av gevinstene gjerne blir asymmetrisk (jfr. H3). Samlet gir disse argumentene følgende prediksjon:

H2: Dyader som forhandler opplever høyere rettferdighet når begge partene er samarbeidsorienterte, enn når en eller begge partene er individuelt orienterte.

(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat

For effekter av målorientering på individuelt resultat, er spørsmålet hvordan en samarbeidsorientert og en individuelt orientert part som forhandler med hverandre (miksyade) *fordeler* gevinstene seg imellom. Individuelt orienterte forhandlere har typisk høyere aspirasjoner enn samarbeidsorienterte forhandlere (O'Connor & Carnevale, 1997), og når parter med ulike aspirasjonsnivå forhandler med hverandre, forventes parten med det høyeste aspirasjonsnivået å oppnå det høyeste individuelle resultatet. Videre vil en individuelt orientert forhandler trolig ha en atferd hvor aktøren krever innrømmelser fra sin samarbeidsorienterte motpart, hvorpå den samarbeidsorienterte parten kan bli ettergivende for å unngå at forhandlingene ender med brudd. Dermed har jeg følgende forventning:

H3: I forhandlinger mellom en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler (miksyade), oppnår den individuelt orienterte forhandleren høyere individuelt resultat enn den samarbeidsorienterte forhandleren.

(4) Effekter av målorientering på tilfredshet

Når det gjelder forholdet mellom målorientering og tilfredshet, er jeg interessert i hvorvidt den samarbeidsorienterte og den individuelt orienterte parten i miksyader opplever ulik grad av tilfredshet. En samarbeidsorientert forhandler som møter en individuelt orientert forhandler vil kunne føle seg utnyttet. Mens den samarbeidsorienterte forhandleren forsøker å balansere gruppens interesser med egne interesser, møter vedkommende en motpart som bare er opptatt av egne interesser. Denne frustrasjonen vil trolig redusere forhandlerens tilfredshet. Den individuelt orienterte forhandleren derimot, vil i større grad være innstilt på eventuelle konfrontasjoner, og antas også å oppnå det høyeste individuelle resultatet (jfr. H3). Dette gir følgende hypotese:

H4: I forhandlinger mellom en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler (miksyade), er den individuelt orienterte forhandleren mer tilfreds med forhandlingene enn den samarbeidsorienterte forhandleren.

6.3 Metode

Meningen med dette avsnittet er å redegjøre for de metodiske valgene som danner grunnlaget for å teste hypotesene. Utgangspunktet for valg av fremgangsmåte er det generelle metodiske rammeverket som ble drøftet i kapittel 4, samt erfaringene fra studie 1. Forhold som er diskutert tidligere vil derfor bli viet mindre oppmerksomhet enn forhold som er spesifikke for studie 2. Avsnittet er disponert på følgende måte. Del (1) gir en oversikt over det eksperimentelle designet. Del (2) presenterer deltakerne i studien, og del (3) beskriver prosedyrer for innhenting av data. I del (4) skildrer jeg oppgaven som deltakerne møter, før avsnittet avrundes i del (5) med presisering av hvordan variablene blir målt og behandlet.

(1) Design

Det eksperimentelle designet for studie 2 er skissert i tabell 6.1. Designet tilsvare det som ble benyttet i studie 1. Målorientering og komposisjon av orienteringer er de to uavhengige variablene på hhv. individ- og dyadenivå. Deltakerne mottok enten en samarbeidsorientering (S) eller en individuell orientering (I), og ble plassert i en av tre dyadekomposisjoner; dyader med to samarbeidsorienterte forhandlere (SS), dyader med en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler (SI) og dyader med to individuelt orienterte forhandlere (II).

Tabell 6.1: Eksperimentelt design

MÅLORIENTERING	KOMPOSISJON AV MÅLORIENTERINGER		
	Dyade SS	Dyade SI	Dyade II
# Samarbeidsorienterte forhandlere (S)	2	1	0
# Individuelt orienterte forhandlere (I)	0	1	2

Designet er egnet til å teste mine hypoteser. På dyadenivå er designet et 3 x 1 design som gir muligheter for sammenligninger mellom de tre komposisjonene (SS, SI og II). På individnivå ønsker jeg primært å teste forholdene innad i miksyader (SI), og designet er da et 2 x 1 design hvor den samarbeidsorienterte og den individuelt orienterte parten sammenlignes.

(2) Deltakere

I sum var det 156 studenter som deltok i studie 2. Deltakerne hadde en gjennomsnittsalder på vel 25 år, og omlag 30% var kvinner. Deltakerne ble rekruttert fra fire ulike kilder ved NHH. Det første kilden var siviløkonomstudenter som deltok i gruppeundervisning (seks sesjoner) i forhandlinger (76 studenter). Den andre og tredje kilden til rekruttering var sisteårs siviløkonomstudenter som deltok på kurs i forhandlinger (hhv. 24 og 26 studenter), mens den fjerde rekrutteringskilden var studenter ved et etterutdanningskurs i forhandlinger (30 studenter). Studentene fra alle kildene deltok i eksperimentet som et ledd i undervisningen.

Deltakerne ble i hver av utvalgene tilfeldig tilordnet en av de fire eksperimentelle kategoriene (enten samarbeidsorientert (S) i en SS-dyade eller SI-dyade, eller individuelt orientert (I) i en SI-dyade eller II-dyade). Den samarbeidsorienterte kategorien bestod av 77 personer, mens den individuelt orienterte kategorien inkluderte 79 personer. Totalt dannet deltakerne dermed 78 dyader; hvorav 24 SS-dyader, 29 SI-dyader og 25 II-dyader. Grunnen til det relativt høye antallet miksyader (SI-dyader), var at jeg ønsket et godt grunnlag for sammenligninger mellom den samarbeidsorienterte og den individuelt orienterte parten i disse dyadene.

(3) Prosedyre

Deltakerne ble først orientert om det pedagogiske formålet med øvelsen (læring og motivasjon), og deretter om det forskningsmessige formålet (kunnskap om forhandlinger). Studentene ble garantert konfidensiell behandling av data og deltok frivillig i rollespillet.

Materiell

Etter den innledende informasjonen ble hver deltaker tilfeldig tildelt en konvolutt. Denne konvolutt inneholdt tre deler; (1) konfidensiell rolleinformasjon, (2) manipulering, og (3) spørreskjema. I den *konfidensielle rolleinformasjonen* ble deltakerne tildelt rollen som kjøper eller selger, og fikk bakgrunnsinformasjon som beskrev forhandlingssituasjonen og sakene som skulle forhandles. Videre inneholdt informasjonen en fortjenestetabell som viste deltakeren den individuelle profitten vedkommende ville oppnå ved ulike alternativer i

sakene som skulle forhandles. De konfidensielle rolleinformasjonene er presentert i vedlegg B1. *Manipuleringen* inneholdt instruksjoner fra ledelsen om hva som var forhandlerens primære mål, og var plassert mellom sidene med bakgrunnsinformasjon og fortjenestetabell. Instruksjonen tilsvarer den som ble beskrevet i avsnitt 4.3, og er gjengitt i vedlegg B2. *Spørreskjemaet* inneholdt manipuleringssjekk, perseptuelle mål og spørsmål knyttet til deltakernes oppfatning av forhandlingsdynamikken. Skjemaet var lagt i en egen konvolutt som ble åpnet etter forhandlingene. En kopi av spørreskjemaet som ble benyttet i studie 2 finnes i vedlegg B3.

Forhandling

Når deltakerne hadde fullført forberedelsene etter ca. 10 minutter, ble de muntlig påminnet om å følge instruksjonene i rollespillet. Deretter ble hver dyade (en kjøper og en selger) ledet til separate grupperom som omkranset auditoriet. Før partene begynte forhandlingene ble deltakerne spurt om de aksepterte at forhandlingene ble tatt opp på bånd. Hvis begge partene godtok forespørselen, ble en diktafon plassert på bordet mellom dem. Dyadene ble gitt 25 minutter til å forhandle, pluss 5 minutter ekstra dersom dette var nødvendig for å fullføre forhandlingene. Dyader som ikke oppnådde en avtale innen 30 minutter, ble klassifisert som brudd-dyader. Like etter forhandlingene fylte deltakerne på individuell basis ut spørreskjemaet som de hadde fått vedlagt. Når spørreskjemaet var utfylt kunne studentene drøfte øvelsen med sin motpart. Endelig ble spørreskjemaene samlet inn, og deltakerne samlet til diskusjon om øvelsen og eksperimentet.

(4) Oppgave

Det er utviklet en rekke forhandlingsspill for dyadeforhandlinger. Flere av disse spillene har de sentrale egenskapene som er nødvendige for å studere problemstillingen i denne studien. Det var derfor ikke behov for å utvikle et eget forhandlingsspill for dyader, slik det var påkrevd for grupper. Basert på eksisterende simuleringer (Kelley, 1966; Pruitt & Lewis, 1975; Natlandsmyr & Rognes, 1995) tilpasset jeg derfor tidligere benyttede forhandlingsspill til mine behov.

Oppgaven var en kjøper-selger interaksjon vedrørende levering av TV-apparater fra grossist til detaljist. Tre saker måtte forhandles for å oppnå levering; (1) leveringstid, (2) produktvarianter, og (3) kredittid. I hver sak var det ni mulige alternativer, og forhandlerne ble informert om sin egen (men ikke motpartens) fortjeneste knyttet til de ulike alternativene. Den totale poeng- eller profittmatrisen er vist i tabell 6.2. Spillet har de samme egenskapene som spillet jeg utviklet for grupper. Strukturen er for det første *symmetrisk* fordi begge deltakerne har de samme gevinstmulighetene. Videre inneholder spillet både distributive og integrative saker. Sak 2 (varianter) er en *distributiv* sak, fordi summen av partenes fortjeneste er konstant (her = 2400) uansett valg av alternativ. Sak 1 (leveringstid) og sak 3 (kredittid) er *integrative* saker hvor partene kan oppnå høy felles fortjeneste ved å bytte saker.

Tabell 6.2: Poengmatrise i forhandlingsspill «TV-apparater»

SAK 1: LEVERINGSTID			SAK 2: VARIANTER			SAK 3: KREDITTID		
Alternativ	Kjøper	Selger	Alternativ	Kjøper	Selger	Alternativ	Kjøper	Selger
A	4000	0	A	2400	0	A	1600	0
B	3500	200	B	2100	300	B	1400	500
C	3000	400	C	1800	600	C	1200	1000
D	2500	600	D	1500	900	D	1000	1500
E	2000	800	E	1200	1200	E	800	2000
F	1500	1000	F	900	1500	F	600	2500
G	1000	1200	G	600	1800	G	400	3000
H	500	1400	H	300	2100	H	200	3500
I	0	1600	I	0	2400	I	0	4000

Et eksempel kan illustrere egenskapene ved profittmatrisen i tabell 6.2. Anta at forhandlerne i en dyade blir enige om et kompromiss, og velger alternativ E i alle tre sakene (kombinasjon EEE). Den individuelle profitten blir da 4000 til kjøper, 4000 til selger og en felles sum på 8000. Hvis forhandlerne derimot oppdager at de verdsetter sakene ulikt (leveringstid er viktigst for kjøper, kredittid er viktigst for selger), vil de kunne bytte saker og bli enige om f.eks. kombinasjonen ADI. Dette gir kjøperen en individuell profitt på 5500, selgeren en individuell profitt på 4900 og en felles profitt på 10400. Denne løsningen representerer en Pareto-forbedring i forhold til kompromisset EEE, ettersom begge forhandlerne oppnår et høyere individuelt resultat.

Forhandlingsspillet's *utfallsrom* består av 729 mulige løsningskombinasjoner. På individnivå er minimal individuell fortjeneste 0 og maksimal 8000. På dyadenivå er minimal felles fortjeneste 5600 og maksimal 10400. Den reelle vidden på skalaene halveres imidlertid fordi det er lite sannsynlig at deltakerne velger løsninger som er dårligere enn et rent kompromiss (4000 i individuell fortjeneste og 8000 i felles fortjeneste). Av de totalt 729 løsningskombinasjonene er det 25 løsninger (vel 3%) som er Pareto-optimale. De fleste løsningene er derfor Pareto-underlegne og kan forbedres.

(5) Måling

Variablene som blir undersøkt i denne studien blir målt og behandlet på samme måte som de tilsvarende variablene i studie 1. Her gir jeg derfor bare en relativt summarisk presentasjon av hvordan variablene er operasjonalisert. For en mer inngående drøfting av målespørsmål viser jeg til avsnitt 4.3 om det generelle rammeverket for måling av variablene, og til avsnitt 5.3 som diskuterer behandlingen av variablene i studie 1.

Uavhengige variabler

Målorientering

Målorientering ble manipulert på individnivå. Deltakerne ble enten gitt en individuell orientering (maksimere eget firmas resultat) eller en samarbeidsorientering (maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene). Manipuleringen ble gitt som en skriftlig instruksjon fra ledelsen om hvilket primære mål forhandleren skulle ha, og deltakerne kjente bare sin egen målorientering. Utformingen av instruksjonene finnes i vedlegg B2.

Komposisjon av målorienteringer

Komposisjon av målorienteringer ble dannet på dyadenivå. Deltakerne ble tilordnet en av tre dyadekomposisjoner; to samarbeidsorienterte forhandlere (SS-komposisjon), en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler (SI-komposisjon), eller to individuelt orienterte forhandlere (II-komposisjon).

Avhengige variabler

Individuelt resultat

Individuelt resultat ble målt som den enkelte forhandlers individuelle fortjeneste. Denne fortjenesten fremkommer ved å summere forhandlerens fortjeneste på tvers av de tre sakene i forhandlingene. Gitt at dyaden f.eks. velger alternativ C i alle sakene (CCC-kombinasjonen), gir dette kjøperen et individuelt resultat på 6000 (3000 i sak 1 + 1800 i sak 2 + 1200 i sak 3), og selgeren et individuelt resultat på 2000 (400 + 600 + 1000).

Dyaderesultat

Dyaderesultat ble målt som Pareto-effektivitet. For hver dyades avtale ble det utarbeidet en indeks som anga antall løsninger i spillet som representerte en Pareto-forbedring i forhold til dyadens løsning. Fordi flere dyader oppnådde avtaler som var Pareto-optimale eller nær Pareto-optimale, hadde Pareto-effektivitet en fordeling med positiv skjevhet (1.44). For å normalisere fordelingen ble variabelen transformert ved å beregne logaritmen av verdiene etter at de var addert med en konstant på 10 (for å unngå logaritmen til 0). Skjevhet etter transformasjonen var 0.54. Variabelen ble deretter standardisert og reversert.

Tilfredshet

Tilfredshet ble målt med to spørsmål i spørreskjemaet. Deltakerne ble på en fem punkts Likert-skala spurt om hvor fornøyde de var med hhv. forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet. Målet på tilfredshet var formativt og ble beregnet som gjennomsnittet av hver forhandlers svar på de to spørsmålene. Tilfredshet ble behandlet på individnivå.

Rettferdighet

Rettferdighet ble også målt med to spørsmål om prosess og resultat. Deltakerne ble bedt om å angi rettferdighet på disse dimensjonene på en fem punkts Likert-skala. Målet på rettferdighet var videre formativt, og gjennomsnittsverdien på de to svarene ble benyttet. For å avgjøre på hvilket nivå det var hensiktsmessig å behandle rettferdighet, ble intraklasse korrelasjon og enighetsindekser undersøkt. *Intraklasse korrelasjon* for rettferdighet var 0.44, $F_{55,111} = 2.55$, $p < 0.001$. Den høye korrelasjonen viser at deltakere innen en gruppe er mer lik i sin oppfatning av rettferdighet enn deltakere mellom grupper. Observasjoner av rettferdighet på individnivå er derfor ikke uavhengige av hverandre, noe som gjør det vanskelig å behandle variabelen på dette nivået (Hoyle & Crawford, 1994).

Enighetsindeksene for oppfattet rettferdighet i prosess og resultat var hhv. 0.79 og 0.83. Disse verdiene overstiger 0.70 som er det anbefalte kravet for høy enighet (George & Bettenhausen, 1990), og viser at medlemmene innad i dyadene hadde en relativt homogen oppfatning av rettferdighet i forhandlingene. Dette gjaldt for alle dyadekomposisjonene. Gitt relativt høy konsensus mellom medlemmer av samme dyade, er det forsvarlig å aggregere og behandle rettferdighet på dyadenivå (George & James, 1993). Den gjennomsnittlige skåren for de to medlemmene i en dyade utgjorde dermed målet på rettferdighet.

6.4 Datakvalitet

Målet med dette avsnittet er å granske dataenes kvalitet. For å undersøke datakvaliteten gjennomførte jeg de samme testene som i studie 1. Dette innebærer at jeg starter med å inspisere *manipuleringssjekken* for å undersøke om instruksjonene har virket etter intensjonene (del 1). Deretter blir dataene undersøkt ved hjelp av *deskriptive analyser* som gir innsikt i variasjon og fordeling (del 2). Videre undersøker jeg hvorvidt *forutsetningene* for å bruke variansanalyser i hypotesetestene er oppfylt (del 3). Avsnittet avrundes med *oppsummering og implikasjoner* (del 4).

(1) Manipuleringssjekk

Effekten av manipuleringen ble undersøkt ved hjelp av spørreskjemaet som deltakerne fylte ut like etter forhandlingene. Deltakerne ble spurt om hva som hadde vært deres primære mål i forhandlingene, og måtte velge en av tre svarkategorier; (1) maksimere eget firmas fortjeneste, (2) maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene, eller (3) annet. En kjikvadrat test som sammenlignet manipulering og manipuleringssjekk viste at instruksjonene fungerte godt, $\chi^2(2) = 82.94$, $p < 0.001$. Deltakerne som hadde fått en individuelt orientert instruksjon var signifikant mer tilbøyelige enn andre deltakere til å oppgi en individuell orientering (svaralternativ 1) som sitt primære mål, mens deltakerne i den samarbeidsorienterte kategorien var signifikant mer tilbøyelig til å oppgi at de hadde hatt en samarbeidsorientering (svaralternativ 2).

En nærmere analyse av effektene av manipuleringen er presentert i tabell 6.3. Som det fremgår av de utheverte verdiene i tabellen, svarte 86% av deltakerne i den samarbeidsorienterte kategorien at de hadde hatt en samarbeidsorientering, og 84% av deltakerne i den individuelt orienterte kategorien at de hadde hatt en individuell orientering. Disse deltakerne ble antatt å være de deltakerne som forstod, adopterte og beholdt den tildelte orienteringen. For å sikre presisjon i analysene, ble derfor som tidligere drøftet bare de dyader hvor begge forhandlerne viste samsvar inkludert i de primære testene av hypotesene. Forskjellene i frafall i de ulike eksperimentelle kategoriene var marginale og skapte ingen seleksjons-

effekter. Sammenligning mellom de som samsvarte og de som ikke samsvarte, hadde videre ingen signifikante effekter på noen av de avhengige variablene.

Tabell 6.3: Manipuleringssjekk

MANIPULERINGSSJEKK	MANIPULERING			
	Samarbeidsorientering		Individuell orientering	
	Antall	Andel	Antall	Andel
Samarbeidsorientert	66	0.86	11	0.14
Individuelt orientert	9	0.12	66	0.84
Annet	2	0.03	1	0.01
Ikke svart	0	0.00	1	0.01
Kjikkvadrat test	$\chi^2(2) = 82.94$		$p < 0.001$	

I tillegg til å teste hvilken målorientering forhandlerne valgte, undersøkte jeg også styrken på denne orienteringen. Deltakerne ble i spørreskjemaet bedt om å angi i hvilken grad de forsøkte å følge sitt primære mål. Gjennomsnittlig skåre på en fem punkts Likert-skala var 4.18 (1 = i liten grad, 5 = i stor grad). Dette viser at deltakerne i stor grad forsøkte å følge sitt primære mål. Videre analyser av styrke fant ingen forskjell mellom deltakerne i den samarbeidsorienterte og den individuelt orienterte kategorien (gjennomsnitt hhv. 4.17 og 4.20). Styrken på deltakernes orientering ble med andre ord ikke påvirket av hvilken orientering deltakerne hadde.⁴⁸

Høy treffprosent og høy styrke for begge målorienteringene viser at manipuleringen var vellykket. I totalt 57 dyader viste begge partene samsvar mellom tildelt og oppgitt orientering. En samarbeidsorientert dyade nådde ingen avtale i løpet av 30 minutter, og ble som tidligere argumentert ekskludert fra videre analyser. De 56 dyadene som inngår i de primære analysene fordelte seg slik på de tre komposisjonene: SS = 18, SI = 20, og II = 18.

⁴⁸ I tillegg til spørsmål om styrke på manipuleringen ble deltakerne i siste del av spørreskjemaet stilt tre generelle spørsmål om (1) hvor interessant de fant oppgaven, (2) hvor engasjerende de syntes rollespillet var og (3) hvor motiverte de var for å delta i øvelsen. Gjennomsnittlig verdi for de tre spørsmålene på en skala fra 1 (lav) til 5 (høy) var høy (4.21), og det ble ikke funnet signifikante forskjeller mellom de to orienteringene.

(2) Deskriptiv statistikk

Deskriptive analyser ble gjennomført for å få innsikt i variasjon og fordeling i de avhengige variablene i studien. Den deskriptive statistikken for de fire avhengige variablene er oppsummert i tabell 6.4. Individuelt resultat og tilfredshet er variabler som blir målt på individnivå, mens dyaderesultat og rettferdighet blir behandlet på gruppenivå.

Tabell 6.4: Deskriptiv statistikk^a

Variabel	Gj.snitt	St.avvik	Min.	Maks.	Skjevhet	Kurtosis
Individuelt resultat	4707	857	2400	6600	-0.22	-0.02
Dyaderesultat	-25.34	33.71	-128	0	-0.54	-1.23
Tilfredshet	3.69	0.60	2.50	5.00	0.00	-0.17
Rettferdighet	3.84	0.61	2.50	5.00	-0.01	-0.55

^a Tabellen inneholder deskriptiv statistikk for de dyadene hvor begge medlemmene viste samsvar mellom manipulering og manipuleringssjekk. Dermed er $n = 112$ for individuelt resultat og tilfredshet, og $n = 56$ for dyaderesultat og rettferdighet.

De objektive variablene *individuelt resultat* og *dyaderesultat* viser god variasjon. Individuelt resultat varierer fra 2400 til 6600, og har en fordeling som er omtrent normalfordelt (skjevhet og kurtosis $< |0.30|$). Dyaderesultat ble målt som Pareto-effektivitet. Før transformering og standardisering varierte Pareto-effektivitet fra -128 til 0, og i gjennomsnitt fant dyadene løsninger hvor vel 25 alternativer ville utgjøre Pareto-forbedringer. Femten dyader (vel 26%) fant løsninger som var Pareto-optimale.⁴⁹ Pareto-effektivitet hadde etter transformering en fordeling som var relativt symmetrisk (skjevhet = -0.54), med litt flere verdier i ytterkantene av intervallet enn i normalfordelingen (kurtosis = -1.23).

De perseptuelle variablene *tilfredshet* og *rettferdighet* på hhv. individ- og gruppenivå har en variasjon som er tilfredsstillende. Observasjon av minimumsverdiene (2.5) viser imidlertid at ingen av deltakerne var svært utilfredse med forhandlingene, og ingen av gruppene syntes forhandlingene var svært urettferdige. Begge variablene har en symmetrisk fordeling (skjevhet $< |0.02|$), og en samling som ligger nær en normalfordeling (kurtosis $< |0.60|$).

⁴⁹ Felles sum som alternativt mål på dyaderesultat varierte fra 7700 til 10400 (gjennomsnitt = 9414, st.avvik = 856). Korrelasjonen mellom Pareto-effektivitet (transformert) og felles sum var svært høy ($r = 0.97$, $p < 0.001$).

Oppsummert synes forhandlingsoppgaven i denne studien å ha virket etter hensikten. Variablene som blir studert har tilfredsstillende variasjon og er tilnærmet normalfordelte. I det følgende vil jeg se nærmere på hvorvidt dataene tilfredsstillende forutsetningene for at hypotesene kan testes ved analyser av varians.

(3) Test av analyseforutsetninger

For å teste hypotesene i studie 2 er det hensiktsmessig å benytte analyser av varians. En valid test av hypotesene fordrer derfor en undersøkelse av hvorvidt data tilfredsstillende kravene for bruk av slike analyser. I hovedsak er det tre forutsetninger som er sentrale for analyser av varians; (1) normalfordeling, (2) homogenitet i varians (3) og uavhengighet i observasjoner.

Forutsetningen om *normalfordeling* ble testet ved å inspisere skjevhet og kurtosis. For dyaderesultat og rettferdighet undersøkte jeg fordelingen i hver av dyadekomposisjonene, mens for individuelt resultat og tilfredshet undersøkte jeg fordelingen for hver av orienteringene i miksyadene. Samtlige verdier for skjevhet og kurtosis var mindre enn |1.2|, og resultatene viste at ingen av fordelingene var signifikant forskjellige fra en normalfordeling. Kravet om normalfordeling er dermed tilfredsstillende.

Forutsetningen om *homogenitet i varians* testet jeg ved å sammenligne varians i hhv. dyaderesultat og rettferdighet på tvers av de tre dyadekomposisjonene, og ved å sammenligne varians i hhv. individuelt resultat og tilfredshet på tvers av de to orienteringene i miksyadene. Levens test kunne ikke påvise heterogenitet i varians for noen av de fire avhengige variablene (F-verdier < 2.1, p-verdier > 0.10). Forutsetningen om homogenitet i varians skaper følgelig ikke problemer for bruk av variansanalyser for å teste hypotesene.

For å teste forutsetningen om *uavhengighet i observasjoner*, beregnet jeg intraklasse korrelasjonene for variablene på individnivå (tilfredshet og individuelt resultat) i miksyadene. Variablene på dyadenivå (rettferdighet og dyaderesultat) er sikret uavhengighet gjennom det eksperimentelle designet. Intraklasse korrelasjonen for *tilfredshet* var 0.27 ($F_{19,39} = 1.75$, $p = 0.11$). Dette innebærer at jeg ikke kan påvise at deltakerne innad i dyader

er forskjellige fra deltakerne mellom dyader, i sin vurdering av tilfredshet. Det er derfor tilfredsstillende uavhengighet i observasjoner av tilfredshet i miksdyader. Intraklasse korrelasjonen for *individuell resultat* var -0.52 ($F_{19,39} = 0.31$, $p = 0.99$). En negativ korrelasjon viser at høy individuell skåre for den ene parten henger sammen med en relativt lav skåre for motparten. Den lave F-verdien er godt under Hoyle & Crawford's (1994) anbefalte grense på 0.75, og indikerer at observasjonene ikke er uavhengige av hverandre. Ettersom variansanalyser kan være sensitive for brudd i forutsetningen om uavhengighet, er implikasjonen at test av H3 bør suppleres med analyser som unngår avhengighetsproblemet.

(4) Oppsummering og implikasjoner

Analysene i dette avsnittet har vist at de innsamlete data har tilfredsstillende kvalitet. Analysene av manipuleringssjekk viser at manipuleringen var vellykket, inspeksjon av deskriptiv statistikk viser at forhandlingsspillet har skapt tilstrekkelig variasjon og test av analyseforutsetninger har avklart hvilke metoder som kan benyttes for å teste hypotesene. I den neste delen vil jeg teste hypotesene i studien.

6.5 Resultater

Hovedformålet med dette avsnittet er å teste hypotesene i studie 2. De to første hypotesene er på dyadenivå og omhandler hvordan komposisjon påvirker hhv. dyaderesultat (H1) og rettferdighet (H2). De to siste hypotesene er på individnivå og omhandler hvordan orientering i miksyadene påvirker individuelt resultat (H3) og tilfredshet (H4). Variabler og nivå i hypotesene er repetert i tabell 6.5, og avsnittet er organisert etter disse relasjonene (del 1-4).

Tabell 6.5: Variabler og nivå i hypoteser

HYPOTESE	UAVHENGIG VARIABEL	AVHENGIG VARIABEL	NIVÅ
Hypotese 1	Komposisjon av målorienteringer	Dyaderesultat	Dyade
Hypotese 2	Komposisjon av målorienteringer	Rettferdighet	Dyade
Hypotese 3 ^a	Målorientering	Individuelt resultat	Individ
Hypotese 4 ^a	Målorientering	Tilfredshet	Individ

^a Hypotesen gjelder for miksyader.

(1) Effekter av komposisjon på dyaderesultat

Forholdet mellom komposisjon og dyaderesultat var den første relasjonen jeg undersøkte. Forventningene var de samme som i studie 1. På den ene siden var det argumenter for å anta at samarbeidsorienterte dyader oppnår de beste resultatene. På den andre siden var det grunn til å forvente at miksyader inneholder en dynamikk som gir disse dyadene det høyeste dyaderesultatet. De to alternative hypotesene var:

H1a: Dyader som forhandler oppnår høyest dyaderesultat når begge partene er samarbeidsorienterte, nest høyest når den ene parten er samarbeidsorientert og den andre individuelt orientert, og lavest når begge partene er individuelt orienterte.

H1b: Dyader som forhandler oppnår høyere dyaderesultat når den ene parten er samarbeidsorientert og den andre individuelt orientert, enn når begge partene er enten samarbeidsorienterte eller individuelt orienterte.

Hypotesene ble testet ved inspeksjon av gruppegjennomsnitt og variansanalyse. Resultatene er oppsummert i tabell 6.6. Høyest gjennomsnittlig Pareto-effektivitet oppnår samarbeidsorienterte dyader og miksyader (hhv. 0.33 og 0.24), mens individuelt orienterte dyader oppnår et betydelig svakere dyaderesultat (-0.59). Forskjellene mellom komposisjonene er statistisk signifikant, $F_{2,53} = 5.46$, $p = 0.01$, og gir grunnlag for å forkaste nullhypotesen om ingen forskjeller i dyaderesultat.⁵⁰ Styrken på sammenhengen mellom komposisjon og dyaderesultat målt med η^2 er 0.17, som regnes som en høy effekt-størrelse (Cohen, 1988).

Tabell 6.6: Effekter av komposisjon på dyaderesultat

DYADERESULTAT	KOMPOSISJON AV MÅLORIENTERINGER		
	SS	SI	II
Gjennomsnitt	0.33	0.24	-0.59
Standardavvik	0.71	1.03	0.99
Antall	18	20	18
Variansanalyse	$F_{2,53} = 5.46$		$p = 0.01$

SS = to samarbeidsorienterte forhandlere, SI = en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler, II = to individuelt orienterte forhandlere.

For å undersøke hvilke forskjeller som forårsaket den signifikante effekten, sammenlignet jeg gjennomsnittene i de tre komposisjonene i parvise kontrastanalyser. Tabell 6.7 presenterer funnene fra disse analysene. Resultatene viser at individuelt orienterte dyader oppnår signifikant lavere dyaderesultat enn både samarbeidsorienterte og miksyorienterte dyader, mens dyaderesultatet i samarbeidsorienterte og miksyorienterte dyader ikke er signifikant forskjellig fra hverandre. Som ventet ut fra observasjon av gjennomsnittsverdiene, er det dermed de relativt lave dyaderesultatene i individuelt orienterte dyader som bidrar til den høye F-verdien i den totale modellen.

⁵⁰ For å få et bredere inntrykk av dataene gjennomførte jeg tre supplerende analyser, hvor jeg benyttet (i) felles sum i stedet for Pareto-effektivitet som mål på dyaderesultat, (ii) undersøkte resultatene når deltakerne ikke viste samsvar mellom tildelt og oppgitt målorientering, og (iii) undersøkte resultatene når deltakerne ble klassifisert etter den orientering de selv oppgav som sitt primære mål. Resultatene i alle de tre analysene bekreftet mønsteret i de primære analysene (F-verdier > 2.40, p-verdier < 0.10).

Tabell 6.7: Kontrastanalyser for dyaderesultat

KONTRAST	Differanse	t	p (tosidig)
SS versus SI	0.09	0.30	0.76
SS versus II	0.92	2.98	0.004
SI versus II	0.83	2.76	0.008

SS = to samarbeidsorienterte forhandlere, SI = en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler, II = to individuelt orienterte forhandlere.

Oppsummert viser dataene en pålitelig sammenheng mellom komposisjon og dyaderesultat. Denne sammenhengen består i at de individuelt orienterte dyadene i gjennomsnitt oppnår lavere dyaderesultat enn de andre komposisjonene. At dyader med to individuelt orienterte forhandlere oppnår lavere dyaderesultat enn miksyader, harmonerer med forventningene i både H1a og H1b. Manglende forskjeller mellom miksy- og samarbeidsorienterte dyader samsvarer imidlertid ikke verken med prediksjonene i H1a eller H1b. Konklusjonen er derfor at data gir delvis støtte til H1a og H1b.

(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet

Den andre relasjonen jeg behandlet i hypoteseavsnittet var hvordan komposisjon påvirker dyadens opplevde rettferdighet. Samarbeidsorienterte dyader var ventet å oppleve høyere rettferdighet enn andre dyadekomposisjoner, og dette var uttrykt i følgende hypotese:

H2: Dyader som forhandler opplever høyere rettferdighet når begge partene er samarbeidsorienterte, enn når en eller begge partene er individuelt orienterte.

H2 ble testet ved å sammenligne opplevd rettferdighet i de tre komposisjonene, og funnene er presentert i tabell 6.8. Observasjon av gjennomsnittsverdiene viser at samarbeidsorienterte dyader (3.99) og miksyader (3.95) opplever høyere rettferdighet enn individuelt orienterte dyader (3.58). En variansanalyse viser at den totale modellen er statistisk signifikant, $F_{2,53} = 2.61$, $p < 0.05$ (ensidig test),⁵¹ og har en middels høy effekt-størrelse ($\eta^2 = 0.09$).

⁵¹ Dataene ble også analysert basert på hhv. (i) inkludering av deltakere uten samsvar mellom tildelt og oppgitt målorientering, og (ii) basert på deltakernes oppgitte orientering. Mønsteret i resultatene var som over, dog ikke signifikante (F-verdier < 1.20 , p-verdier > 0.10).

Tabell 6.8: Effekter av komposisjon på rettferdighet

RETTFERDIGHET	KOMPOSISJON AV MÅLORIENTERINGER		
	SS	SI	II
Gjennomsnitt	3.99	3.95	3.58
Standardavvik	0.60	0.63	0.52
Antall	18	20	18
Variansanalyse	F _{2,33} = 2.61		p = 0.08

SS = to samarbeidsorienterte forhandlere, SI = en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler, II = to individuelt orienterte forhandlere.

Funnene presentert i tabell 6.8 ble nærmere analysert ved å foreta parvise kontrastanalyser mellom gjennomsnittene i komposisjonene. Disse resultatene er samlet i tabell 6.9. Som vi kan se av tabellen opplever individuelt orienterte dyader signifikant lavere rettferdighet enn samarbeidsorienterte dyader, og marginalt signifikant lavere enn miksyader. Opplevd rettferdighet i samarbeidsorienterte og miksyorienterte dyader er derimot ikke signifikant forskjellig fra hverandre. Disse funnene viser at effektene av komposisjon på rettferdighet er de samme som effektene på dyaderesultat; individuelt orienterte dyader oppnår lavest skåre.

Tabell 6.9: Kontrastanalyser for rettferdighet

KONTRAST	Differanse	t	p (tosidig)
SS versus SI	0.04	0.19	0.85
SS versus II	0.41	2.06	0.05
SI versus II	0.37	1.92	0.06

SS = to samarbeidsorienterte forhandlere, SI = en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler, II = to individuelt orienterte forhandlere.

De primære analysene over ble supplert med flere oppfølgingsanalyser. Først undersøkte jeg om resultatene endret seg når det ble kontrollert for dyaderesultat. En analyse med dyaderesultat som kovariat resulterte i at den signifikante sammenhengen mellom komposisjon og rettferdighet forsvant. Følgelig kan forskjellene i rettferdighet trolig tilskrives forskjeller i dyaderesultat. Jeg undersøkte videre effektene av komposisjon på de to dimensjonene ved

rettferdighet (prosess og resultat) separat. Resultatbildet var det samme som over; tilnærmet signifikans som forsvant når det ble kontrollert for dyaderesultat.

Samlet viser resultatene at de samarbeidsorienterte dyadene opplever høyere rettferdighet enn de individuelt orienterte dyadene. Dette er i tråd med prediksjonen i hypotesen. Resultatene støtter derimot ikke forventningen om at samarbeidsorienterte dyader også opplever høyere rettferdighet enn miksdyader. Dermed oppnår H2 delvis støtte av data.

Samvariasjon mellom subjektive og objektive utfallsmål på dyadenivå

For å undersøke samvariasjonen mellom subjektive og objektive mål på dyadenivå, beregnet jeg korrelasjoner mellom opplevd rettferdighet og hhv. dyaderesultat og balanse (målt som standardavviket av dyademedlemmenes individuelle resultater). Rettferdighet var høyt korrelert med dyaderesultat ($r = 0.41$, $p < 0.01$), spesielt i samarbeidsorienterte dyader. Rettferdighet var lavere korrelert med balanse ($r = 0.19$, $p > 0.10$), selv om individuelt orienterte dyader viste en viss samvariasjon.

(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat

Den tredje relasjonen som ble undersøkt var forholdet mellom målorientering og individuelt resultat. Hypotesen for denne relasjonen var formulert for forhandlinger hvor en samarbeidsorientert og en individuelt orientert part møtes. Med andre ord var jeg her interessert i å se hvordan dyadene med miks i orienteringer fordelte ressursene seg imellom, og foreslo H3:

H3: I forhandlinger mellom en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler (miksdyade), oppnår den individuelt orienterte forhandleren høyere individuelt resultat enn den samarbeidsorienterte forhandleren.

Jeg undersøkte først denne hypotesen ved å sammenligne individuelt resultat for samarbeidsorienterte og individuelt orienterte forhandlere i miksdyader. Tabell 6.10 oppsummerer resultatene. Som forventet oppnår individuelt orienterte forhandlere i gjennomsnitt et høyere individuelt resultat (5090) enn sine samarbeidsorienterte motparter (4515). Sammenligning

av disse resultatene i en variansanalyse viser at forskjellen er statistisk signifikant, $F_{1,38} = 4.23$, $p = 0.05$.⁵² Effekten av orientering på individuelt resultat målt med η^2 er 0.10.

Tabell 6.10: Effekter av målorientering på individuelt resultat i miksydader

INDIVIDUELT RESULTAT	MÅLORIENTERING	
	Samarbeidsorientering	Individuell orientering
Gjennomsnitt	4515	5090
Standardavvik	866	901
Antall	20	20
Variansanalyse	$F_{1,38} = 4.23$	$p = 0.05$

Resultatene over antyder støtte til H3. Som diskutert i avsnitt 6.4 er imidlertid observasjoner av individuelt resultat ikke uavhengige av hverandre. Ettersom variansanalysen ikke er særlig robust i forhold til avvik fra forutsetningen om uavhengighet, besluttet jeg å gjennomføre en differanseanalyse som takler problemet med avhengighet på bekostning av antall frihetsgrader. I hver av dyadene beregnet jeg differansen mellom den individuelt orienterte og den samarbeidsorienterte partens individuelle resultat, og undersøkte om denne differansen var forskjellig fra 0 i en ett-utvalgs t-test. Analysen viste en positiv og statistisk signifikant t-verdi, $t(19) = 1.69$, $p < 0.05$ i en ensidig test.⁵³ Dette gir tillit til at en individuelt orientert part oppnår høyere resultat enn sin samarbeidsorienterte motpart.

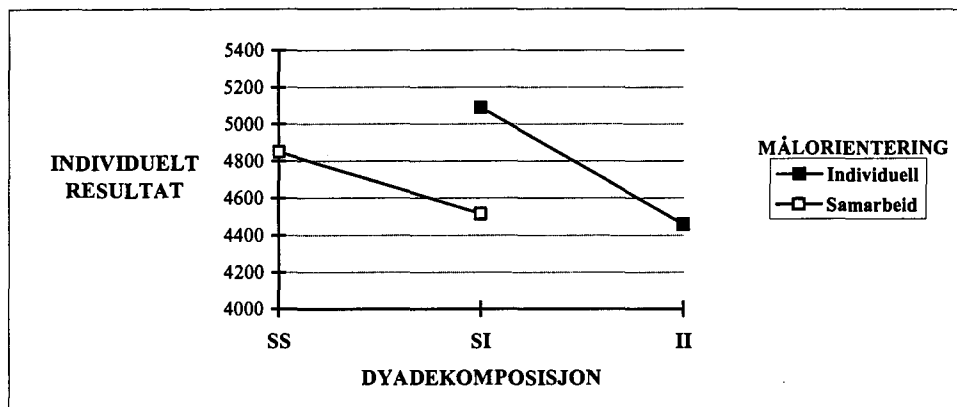
I sum gir resultatene over nok beviser til å hevde at det er en sammenheng mellom målorientering og individuelt resultat i miksydader. Når en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler møtes, er det den individuelt orienterte forhandleren som utkonkurrerer den samarbeidsorienterte motparten og oppnår høyest individuelt resultat. Konklusjonen er derfor at data i denne studien støtter H3.

⁵² Resultater fra tilleggsanalyser som inkluderer (i) parter uten samsvar mellom tildelt og oppgitt orientering, og (ii) analyser basert på det primære mål deltakeren selv oppga i manipuleringssjekken, samsvarer med funnene over. Individuelt orienterte parter oppnådde signifikant bedre individuelle resultater enn samarbeidsorienterte parter i begge analysene (F-verdier > 3.4 , p-verdier < 0.05 i ensidige tester).

⁵³ Differanseskåren var > 0 i 11 dyader, $= 0$ i 4 dyader, og < 0 i 5 dyader. Sagt på en annen måte oppnådde den individuelt orienterte parten høyere individuelt resultat enn sin samarbeidsorienterte motpart i 11 av 20 dyader, like høyt i 4 dyader, og lavere i 5 dyader.

I tillegg til å teste H3 var jeg interessert i å undersøke hvordan målorientering og dyadekomposisjon sammen påvirket individuelt resultat. Jeg plottet derfor gjennomsnittlig individuelt resultat i hver av cellene som illustrert i figur 6.2. Figuren viser dermed individuelt resultat (målt langs 2. aksen) som en funksjon av egen orientering (de to linjene) og dyadekomposisjon (angitt langs 1. aksen).

Figur 6.2: Individuelt resultat som en funksjon av orientering og dyadekomposisjon



SS = to samarbeidsorienterte forhandlere, SI = en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler, II = to individuelt orienterte forhandlere.

Inspeksjon av figur 6.2 bekrefter for det første hva vi allerede vet; at i miksyader (SI-dyader) oppnår den individuelt orienterte forhandleren (signifikant) høyere individuelt resultat enn den samarbeidsorienterte forhandleren. Det er videre interessant å merke seg at forhandlerne uansett egen orientering oppnår lavere individuelt resultat når de møter en individuelt orientert, heller enn en samarbeidsorientert motpart. For de individuelt orienterte deltakerne (svarte punkter) er effekten av motpartens orientering signifikant ($F_{1,54} = 6.61$, $p = 0.01$). De oppnår signifikant lavere individuelt resultat når de møter en annen individuelt orientert motpart, enn når de møter en samarbeidsorientert motpart. For de samarbeidsorienterte deltakerne (hvite punkter) har motpartens orientering en innvirkning på individuelt resultat som nærmer seg signifikans ($F_{1,54} = 2.36$, $p = 0.13$). Disse resultatene harmonerer med tendensene i studie 1.

(4) Effekter av målorientering på tilfredshet

Effektene av målorientering på tilfredshet var det fjerde forholdet jeg drøftet i avsnitt 6.2. Hypotesen for denne relasjonen fokuserte på hvordan egen orientering påvirket tilfredshet når en samarbeidsorientert og en individuelt orientert part forhandler med hverandre. Den aktuelle forventningen var uttrykt i følgende hypotese:

H4: I forhandlinger mellom en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler (miksyader), er den individuelt orienterte forhandleren mer tilfreds med forhandlingene enn den samarbeidsorienterte forhandleren.

For å teste denne hypotesen ble det som over foretatt undersøkelser av gruppegjennomsnitt og varians. Av resultatene som er fremstilt i tabell 6.11 ser vi at prediksjonen i hypotesen ikke synes korrekt. Faktisk er den samarbeidsorienterte parten i gjennomsnitt mer tilfreds med forhandlingene enn den individuelt orienterte parten (hhv. 3.78 og 3.70). Forskjellen er imidlertid svært liten, og variansanalysen viser at det ikke er grunn til å forkaste nullhypotesen om ingen forskjell mellom orienteringene, $F_{1,38} = 0.14$, $p = 0.71$, $\eta^2 \approx 0.00$. Disse resultatene indikerer ikke støtte til H4.⁵⁴

Tabell 6.11: Effekter av målorientering på tilfredshet hos deltakere i miksyader

TILFREDSHET	MÅLORIENTERING	
	Samarbeidsorientering	Individuell orientering
Gjennomsnitt	3.78	3.70
Standardavvik	0.57	0.68
Antall	20	20
Variansanalyse	$F_{1,38} = 0.14$	$p = 0.71$

For å få nærmere innsikt i resultatene undersøkte jeg først om effektene av målorientering var de samme når det ble kontrollert for deltakernes individuelle resultat. Kontroll for individuelt resultat økte F-verdien for orientering og nådde marginal statistisk signifikans

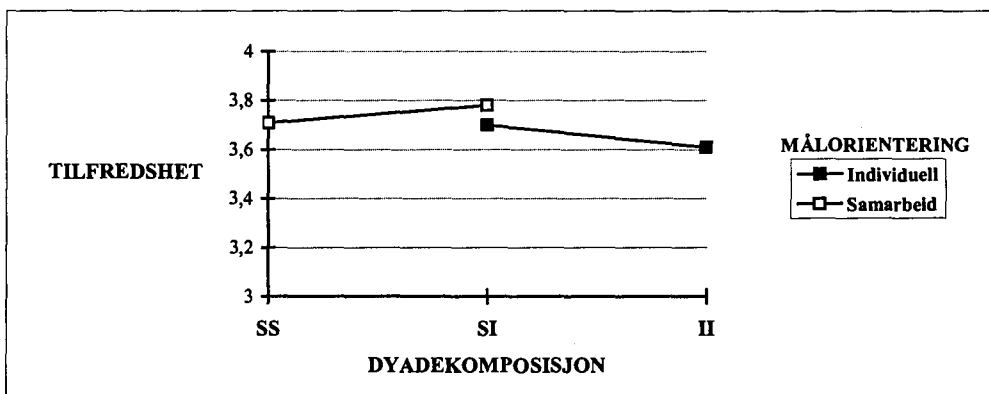
⁵⁴ Jeg analyserte også dataene når (i) ikke-samsvars individer ble inkludert, og når (ii) deltakernes oppgitte orientering dannet basis for analysen. Jeg fant ingen signifikante effekter; F-verdier < 0.75, p-verdier > 0.40.

($F_{1,37} = 2.09$, $p < 0.10$ i en ensidig test). Analysene antydde at samarbeidsorienterte forhandlere, ved et gitt individuelt resultat, er mer tilfredse enn individuelt orienterte forhandlere. Videre foretok jeg separate analyser av tilfredshet med hhv. prosess og resultat. Ingen av disse analysene viste noen forskjeller mellom de to orienteringene, men tilfredshet med resultat nærmet seg signifikans når det ble kontrollert for individuelt resultat.

Konklusjonen fra analysene over er klar. Det er ikke mulig å påvise en sammenheng mellom egen målorientering og tilfredshet hos deltakere i miksdyader. Kontroll for variasjoner i individuelt resultat gir en marginalt signifikant forskjell, men retningen på denne forskjellen er motsatt av hva som blir predikert i hypotesen. H4 oppnår derfor ikke støtte av data.

Selv om det ikke ble formulert noen eksplisitte hypoteser for hvordan målorientering påvirket samtlige av de eksperimentelle cellene i designet, var jeg interessert i å relatere funnene over til hvordan egen målorientering påvirket tilfredshet hos deltakerne i de homogene dyadene (SS- og II-dyader). Figur 6.3 illustrerer gjennomsnittlig tilfredshet i de fire cellene i designet. Fremstillingen viser tilfredshet (målt langs 2. akse) som en funksjon av forhandlerens orientering (de to linjene i diagrammet) og den komposisjonen deltakeren tilhører (angitt langs 1. akse).

Figur 6.3: Tilfredshet som en funksjon av orientering og dyadekomposisjon



SS = to samarbeidsorienterte forhandlere, SI = en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler, II = to individuelt orienterte forhandlere.

Fra figur 6.3 ser vi at både egen orientering og komposisjon har en beskjeden innvirkning på deltakernes tilfredshet. Forskjellene i tilfredshet er så små at ingen differanser er i nærheten av å være signifikante. De manglende forskjellene i tilfredshet mellom eksperimentelle kategorier er særlig interessante sett i forhold til at jeg tidligere fant signifikante forskjeller i individuelt resultat.

Samvariasjon mellom subjektive og objektive utfallsmål på individnivå

Det subjektive målet tilfredshet var positivt korrelert med det objektive målet individuelt resultat ($r = 0.44$, $p < 0.01$). Det var særlig de individuelt orienterte forhandlerne som viste samsvar mellom tilfredshet og individuelt resultat ($r = 0.56$, $p < 0.01$), mens de samarbeidsorienterte viste noe lavere samvariasjon ($r = 0.29$, $p < 0.05$). Dette mønsteret samsvarer med resultatene for gruppene i studie 1.

(5) Oppsummering

I dette avsnittet har jeg testet hypotesene i studie 2. Resultatene av testene er oppsummert i tabell 6.12, og i det neste avsnittet vil jeg diskutere disse funnene.

Tabell 6.12: Oppsummering av resultater fra hypotesetesting i studie 2

AVHENGIG VARIABEL	HYPOTESE	RESULTAT
H1a Dyaderesultat	SS > SI > II	Delvis støtte ^a
H1b Dyaderesultat	SI > SS, II	Delvis støtte ^a
H2 Rettferdighet	SS > SI, II	Delvis støtte ^a
H3 Individuelt resultat	I > S i SI	Støtte
H4 Tilfredshet	I > S i SI	Ikke støtte

S = en samarbeidsorientert forhandler, I = en individuelt orientert forhandler. SS = dyade med to samarbeidsorienterte forhandlere, SI = dyade med en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler, og II = dyade med to individuelt orienterte forhandlere.

^a SS, SI > II.

6.6 Diskusjon

Målet med dette avsnittet er å drøfte resultatene i studie 2. Jeg innleder avsnittet med en kort oppsummering av studien (del 1). Deretter diskuterer jeg resultatene og relaterer disse til tidligere forskning (del 2). Avslutningsvis kommenterer jeg hvilke sentrale implikasjoner studie 2 har for videre forskning i mitt program (del 3).

(1) Oppsummering

Hensikten med studie 2 var å undersøke hvordan målorientering påvirker forhandlingsutfall i dyadiske forhandlinger. 156 studenter deltok i et eksperiment hvor de forhandlet en-mot-en i en simulert forhandlingssituasjon. Hver deltaker ble manipulert slik at de var enten individuelt orientert (I) eller samarbeidsorientert (S), noe som resulterte i tre ulike dyadekomposisjoner (SS, SI og II). Jeg studerte effektene av målorientering på forhandlingsutfall ved å undersøke felles resultat, opplevd rettferdighet, individuelt resultat og tilfredshet. Tabell 6.13 oppsummerer resultatene i studie 2.

Tabell 6.13: Oppsummering av resultater i studie 2

NIVÅ	UTFALLSDIMENSJON	
	Økonomisk	Perseptuell
Dyade	<i>Dyaderesultat lavere i individuelt orienterte dyader, enn i andre dyadekomposisjoner (H1a og H1b-delvis støtte).</i>	<i>Rettferdighet opplevs som lavere i individuelt orienterte dyader, enn i andre dyadekomposisjoner (H2-delvis støtte).</i>
Individ	<i>Individuelt resultat høyere for en individuelt orientert part enn for en samarbeidsorientert, når de forhandler med hverandre (H3-støtte).</i>	<i>Tilfredshet ikke påvirket av orientering, når en samarbeids- og en individuelt orientert part møtes (H4-ikke støtte).</i>

Gråskraverte ruter indikerer signifikante effekter av orientering ($p < 0.05$).

Fra tabell 6.13 ser vi at på dyadenivå påvirket komposisjon både partenes felles resultat og opplevde rettferdighet. De individuelt orienterte dyadene oppnådde signifikant lavere dyaderesultat enn de andre komposisjonene, og opplevde også forhandlingene som signifikant mindre rettferdige. På individnivå påvirket orientering aktørenes individuelle resultat. Den

individuell orienterte parten oppnådde signifikant høyere individuelt resultat enn sin samarbeidsorienterte motpart. Imidlertid fant jeg ingen forskjell mellom partene i deres tilfredshet med forhandlingene. Disse funnene vil bli diskutert i den neste delen.

(2) Diskusjon

Effekter av komposisjon på dyaderesultat

Komposisjon av orienteringer hadde en signifikant effekt på partenes samlede resultat. Dyader hvor begge partene var individuelt orienterte oppnådde lavere dyaderesultat enn andre komposisjoner. Dette samsvarer delvis med forventningene om at antall samarbeidsorienterte parter i dyaden ville virke positivt på dyaderesultat (H1a). Ettersom miksyadene oppnådde bedre resultater enn de individuelt orienterte dyadene, får også forventningen om at heterogene dyader oppnår bedre resultater enn homogene dyader, delvis støtte (H1b).

Sammenligning mellom de *homogene* dyadene viser at samarbeidsorienterte dyader oppnådde bedre felles resultat enn individuelt orienterte dyader. Dette samsvarer med den generelle tendensen i tidligere studier (f.eks. Pruitt & Lewis, 1975; Schultz & Pruitt, 1978; Giebels m.fl., 1998; kfr. også Lewis & Fry, 1977; Carnevale & Lawler, 1986). I tidligere dyadestudier (med unntak av Giebels m.fl., 1998) hvor deltakerne har vært direkte manipulert, har imidlertid deltakerne hatt informasjon om motpartens orientering. Denne studien bidrar derfor til å vise at komposisjon har samme effekt på dyaderesultat også når deltakerne *ikke* kjenner hverandres orienteringer. I dyader synes med andre ord orientering alene (dvs. uten informasjon om motpartens orientering), å være tilstrekkelig til å påvirke felles resultat. Dette står i kontrast til resultatene i studie 1, hvor orientering alene ikke påvirket felles resultat i *grupper*.

Forhandlinger i dyader med *heterogenitet* i målorienteringer synes ikke å være studert tidligere. Funnene her viser imidlertid at heterogene dyader oppnår like gode dyaderesultater som samarbeidsorienterte dyader. Forhandlere med ulike orienteringer klarer med andre ord å kombinere partenes ulike motiver og oppnå avtaler som gir bra felles fortjeneste. Funnene innebærer at i en verden med samarbeidsorienterte og individuelt orienterte forhandlere, er én samarbeidsorientert forhandler *tilstrekkelig* til å sikre et bra felles resultat i en dyade. Samtidig er minst én samarbeidsorientert forhandler *nødvendig* for å skape dette resultatet.

Effekter av komposisjon på rettferdighet

Opplevd rettferdighet ble signifikant påvirket av dyadenes komposisjon. De individuelt orienterte dyadene opplevde rettferdigheten som lavere enn de andre dyadene. Min prediksjon om at samarbeidsorienterte dyader ville oppleve høyere rettferdighet enn andre dyader (H2), ble dermed delvis støttet.

Resultatene for rettferdighet var de samme for både opplevd rettferdighet med resultat og opplevd rettferdighet med prosess; miksdyadene opplevde rettferdigheten som like høy som de samarbeidsorienterte dyadene. Effektene av komposisjon på rettferdighet samsvarer, i motsetning til i studie 1, med effektene av komposisjon på dyaderesultat. Komposisjon av orienteringer påvirket med andre ord både den subjektive variabelen opplevd rettferdighet og den objektive variabelen dyaderesultat på samme måte. De individuelt orienterte dyadene nådde lavere dyaderesultat og opplevde lavere rettferdighet enn de andre komposisjonene.

Dyadenes vurdering av rettferdighet synes å være basert hovedsakelig på dyaderesultat ($r_{\text{rettf., res.}} = 0.41$). Denne indikasjonen støttes av at de signifikante forskjellene i opplevd rettferdighet forsvant når jeg kontrollerte for dyaderesultat. Opplevd rettferdighet virker derimot i mindre grad å være basert på balansen i partens individuelle resultater ($r_{\text{rettf., bal.}} = 0.19$). Disse funnene er motsatte av resultatene i studie 1, hvor opplevd rettferdighet ikke syntes å være avhengig av felles resultat, men av balansen i fordelingen.

Effekter av orientering på individuelt resultat

Orientering hadde en signifikant virkning på individuelt resultat i de heterogene dyadene. Når en individuelt orientert og en samarbeidsorientert part forhandlet med hverandre, oppnådde som forventet i H3, den individuelt orienterte forhandleren det høyeste resultatet.

Den individuelt orienterte parten utnyttet altså den samarbeidsorienterte motparten, og tilrev seg en større andel av den felles gevinsten som ble skapt av partene. Dette resultatet harmonerer med de teoretiske argumentene. Resultatet samsvarer også med funnene for forhandlinger i grupper i studie 1. Resultatet står derimot i kontrast til funnene i Olekalns m.fl. (1996) sin studie av sosiale verdi-orienteringer (individuelle disposisjoner), hvor samarbeidsorienterte forhandlere oppnådde høyere individuelt resultat enn sine individuelt orienterte motparter. De forskjellige resultatene i de to studiene skyldes trolig den ulike

konseptualiseringen av orientering (situasjonsbasert i min studie, personbasert i Olekalns m.fl. sin studie). Dette indikerer at vi må være varsomme med å generalisere på tvers av ulike konseptualiseringer.

Den samlede effekten av orientering og komposisjon (alle grupper) på individuelt resultat, viste en tendens hvor forhandlerne oppnådde lavere individuelt resultat når de forhandlet med en individuelt orientert motpart heller enn en samarbeidsorientert motpart (se figur 6.2). Dette er konsistent med mønsteret som ble funnet i studie 1; individuelt orienterte motparter bidrar til å redusere alle deltakernes individuelle resultat. Dette gir deltakerne i dyade-forhandlinger et *dilemma*. En samarbeidsorientert forhandler oppnår et godt individuelt resultat hvis den andre parten også er samarbeidsorientert, men risikerer å bli utnyttet av en individuelt orientert motpart. En individuelt orientert forhandler gjør det godt i miksyader, men dårlig i forhandlinger med en annen individuelt orientert forhandler.

Effekter av orientering på tilfredshet

Forhandlerens orientering i miksyader hadde ingen effekt på hvor tilfredse deltakerne var. Dermed ble antagelsen i H4 om at en individuelt orientert forhandler ville være mer tilfreds med forhandlingene enn sin samarbeidsorienterte motpart, ikke støttet.

I forhandlinger mellom en individuelt orientert og en samarbeidsorientert part var partene like tilfredse både med resultat og prosess, selv om den individuelt orienterte forhandleren utnyttet sin samarbeidsorienterte motpart i form av høyere individuelt resultat. Disse funnene samsvarer med resultatene i miksyadene i studie 1. Ettersom de samarbeidsorienterte partene ved et gitt individuelt resultat var mer tilfredse med forhandlingene enn de individuelt orienterte partene, er det som i den første studien grunn til å tro at orientering påvirket deltakernes referansepunkt for vurdering av tilfredshet. For å være like tilfreds som en samarbeidsorientert forhandler, kan en individuelt orientert forhandler kreve et høyere individuelt resultat.

Inspeksjon av tilfredshet hos deltakerne i de homogene dyadene kompliserer imidlertid bildet. Selv om forhandlerne i de individuelt orienterte dyadene oppnådde lavere individuelt resultat enn forhandlerne i de samarbeidsorienterte dyadene, var de like tilfredse. En mulig forklaring på dette kan være at forhandlerne i de individuelt orienterte dyadene trodde de

hadde oppnådd et tilnærmet maksimalt resultat. Særlig hvis disse deltakerne hadde null-sum forventninger som ikke ble korrigert underveis, kan de ha antatt at de oppnådde et relativt godt resultat.

Verken de individuelt orienterte eller de samarbeidsorienterte deltakernes tilfredshet synes påvirket av hvem de forhandlet med. For de samarbeidsorienterte står dette i kontrast til forhandlingene i grupper i studie 1, hvor motpartenes orienteringer påvirket tilfredshet. De individuelt orienterte deltakerne synes, på samme måte som i den første studien, å basere sin vurdering av tilfredshet på individuelt resultat ($r_{\text{tilf., ind.res.}} = 0.56$).

(3) Implikasjoner

Utgangspunktet for studie 2 var avhandlingens forskningsspørsmål og resultatene i studie 1. Jeg ønsket generelt å få en bredere innsikt i forholdet mellom orientering og utfall, og ønsket spesielt å undersøke om de manglende forskjellene i felles resultat i studie 1 kunne skyldes egenskaper ved gruppekonteksten. Resultatene i denne studien gir flere svar, men reiser også interessante spørsmål for videre forskning.

Studie 2 indikerer at en mulig årsak til at komposisjon ikke påvirket felles resultat i studie 1, kan være gruppekonteksten. Komposisjon av orienteringer hadde en effekt i dyader (studie 2), men ikke i grupper (studie 1). Bakgrunnen for dette kan være at forhandlinger i grupper er så komplekse at komposisjon ikke får en avgjørende innvirkning på partenes felles resultat. I grupper er usikkerheten knyttet til valg av atferd større enn i dyader, fordi medlemmene forhandler med flere parter simultant.

De manglende effektene på grupperesultat i studie 1 kan også skyldes partenes usikkerhet i en gruppesetting. Det er mulig at det i grupper kreves mer enn orientering alene for å påvirke felles resultat. Ett forhold som kan redusere partenes usikkerhet er *informasjon om motpartenes orienteringer*. For at orientering skal ha effekt på felles resultat i en gruppekontekst, er det tenkelig at deltakerne trenger informasjon om hverandres orienteringer. Slik informasjon vil også kunne gjøre det lettere for samarbeidsorienterte deltakere å gardere seg mot å bli utnyttet av individuelt orienterte motparter.

For å undersøke om komposisjon av orienteringer kan påvirke felles resultat i grupper når usikkerheten reduseres - og for å få en enda bredere kunnskapsbase om effektene av orientering - er neste studie i mitt forskningsprogram hvordan orientering *sammen* med informasjon om motpartenes orienteringer, påvirker utfall i gruppeforhandlinger.

KAPITTEL 7

STUDIE 3:

MÅLORIENTERING MED INFORMASJON I GRUPPEFORHANDLINGER

Hensikten med dette kapittelet er å undersøke hvordan orientering kan forklare forhandlingsutfall i grupper hvor medlemmene har informasjon om hverandres orienteringer. En slik studie vil gi innsikt i resultatene fra de to første studiene, og bidrar til økt kunnskap om målorientering i gruppeforhandlinger.

Kapittel 7 har følgende struktur. Først *introduserer* jeg bakgrunnen for problemstillingen (avsnitt 7.1), og utvikler teoretiske argumenter som munner ut i *hypoteser* (avsnitt 7.2). Deretter redegjør jeg for de *metodiske* valgene (avsnitt 7.3), og vurderer *kvaliteten* på de innsamlete data (avsnitt 7.4). Endelig presenterer jeg *resultatene* i studien (avsnitt 7.5), og *diskuterer* disse (avsnitt 7.6).

7.1 Introduksjon

Bakgrunnen for denne studien er resultatene i studie 1 og 2. Gruppekompisisjon hadde ingen effekt på grupperesultat i studie 1, men kompisisjon hadde en effekt på dyaderesultat i studie 2. Ved å gå ut av gruppekonteksten hadde altså kompisisjon av orienteringer en effekt på forhandlernes felles resultat. Det er derfor mulig at kompleksiteten knyttet til gruppekonteksten bidro til at kompisisjon ikke påvirket grupperesultat i den første studien.

Studie 1 fokuserte på to forhold som er lite studert; (1) forhandlinger i grupper og (2) miks i orienteringer. Både gruppekonteksten og miks i orienteringer gjorde forhandlingene komplekse. I studie 2 var kompleksiteten i forhandlingene redusert siden forhandlingene var mellom to parter. Denne endringen påvirket forholdet mellom kompisisjon og resultat. I denne tredje studien ønsker jeg å undersøke om effekten av målorientering forandres når deltakerne får redusert usikkerheten i gruppeforhandlinger, gjennom informasjon om motpartenes orienteringer.

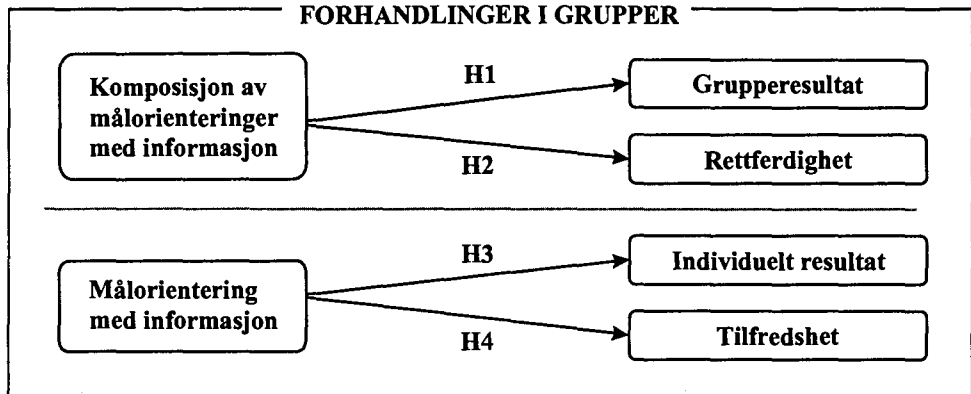
En studie av målorientering i grupper hvor deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer vil, i tillegg til å gi innsikt i resultatene fra de første studiene, ha direkte bidrag til forhandlingsforskningen. For forhandlinger i grupper er det ikke tidligere gjennomført studier hvor deltakerne har hatt informasjon om motpartenes orienteringer. En studie av grupper hvor forhandlerne har informasjon om hverandres orienteringer relaterer seg videre til tidligere studier av dyader, hvor forhandlerne typisk har fått slik informasjon (se avsnitt 3.3). Gitt at forhandlere ofte har, eller innhenter informasjon om andre gruppe-medlemmer, er det sentralt å avdekke effektene av slik informasjon. Problemstillingen i denne studien er dermed følgende:

Problemstilling studie 3: Hvordan påvirker deltakernes målorienteringer utfall i gruppeforhandlinger, når deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer?

Fremgangsmåten for å undersøke denne problemstillingen tilsvarer prosedyrene i de to første studiene. De uavhengige variablene er målorientering med informasjon (individnivå) og kompisisjon av målorienteringer med informasjon (gruppenivå). De avhengige variablene er grupperesultat, rettferdighet, individuelt resultat og tilfredshet. Variablene er oppsummert i

figur 7.1. Figuren viser at rammen for studie 3 er forhandlinger i grupper, og illustrerer de fire relasjonene som blir studert. Jeg vil formulere hypoteser (H1-H4) for de fire relasjonene i det neste avsnittet.

Figur 7.1: Modell studie 3



7.2 Hypoteser

Formålet her er å utvikle hypoteser om forholdet mellom orientering og forhandlingsutfall i grupper når partene har informasjon om hverandres orienteringer. Avsnittet tar utgangspunkt i tidligere resonnementer, og fokuserer på hvordan dynamikken i forhandlingene kan bli endret når deltakerne har informasjon om motpartenes orienteringer. Relasjonene som blir studert er de samme som i de to første studiene. Del (1) og (2) omhandler effekter av komposisjon på hhv. grupperesultat og rettferdighet, mens del (3) og (4) omhandler effekter av målorientering på hhv. individuelt resultat og tilfredshet i miksgruppene.

(1) Effekter av komposisjon på grupperesultat

Informasjon om de andre gruppe-medlemmenes orienteringer vil trolig påvirke forhandlingsdynamikken i gruppene. I *samarbeidsorienterte grupper* vil alle partene ha informasjon om at motpartene er samarbeidsorienterte. Denne kunnskapen gjør det lettere for deltakerne å ha tillit til hverandre, og øker dermed sannsynligheten for at gruppe-medlemmene er villige til å engasjere seg i integrativ atferd (Kimmel m.fl., 1980). Når deltakerne stoler på hverandre vil de våge å utveksle informasjon om sine interesser. Slik informasjonsutveksling kan gi innsikt som gjør det mulig å identifisere gode løsninger, f.eks. gjennom bytting av saker som er av ulik viktighet for partene. Et tillitsfullt klima kan dessuten bidra til et godt grupperesultat selv om det ikke øker partenes innsikt i hverandres preferanser, fordi deltakerne stoler på hverandres uttalte ønsker og gjengjelder hverandres innrømmelser (Weingart m.fl., 1993).

På samme måte som informasjon om motpartene kan forsterke en integrativ dynamikk i samarbeidsorienterte grupper, vil slik informasjon kunne forsterke en distributiv dynamikk i *individuelle orienterte grupper*. Kunnskap om at alle medlemmene er individuelt orienterte, kan bidra til å heve mistenksomheten i gruppen og øke sjansene for at partene gjengjelder hverandres distributive atferd slik at konflikten eskalerer. En slik konflikteskalering vil lett ende med dårlige kompromisser eller brudd, fordi utfallsrommet i forhandlingene ikke utforskes.

I grupper hvor deltakerne har ulike orienteringer (*miksgrupper*), vil de samarbeidsorienterte forhandlerne trolig være varsomme med bruk av integrative taktikker, fordi forventningen om å møte individuelt orienterte motparter skaper frykt for å bli utnyttet. De individuelt orienterte deltakerne vil, når de er i flertall, trolig forsøke å kreve mest mulig fra det samarbeidsorienterte medlemmet. Dette kan bidra til en distributiv dynamikk. Når de individuelt orienterte deltakerne er i mindretall, vil de muligens være mer varsomme med bruk av distributiv atferd, av frykt for å bli isolert av de samarbeidsorienterte medlemmene. Informasjon om hverandres orienteringer kan da blokkere dynamikken i miksgrupper, slik at det hverken blir tilstrekkelig problemløsning eller tilstrekkelig energi til å skape optimale resultater. Samlet gir disse resonnementene grunnlag for følgende prediksjon:

H1a: Grupper som forhandler når medlemmene har informasjon om hverandres målorienteringer, oppnår høyere grupperesultat desto flere samarbeidsorienterte medlemmer det er i gruppen, relativt til individuelt orienterte medlemmer.

Det er imidlertid en annen kjede av resonnementer som innebærer at informasjon om motpartenes orienteringer kan påvirke dynamikk og utfall på andre måter en det som er skissert over. I samarbeidsorienterte grupper vil informasjon om motpartenes orienteringer stimulere til å fokusere på samarbeidselementet. Ensidig fokus på samarbeid øker imidlertid faren for at gruppene satisfiserer (Simon, 1957) og velger den første akseptable løsningen. Identifisering av optimale løsninger i gruppeforhandlinger krever imidlertid typisk intenst arbeid (Kramer, 1991). Sterkt fokus på samarbeid kan videre bidra til at deltakerne forsaker egne interesser i den tro at dette er til gruppens beste. For å oppnå et godt grupperesultat kreves det imidlertid at forhandlerne ikke blir for ettergivende, men holder fast på interesser som er viktige for dem (kfr. Pruitt, 1981).

Individuelt orienterte grupper forventes i utgangspunktet å oppleve en distributiv dynamikk. Informasjon om at alle deltakerne er individuelt orienterte vil imidlertid kunne bidra til at deltakerne innser at det ikke er rom for å utnytte hverandre. Hvis forhandlerne oppdager at de ikke kan presse hverandre til å gi innrømmelser, vil eneste mulighet til å oppnå et godt individuelt resultat være å engasjere seg i mer integrativ atferd, eller å prøve og feile. Kunnskap om motpartenes interesser kan dermed generere en form for opplyst egeninteresse (Rubin, 1991) - hvor deltakerne ønsker å maksimere eget resultat, men innser at de også må

ta hensyn til motpartenes interesser for å klare dette. En eskalering av integrativ atferd, kopleet med deltakernes energi for å oppnå et godt individuelt resultat, kan skape en dynamikk som driver gruppene mot optimale løsninger (kfr. Shapiro & Rognes, 1996). Denne linjen av argumenter leder til følgende alternative hypotese til H1a:

H1b: Grupper som forhandler når medlemmene har informasjon om hverandres målorienteringer, oppnår høyere grupperesultat når de består av bare individuelt orienterte medlemmer, enn når de består av en eller flere samarbeidsorienterte medlemmer.

(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet

Som drøftet over forventes informasjon om motpartenes orientering å øke den integrative dynamikken i *samarbeidsorienterte grupper*. Informasjon om at alle gruppemedlemmene er samarbeidsorienterte bidrar til å skape trygghet og tillit, som i sin tur forventes å fremme informasjonsutveksling hvor partene lytter til hverandres interesser. Videre antas deltakerne å behandle hverandre med respekt og minimalisere bruken av distributive taktikker. Samtidig forventes gruppen å oppleve grupperesultatet som godt, og en fordeling av gevinstene som er relativt balansert. Alle disse forholdene indikerer at samarbeidsorienterte grupper vil oppleve forhandlingene som svært rettferdige.

Oppfattet rettferdighet i de *individuelt orienterte* gruppene kan forsterkes når deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer. Slik informasjon gjør det tydelig for deltakerne at de har målorienteringer som er felles. En opplevelse av likhet i orienteringer kan generere persepsjoner om rettferdighet. Informasjon om at alle partene er individuelt orienterte kan bidra til at eventuelle innslag av distributiv dynamikk ikke reduserer gruppens opplevelse av rettferdighet, fordi deltakerne er innforstått med at bruk av distributiv atferd er en naturlig del av forhandlingsdynamikken. Informasjon om motpartenes orienteringer kan også bidra til at de individuelt orienterte gruppene blir mer integrative utover i forhandlingene (kfr. H1b). Videre vil informasjon om at alle har samme orientering kunne bidra til en balanse i partenes individuelle resultater.

I *miksgrupper* forventes informasjon om motpartenes orienteringer å redusere opplevelsen av rettferdighet. Informasjonen gjør deltakerne bevisst på forskjeller mellom dem og kan skape en ustabil dynamikk. Videre vil gruppene kunne oppnå en ubalanse i fordelingen av gevinster (jfr. H3 under), noe som typisk hemmer opplevelsen av rettferdighet i gruppen (Deutsch, 1975). Disse argumentene indikerer at grupper hvor deltakerne har informasjon om at de har ulike orienteringer, vil oppleve rettferdigheten som lavere enn grupper hvor deltakerne har informasjon om at de har like orienteringer. Dette er uttrykt i H2:

H2: Grupper som forhandler når medlemmene har informasjon om hverandres målorienteringer, opplever høyere rettferdighet når de består av medlemmer med samme orientering, enn når de består av medlemmer med ulike orienteringer (miks).

(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat

I miksgrupper møtes samarbeidsorienterte og individuelt orienterte forhandlere. Her er jeg opptatt av hvordan disse målorienteringene påvirker *fordelingen* av gevinstene i gruppen, når deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer. I de to foregående studiene forventet jeg at de individuelt orienterte deltakerne ville oppnå et høyere individuelt resultat enn sine samarbeidsorienterte motparter. Hvordan vil informasjon om orienteringer påvirke denne forventningen?

I grupper hvor *individuelt orienterte* deltakere er i flertall antas fortsatt individuelt orienterte medlemmer å oppnå høyere individuelt resultat enn samarbeidsorienterte medlemmer. Informasjon om motpartenes orienteringer innebærer at de individuelt orienterte forhandlerne vil vite hvilke medlemmer de lettest kan legge press på, og kan søke innrømmelser fra samarbeidsorienterte parter. Selv om et samarbeidsorientert mindretall sannsynligvis vil gjengjelde individuelt orienterte medlemmers distributive atferd, vil de neppe være sterke nok til å stå i mot press fra flere kanter. En slik pressdynamikk vil trolig medføre at individuelt orienterte gruppemedlemmer, når de er i flertall, vil oppnå et høyere individuelt resultat enn sine samarbeidsorienterte motparter.

I grupper hvor *samarbeidsorienterte* forhandlere er i flertall kan dynamikken bli en annen. Når deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer, vil et eventuelt flertall av samarbeidsorienterte medlemmer kunne danne et fellesskap. Denne koalisjonen kan bevisst blokkere et individuelt orientert mindretall og hindre at disse tilriver seg gevinster (Brett, 1991). For å unngå å bli isolert vil trolig individuelt orienterte deltakere være varsomme med å benytte distributiv atferd, og heller forsøke å vise vilje til samarbeid. Et individuelt orientert mindretall kan dermed bli tvunget av det samarbeidsorienterte flertall til å komme med innrømmelser. Basert på en flertallsdynamikk foreslås dermed følgende sammenheng:

H3: I forhandlinger mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppe-medlemmer (miksgupper), hvor medlemmene har informasjon om hverandres orienteringer, oppnår deltakere med den orienteringen som er i flertall høyere individuelt resultat enn deltakere med den orienteringen som er i mindretall.

(4) Effekter av målorientering på tilfredshet

Informasjon om orienteringer vil ventelig også ha implikasjoner for relasjonen mellom orientering og tilfredshet. Spørsmålet er hvilke forskjeller i tilfredshet som kan forventes når gruppemedlemmer med ulike orienteringer forhandler med hverandre (miksgupper). Med utgangspunkt i argumentene over, er det grunn til å tro at dette vil avhenge av hvilken av orienteringene som er i flertall i gruppen.

Når de *individuelt orienterte* medlemmene er i flertall, forventes det at disse deltakerne vil kreve innrømmelser fra det samarbeidsorienterte mindretallet (jfr. H3). Et sterkt press fra flere kanter vil trolig oppleves som ubehagelig, og bidra til lav tilfredshet for de samarbeidsorienterte medlemmene. At de i tillegg antas å oppnå et svakt individuelt resultat, bidrar ikke til å bedre deres tilfredshet. Når de *samarbeidsorienterte* medlemmene er i flertall, er det grunn til å tro at disse vil danne et fellesskap som kan oppleves som verdifullt (jfr. H3). Et individuelt orientert mindretall kan føle seg isolert og ha vanskeligheter for å bli trodd, fordi deres intensjoner om vilje til samarbeid kan trekkes i tvil. Dessuten antas deres individuelle

resultat å bli relativt lavt. Disse argumentene danner en hypotese som tilsvarende H3 baserer seg på en flertallsdynamikk:

H4: I forhandlinger mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppe-medlemmer (miksgupper), hvor medlemmene har informasjon om hverandres orienteringer, er deltakere med den orienteringen som er i flertall mer tilfredse med forhandlingene enn deltakere med den orienteringen som er i mindretall.

7.3 Metode

Formålet med dette avsnittet er å gi en oversikt over hvordan jeg gikk frem for å teste hypotesene. Fremgangsmåten tilsvarer metodene som ble benyttet i de foregående studiene. For å få et helhetlig inntrykk av hvordan denne studien er gjennomført, vil likevel de sentrale punktene i metoden bli kort repetert sammen med momenter som er spesifikke for studie 3. I del (1) presenterer jeg det eksperimentelle designet. Dernest beskriver jeg i del (2) deltakerne i studien, og i del (3) prosedyrene for innsamling av data. I del (4) oppsummerer jeg forhandlingsspillet som ble benyttet, og avslutter i del (5) med en beskrivelse av hvordan variablene i studien er målt og behandlet.

(1) Design

Det eksperimentelle designet som er grunnlaget for testing av hypotesene er oppsummert i tabell 7.1. Hver deltaker mottok enten en samarbeidsorientering (S) eller en individuell orientering (I), og ble plassert i ulike gruppekomposisjoner. I SSS-grupper var det tre samarbeidsorienterte medlemmer, i SSI-grupper var det to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, i SII-grupper var det ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og i III-grupper var det tre individuelt orienterte medlemmer. Alle forhandlerne hadde informasjon om hvilke målorienteringer de kunne forvente at motpartene hadde.

Tabell 7.1: Eksperimentelt design

MÅLORIENTERING ^a	KOMPOSISJON AV MÅLORIENTERINGER			
	Gruppe SSS	Gruppe SSI	Gruppe SII	Gruppe III
# Samarbeidsorienterte forhandlere (S)	3	2	1	0
# Individuelt orienterte forhandlere (I)	0	1	2	3

^a Hver deltaker hadde informasjon om hvilke målorienteringer de kunne forvente at motpartene hadde.

Designet danner et velegnet grunnlag for å teste hypotesene i denne studien. Hypotesene på gruppenivå kan testes ved å sammenligne på tvers av de fire gruppekombinasjonene (4 x 1 design), mens hypotesene på individnivå kan testes ved å sammenligne på tvers av de to orienteringene i hver av de to miksgroppene (to 2 x 1 design).

(2) Deltakere

Til sammen 231 deltakere inngikk i studien. Gjennomsnittsalderen på deltakerne var 21 år, og 35% var kvinner. Som i studie 1 var deltakerne førsteårsstudenter ved siviløkonomstudiet ved NHH, og deltok i studien i forbindelse med et kurs i organisasjonsfag. Studentene ble rekruttert ved at jeg foreleste på dette kurset. Ved starten av en av forelesningene ble studentene informert om øvelsen, og de som valgte å delta utgjorde subjektene i studien (omlag femten studenter ønsket ikke å delta). De 231 studentene som deltok i forhandlings-simuleringen, ble med utgangspunkt i det eksperimentelle designet tilfeldig tilordnet mål-orientering (samarbeidsorientering eller individuell orientering) og gruppekombinasjon (SSS, SSI-, SII-, eller III-gruppe). Det var 117 deltakere i den samarbeidsorienterte kategorien og 114 deltakere i den individuelt orienterte kategorien. De 77 gruppene á tre personer danner 20 SSS-grupper og 19 grupper i hver av de andre kombinasjonene (SSI-, SII-, og III).

(3) Prosedyre

Den eksperimentelle prosedyren i denne studien var nærmest identisk med fremgangsmåten som ble benyttet i studie 1. Studentene fikk først utdelt generell informasjon om øvelsen. Denne informasjonen inneholdt opplysninger om bakgrunn, sakene som skulle forhandles og alternativene i hver sak. Etter at studentene hadde lest informasjonen, ble de oppfordret til å spille sine roller og følge de instruksjonene som var gitt.

Logistikk

De 231 deltakerne ble tilfeldig plassert i en av de seks eksperimentelle kategoriene. Måten dette ble gjort på tilsvarer prosedyren i den første studien, og jeg viser til studie 1 for en grundigere redegjørelse. Med hjelp fra åtte forskningsassistenter, ble gruppene plassert i

separate rom eller spredd i store klasserom. For å unngå kontakt og forstyrrelser mellom gruppene, plasserte jeg barrierer mellom grupper som satt nær hverandre.

Materiell

Hver deltaker mottok en konvolutt som inneholdt (1) konfidensiell informasjon om forhandlerens preferanser, (2) manipulering og (3) spørreskjema. Den *konfidensielle informasjonen* var den samme som i studie 1 og inneholdt opplysninger om deltakerens interesser i forhandlingene (se vedlegg A1). *Manipuleringen* var en instruksjon fra ledelsen om hva som skulle være aktørens primære mål i forhandlingene, samt informasjon om hvilke orienteringer deltakerne kunne forvente at hver av motpartene hadde (se vedlegg C1). Spørreskjemaet var lagt i en liten konvolutt som skulle åpnes etter forhandlingene, og inneholdt en rekke spørsmål knyttet til manipuleringssjekk, utfall og forhandlingsdynamikk (se vedlegg C2).

Forhandling

Gruppene startet forhandlingene når deltakerne hadde fullført forberedelsene etter ca. 10 minutter. Deltakerne i 12 tilfeldig utvalgte grupper ble før forhandlingene startet spurt om de godtok at forhandlingene ble tapet. Alle gruppene aksepterte dette, og forhandlingene ble tatt opp på bånd ved hjelp av diktafoner. Gruppene fikk 35 minutter til å forhandle, og eventuelt 5-10 minutter ekstra for å fullføre forhandlingene. Dersom gruppene ikke nådde en avtale innen 45 minutter, ble forhandlingene stoppet. Når forhandlingsepisoden var over, fylte deltakerne ut sine spørreskjemaer og returnerte til auditoriet, hvor øvelsen ble diskutert.

(4) Oppgave

Forhandlingsspillet for grupper som jeg utviklet og brukte i studie 1, ble benyttet i denne studien. Oppgaven omhandler bygging av et felles kontorbygg, hvor representanter fra tre ulike selskaper (dvs. tre parter) forhandler om fem saker med fire eller fem alternativer i hver sak. Simuleringen inneholder både *integrative* og *distributive* saker, er *symmetrisk* og gir ikke muligheter for å danne stabile *koalisjoner*. For en nærmere diskusjon av spillets egenskaper viser jeg til avsnitt 4.2.

(5) Måling

Operasjonalisering av variablene i denne studien tilsvarer i stor grad målene som ble benyttet i de foregående studiene. Den viktigste forskjellen fra de to første studiene, er at deltakerne i denne studien i tillegg til instruksjon om sin egen målorientering får informasjon om hvilke målorienteringer de kan forvente at motpartene har. For å gi en helhetlig oversikt vil jeg i det følgende oppsummere hvordan alle variablene i studie 3 er behandlet.

Uavhengige variabler

Målorientering med informasjon

Målorientering ble manipulert ved å gi hver enkelt deltaker instruksjon om hvilket primære mål de skulle ha i forhandlingene. Deltakerne mottok enten en individuell orientering (maksimere eget resultat) eller en samarbeidsorientering (maksimere eget og gruppens totale resultat). Manipuleringen var utformet som en skriftlig instruksjon fra ledelsen til forhandleren (se avsnitt 4.3). I tillegg til instruksjonen om hvilken målorientering deltakeren skulle ha, informerte ledelsen om hvilken målorientering vedkommende kunne forvente at motpartene hadde. Utformingen av alle kombinasjoner av instruksjon om målorientering og informasjon, er samlet i vedlegg C1. F.eks. leste en samarbeidsorientert forhandler som skulle forhandle med to andre samarbeidsorienterte forhandlere følgende:

Fra tidligere forhandlinger med våre to forhandlingsmotparter har vi erfart at begge motpartene har vært interessert i å finne løsninger som ivaretar alle partenes interesser på en tilfredsstillende måte. Du kan derfor innstille deg på at også de to andre forhandlingspartene - på samme måte som deg selv - ønsker å skape et godt samlet resultat for gruppen, såvel som et godt eget resultat. Du kan med andre ord forvente at de to andre forhandlingspartenes primære mål er å *maksimere eget og gruppens totale resultat*.

Komposisjon av målorienteringer med informasjon

Komposisjon av orienteringer med informasjon er en variabel på gruppenivå. De fire mulige komposisjonene var tre samarbeidsorienterte parter (SSS-grupper), tre individuelt orienterte parter (III-grupper) eller en miks hvor to parter hadde en av orienteringene og en part den andre orienteringen (SSI-grupper eller SII-grupper). Som en følge av manipuleringen på individnivå, hvor deltakerne fikk informasjon om motpartenes orienteringer, hadde alle medlemmene informasjon om hvilken gruppekomposisjon de tilhørte.

Avhengige variabler

Individuelt resultat

Individuelt resultat ble, som tidligere, beregnet ut fra poengmatrisen i forhandlingsspillet. Gitt den løsningen som gruppen avtalte, ble den enkelte deltakers individuelle resultat beregnet som summen av vedkommendes poeng i de fem sakene.

Grupperesultat

Grupperesultat ble som i tidligere studier målt med Pareto-effektivitet. Dette målet ble for hver enkelt gruppe beregnet ved å undersøke hvor mange løsninger som representerte en Pareto-forbedring i forhold til gruppens løsning. Denne variabelen hadde en positiv skjevhet (1.78) fordi flere av gruppene oppnådde løsninger med høy Pareto-effektivitet. Variabelen ble normalisert ved å beregne logaritmen til hver av verdiene, etter at disse var addert med en konstant på 10 (for å unngå logaritmen til 0). Transformasjonen reduserte skjevheten til 0.12. Variabelen ble deretter standardisert og videre reversert slik at høye verdier tilsvarte høy Pareto-effektivitet.

Tilfredshet

Tilfredshet ble målt med to spørsmål på en fem punkts Likert-skala (1 = svært misfornøyd, 5 = svært fornøyd). Hver deltaker ble spurt om i hvilken grad vedkommende var fornøyd med hhv. prosessen og resultatet i forhandlingene. Målet på tilfredshet var en formativ indeks som ble beregnet ved å ta gjennomsnittet av deltakernes svar på de to spørsmålene.

Rettferdighet

Rettferdighet ble også målt med to spørsmål på en fem punkts Likert-skala (1 = svært urettferdig, 5 = svært rettferdig), hvor deltakerne ble spurt om i hvilken grad de syntes hhv. prosessen og resultat var rettferdig. En formativ indeks beregnet som gjennomsnittet av de to svarene, utgjorde målet for rettferdighet for den enkelte deltaker. Hvorvidt rettferdighet skulle behandles på individ- eller gruppenivå ble avgjort ved å undersøke intraklasse korrelasjon og enighetsindekser. *Intraklasse korrelasjon* for rettferdighet var 0.20, $F_{59,120} = 1.76$, $p < 0.01$. En signifikant intraklasse korrelasjon indikerer at medlemmene i en gruppe er mer lik i sin vurdering av rettferdighet, enn medlemmer i forskjellige grupper. Det er dermed problematisk å behandle variabelen på individnivå, fordi ett gruppemedlems respons ikke er uavhengig av de andre gruppemedlemmenes respons (Hoyle & Crawford, 1994).

Enighetsindeksene for rettferdighet i prosess og resultat var hhv. 0.76 og 0.72, som er høyere enn George & Bettenhausens (1990) anbefalte grense (0.70) for å behandle data på gruppenivå. Medlemmene innad i gruppene hadde med andre ord en relativt høy enighet om rettferdigheten i forhandlingene, noe som gjør det mulig å aggregere responsene. Det ble videre ikke funnet signifikante forskjeller i enighetsindeksene på tvers av de fire gruppekomposisjonene. Den signifikante intraklasse korrelasjon og de relativt høye enighetsindeksene viser at det også i denne studien er mest hensiktsmessig å behandle rettferdighet på gruppenivå.

7.4 Datakvalitet

Hensikten med dette avsnittet er å teste om de innsamlede data har tilfredsstillende kvalitet. Som i de foregående studiene innebærer dette inspeksjon av tre forhold. For det første er det gjennom *manipuleringssjekk* behov for å undersøke om manipuleringene virket etter intensjonene (del 1). For det andre er det gjennom *deskriptiv statistikk* behov for å undersøke om forhandlingsoppgaven skapte tilstrekkelig variasjon i utfallsvariabler (del 2). For det tredje er det nødvendig å undersøke hvorvidt dataene tilfredsstilte *forutsetningene* for å benytte variansanalyser i hypotesetestingen (del 3). Avsnittet avrundes med *oppsummering og implikasjoner* (del 4).

(1) Manipuleringssjekk

Både målorientering og informasjon om motpartenes målorienteringer ble manipulert i denne studien. *Manipuleringssjekk for målorientering* er mest kritisk, fordi denne manipuleringen ble formulert som en instruksjon (et pålegg) til deltakerne om hvilken orientering de skulle innta. *Manipuleringssjekk for informasjon* er mindre kritisk, siden denne manipuleringen ble formulert som en informasjon til deltakerne om hvilke orienteringer motpartene var forventet å innta. I det følgende vil jeg se nærmere på effektene av de to manipuleringene.

Manipuleringssjekk for målorientering

Manipuleringssjekk for målorientering ble gjennomført ved hjelp av spørreskjemaet som deltakerne fylte ut etter forhandlingene. Deltakerne ble spurt om hva som hadde vært deres primære mål i forhandlingene. Tre svarkategorier var tilgjengelige; (1) maksimere eget selskaps resultat, (2) maksimere eget selskaps resultat og samlet resultat for de tre selskapene og (3) annet. En krystabell som viser samsvaret mellom manipulert orientering (samarbeidsorientering eller individuell orientering) og deltakernes oppgitte orientering i manipuleringssjekken (samarbeidsorientering, individuell orientering eller annet) er presentert i tabell 7.2.

Tabell 7.2: Manipuleringssjekk for målorientering

MANIPULERINGSSJEKK	MANIPULERING AV MÅLORIENTERING			
	Samarbeidsorientering		Individuell orientering	
	Antall	Andel	Antall	Andel
Samarbeidsorientert	108	0.92	13	0.12
Individuelt orientert	7	0.06	96	0.86
Annet	1	0.01	2	0.02
Ikke svart	1	0.01	0	0.00
Kjikkvadrat test	$\chi^2(2) = 151.79$		p < 0.001	

De uthevede verdiene i tabell 7.2 viser samsvaret mellom manipulering og manipuleringssjekk for hhv. samarbeidsorienterte og individuelt orienterte deltakere. I den samarbeidsorienterte kategorien svarte 92% av deltakerne at de hadde hatt en samarbeidsorientering, mens i den individuelt orienterte kategorien svarte 86% av deltakerne at de hadde hatt en individuell orientering. En kjikkvadrat test viste at manipuleringen hadde en signifikant effekt på deltakernes orientering, $\chi^2(2) = 151.79$, $p < 0.001$.

I tillegg til å undersøke hvorvidt deltakerne fulgte sin tildelte orientering, målte jeg også styrken på denne orienteringen. Deltakerne anga på en fem punkts Likert-skala i hvilken grad de forsøkte å følge sitt primære mål (1 = i lav grad, 5 = i høy grad). Gjennomsnittlig skåre for deltakerne i grupper hvor alle medlemmene samsvarte i manipulering og manipuleringssjekk, var 3.95. Det ble ikke funnet signifikante forskjeller i styrke mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte deltakere (hhv. 4.03 og 3.87). I hvilken grad deltakerne prøvde å følge sin målorientering ble med andre ord ikke påvirket av hvilken orientering de hadde. Dette indikerer at deltakere med ulike orienteringer anstrengte seg like mye for å nå sitt primære mål.

Manipuleringen av målorientering synes vellykket ettersom både treffprosent og styrke viste høye verdier. Noen få deltakere oppgav imidlertid at de hadde hatt en annen orientering enn den de ble instruert om å innta. For å sikre presisjon i test av hypotesene, ble det som tidligere argumentert besluttet å primært inkludere bare grupper hvor alle medlemmene viste

samsvar mellom manipulering og manipuleringsjekk. En slik behandling av data garanterte dessuten at den gitte informasjonen om motpartenes orienteringer ble korrekt. Forskjeller i frafall på tvers av orienteringer var ikke signifikante og skapte derfor ingen seleksjonsproblemer. Sammenligning av deltakere/grupper som samsvarte og ikke samsvarte viste videre ingen signifikant effekt på de avhengige variablene i studien.

Totalt 60 grupper inneholdt deltakere hvor alle medlemmene viste samsvar mellom manipulering og manipuleringsjekk. Alle disse gruppene nådde en løsning, og fordelte seg på de ulike gruppekomposisjonene som følger: SSS = 16, SSI = 15, SII = 17, III = 12.

Manipuleringsjekk for informasjon

Manipuleringsjekk for informasjon ble også gjennomført ved hjelp av spørsmål i spørreskjemaet som deltakerne fylte ut like etter forhandlingene. Deltakerne ble spurt om hvilke forventninger de før forhandlingene hadde til hver av de to motpartenes primære mål. Svarskalaen for de to spørsmålene var den samme som over; (1) maksimere eget selskaps resultat, (2) maksimere eget selskaps resultat og samlet resultat for de tre selskapene og (3) annet. Tabell 7.3 viser sammenhengen mellom den informasjonen som ble gitt om motpartenes orientering (samarbeidsorientert eller individuelt orientert) og de forventninger deltakerne hadde til motpartene (samarbeidsorientert, individuelt orientert eller annet).

Tabell 7.3: Manipuleringsjekk for informasjon^a

MANIPULERINGSSJEKK	MANIPULERING AV INFORMASJON			
	Samarbeidsorientert motpart		Individuelt orientert motpart	
	Antall	Andel	Antall	Andel
Forventet samarbeidsorientert motpart	149	0.78	10	0.06
Forventet individuelt orientert motpart	35	0.18	160	0.94
Forventet annet	4	0.02	0	0.00
Ikke svart	2	0.01	0	0.00
Kjikkvadrat test		$\chi^2(2) = 205.26$		p < 0.001

^a Tallene i tabellen viser responser. Totalt antall responser er lik antall deltakere multiplisert med to, ettersom deltakerne anga hvilken orientering de forventet hos hver av de to motpartene.

Tabell 7.3 klargjør hvorvidt den informasjonen som ble gitt om motpartenes orienteringer ble oppfattet og trodd av aktørene. De uthevede verdiene viser at informasjon om en samarbeidsorientert motpart i 78% av tilfellene resulterte i en forventning om en samarbeidsorientert motpart, mens informasjon om en individuelt orientert motpart i 94% av tilfellene gav en forventning om en individuelt orientert motpart. En kjiikvadrat test viste at manipulering av informasjon hadde en signifikant effekt på forventninger, $\chi^2(2) = 205.26$, $p < 0.001$.

Manipuleringen av informasjon synes svært virkningsfull. Nesten alle deltakerne hadde tillit til informasjonen om individuelt orienterte motparter, men noen deltakere var skeptisk til informasjonen om samarbeidsorienterte motparter. Dette kan f.eks. skyldes at deltakerne generelt ikke forventer samarbeidsorienterte motparter i forhandlingssituasjoner og/eller at deltakernes svar ble påvirket av motpartenes atferd i forhandlingene. Ettersom det var opp til deltakerne selv å velge om de ville stole på informasjonen som ble gitt (i motsetning til manipulering av målorientering hvor deltakerne ble pålagt en orientering), velger jeg å inkludere alle disse deltakerne i de videre analysene. Denne fremgangsmåten avspeiler den usikkerheten som eksisterer i virkeligheten, når det gjelder tolkning av informasjon om motpartenes orienteringer.

(2) Deskriptiv statistikk

For å få oversikt over data og innsikt i hvordan forhandlingsoppgaven evnet å skape variasjon i utfallskvalitet, foretok jeg deskriptive analyser. Tabell 7.4 gir en oversikt over deskriptiv statistikk for gruppene hvor det var samsvar mellom tildelte og oppgitte mål-orienteringer. Individuelt resultat og tilfredshet er variabler på individnivå, mens gruppe-resultat og rettferdighet er variabler som blir behandlet på gruppenivå.

Individuelt resultat viser svært god variasjon. Minimumsverdien på 87.5 viser at noen har akseptert et individuelt resultat som er lavere enn reservasjonspunktet på 150, mens maksimumsverdien på 400 er et svært høyt resultat i dette spillet. Variabelen har en fordeling som er relativt symmetrisk (skjevhet = -0.36), men har en tettere samling av verdier rundt medianen enn normalfordelingen (kurtosis = 1.84).

Tabell 7.4: Deskriptiv statistikk^a

Variabel	Gj.snitt	St.avvik	Min.	Maks.	Skjevhet	Kurtosis
Individuelt resultat	252.6	42.3	87.5	400	-0.36	1.84
Grupperesultat	-35.67	41.08	-184	0	-0.12	-1.05
Tilfredshet	3.51	0.62	2.00	5.00	0.15	-0.05
Rettferdighet	3.75	0.46	2.67	4.67	0.04	-0.34

^a Tabellen inneholder deskriptiv statistikk for de gruppene hvor alle medlemmene viste samsvar mellom tildelt orientering og oppgitt orientering. Dette gir $n = 180$ for individuelt resultat og tilfredshet, og $n = 60$ for grupperesultat og rettferdighet.

Grupperesultat ble målt som Pareto-effektivitet og transformert og standardisert. Før disse inngrepene hadde variabelen et gjennomsnitt på -35.7. Det betyr at det i gjennomsnitt var vel 35 løsninger som var Pareto-overlegne i forhold til den enkelte gruppes løsning. Elleve av de 60 gruppene (vel 18%) oppnådde Pareto-optimale løsninger.⁵⁵ Pareto-effektivitet hadde etter transformering en symmetrisk fordeling (skjevhet = -0.12), men noe større samling av verdier i ytterkantene av intervallet sammenlignet med en normalfordeling (kurtosis = -1.05).

De perseptuelle variablene *tilfredshet* og *rettferdighet* har mer begrenset variasjon, med en konsentrasjon av responsene i øvre del av intervallet. Begge variablene er så godt som normalfordelte (skjevhet og kurtosis $< |0.35|$). Variasjon og fordeling i de perseptuelle variablene er svært lik resultatene i studie 1.

Oppsummert er det klart at instrumentet som jeg utviklet for forhandlinger i grupper, evner å diskriminere mellom deltakerne og mellom gruppene i studien. Som i den første studien viser resultatene svært god variasjon for de objektive variablene. Videre har alle variablene i studien svært gode fordelingssegenskaper. Dette bekrefter at den utviklede simuleringen er et egnet instrument for å studere forhandlinger i grupper, og at de innsamlede data kan benyttes for å undersøke mine problemstillinger.

⁵⁵ Det alternative målet på grupperesultat, felles sum, hadde et gjennomsnitt på 757.7 (standardavvik = 42.4). Verdiene varierte fra 675 til 825 og dekker dermed hele utfallsrommet. Korrelasjonen mellom Pareto-effektivitet (transformert) og felles sum var svært høy ($r = 0.94$, $p < 0.001$).

(3) Test av analyseforutsetninger

Den mest hensiktsmessige måten å teste hypotesene på er variansanalyser. Tilliten til resultatene avhenger imidlertid av hvorvidt forutsetningene for å benytte slike analyser er tilfredsstillende. Det er tre krav som er sentrale; (1) normalfordeling (2) homogenitet i varians og (3) uavhengighet i observasjoner.

Forutsetningen om *normalfordeling* ble testet ved å undersøke fordelingen *innen* hver av de eksperimentelle kategoriene som sammenlignes i hypotesene. Verdiene for skjevhet var mindre enn $[1.00]$, med unntak av Pareto-effektivitet i III-gruppene (1.44). Verdiene for kurtosis var mindre enn $[2.00]$, med unntak av de individuelt orienterte deltakerne i SSI-gruppene (2.03). Avvikene fra normalfordeling er dermed minimale og utgjør ingen trussel for bruk av variansanalyser.

Forutsetningen om *homogenitet i varians* ble testet ved å undersøke varians *på tvers* av eksperimentelle kategorier. Levens test av homogenitet i varians viste at det med ett unntak var homogenitet i varians mellom kategoriene som sammenlignes (F-verdier < 1.70 , p-verdier > 0.10). For sammenligning av tilfredshet på tvers av orienteringene i SII-gruppene må imidlertid nullhypotesen om homogenitet i varians forkastes ($F_{1,49} = 7.94$, $p < 0.01$).

I litteraturen er det uenighet om hvorvidt avvik fra homogenitet i varians er kritisk for resultatet av analysen (Kirk, 1995). Faren for feilslutninger kan iflg. Winer, Brown & Michels (1991) reduseres dersom antall observasjoner i de ulike kategoriene er høyt og likt. Like eksperimentgrupper er imidlertid vanskelig å oppnå i mitt tilfelle, siden SII-grupper består av dobbelt så mange individuelt orienterte deltakere som samarbeidsorienterte deltakere. Gitt usikkerheten om betydningen av brudd på forutsetningen om homogenitet, er det derfor hensiktsmessig at relasjonen mellom orientering og tilfredshet i SII-grupper (jfr. hypotese 4) også undersøkes i tester som ikke forutsetter homogenitet i varians.

Forutsetningen om *uavhengighet i observasjoner* kan testes ved å undersøke intraklasse korrelasjon for variablene på individnivå (tilfredshet og individuelt resultat) i de to miksgruppene. Variablene på gruppenivå (rettferdighet og grupperesultat) er sikret uavhengighet gjennom det eksperimentelle designet. For *tilfredshet* er intraklasse korrelasjonen -0.02

($F_{14,44} = 0.93$, $p = 0.54$) i SSI-grupper, og -0.21 ($F_{16,50} = 0.49$, $p = 0.94$) i SII-grupper. Ettersom F-verdier under ca. 0.75 gir indikasjoner på avhengighet (Hoyle & Crawford, 1994), indikerer resultatene at det for tilfredshet ikke er avhengighet i observasjoner i SSI-grupper, mens det er en viss negativ avhengighet i SII-grupper. Denne avhengigheten er relativt begrenset, men innebærer likevel at jeg må være varsom i tolkningen av resultatene fra en variansanalyse av tilfredshet i SII-grupper.

For *individuell resultat* er intraklasse korrelasjonen -0.33 ($F_{14,44} = 0.25$, $p \approx 1.00$) i SSI-grupper, og -0.47 ($F_{16,50} = 0.05$, $p \approx 1.00$) i SII-grupper. Begge resultatene viser en høy negativ intraklasse korrelasjon og gir F-verdier som er godt under 0.75 (kfr. Hoyle & Crawford, 1994). Dette indikerer at et høyt individuelt resultat for noen gruppemedlemmer, til en viss grad henger sammen med et lavt individuelt resultat for andre medlemmer. Ettersom F-tester ikke synes særlig robuste for brudd på forutsetningen om uavhengighet, er det - for å sikre tillit til test av hypotesen om individuelt resultat - nødvendig å supplere variansanalyser som inkluderer avhengige observasjoner med analyser som unngår slik avhengighet.

(4) Oppsummering og implikasjoner

Undersøkelsene av manipulering, instrument og analyseforutsetninger har lagt grunnlaget for den videre behandlingen av data. Med bakgrunn i erfaringene fra disse analysene, vil jeg i det neste avsnittet teste hypotesene i studie 3.

7.5 Resultater

Den primære oppgaven i dette avsnittet er å teste hypotesene i studien. I tillegg gjennomfører jeg en eksplorativ analyse av forhandlingsdynamikken. Avsnitt 7.5 er organisert rundt de fire relasjonene i hypotesene; effekter av komposisjon på grupperesultat (del 1) og rettferdighet (del 2), og effekter av orientering på individuelt resultat (del 3) og tilfredshet (del 4). Variabler og nivå i hypotesene er oppsummert i tabell 7.5. Etter hypotesetestingen beskriver jeg eksplorative analyser av forhandlingsdynamikken (del 5), og avslutter med en oppsummering (del 6).

Tabell 7.5: Variabler og nivå i hypoteser

HYPOTESE	UAVHENGIG VARIABEL	AVHENGIG VARIABEL	NIVÅ
Hypotese 1	Komposisjon av målorienteringer med informasjon	Grupperesultat	Gruppe
Hypotese 2	Komposisjon av målorienteringer med informasjon	Rettferdighet	Gruppe
Hypotese 3 ^a	Målorientering med informasjon	Individuelt resultat	Individ
Hypotese 4 ^a	Målorientering med informasjon	Tilfredshet	Individ

^aHypotesen omhandler miksgupper.

(1) Effekter av komposisjon på grupperesultat

Effekter av komposisjon på grupperesultat var den første relasjonen jeg behandlet. Det ble argumentert for at når deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer, vil en økning av antall samarbeidsorienterte medlemmer gi økt tillit og informasjonsutveksling og derigjennom økt grupperesultat. En alternativ kjede av resonnementer indikerte imidlertid at informasjon om orienteringer kan skape en integrativ eskalering i individuelt orienterte grupper, som innebærer at disse gruppene oppnår bedre resultater enn andre komposisjoner.

H1a: Grupper som forhandler når medlemmene har informasjon om hverandres målorienteringer, oppnår høyere grupperesultat desto flere samarbeidsorienterte medlemmer det er i gruppen, relativt til individuelt orienterte medlemmer.

H1b: Grupper som forhandler når medlemmene har informasjon om hverandres målorienteringer, oppnår høyere grupperesultat når de består av bare individuelt orienterte medlemmer, enn når de består av en eller flere samarbeidsorienterte medlemmer.

Hypotesene ble testet gjennom observasjon av gruppegjennomsnitt, analyse av varians og parvise kontrastanalyser. Deskriptiv statistikk og resultat av variansanalysen er presentert i tabell 7.6. Grupper med tre individuelt orienterte forhandlere (III-grupper) oppnår i gjennomsnitt klart bedre grupperesultater (0.92) enn hver av de andre komposisjonene (SII = -0.08, SSS = -0.21 og SSI = -0.43). Variansanalysen viser at forskjellene mellom gruppekomposisjonene er statistisk signifikant, $F_{3,56} = 5.70$, $p = 0.002$. Dette gir grunn til å forkaste en nullhypotese om ingen sammenheng, og ha tillit til at det er en sammenheng mellom komposisjon og grupperesultat.⁵⁶ Styrken på denne sammenhengen målt med «eta-square» er svært høy, $\eta^2 = 0.23$.

Tabell 7.6: Effekter av komposisjon på grupperesultat^a

GRUPPERESULTAT	KOMPOSISJON AV MÅLORIENTERINGER			
	SSS	SSI	SII	III
Gjennomsnitt	-0.21	-0.43	-0.08	0.92
Standardavvik	1.05	1.02	0.76	0.67
Antall	16	15	17	12
Variansanalyse	$F_{3,56} = 5.70$		$p = 0.002$	

SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

^a Alle gruppe medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

For å undersøke hvilke forskjeller som bidro til den signifikante effekten i den totale modellen, gjennomførte jeg parvise kontrastanalyser mellom gjennomsnittene i de fire

⁵⁶ De primære analysene ble fulgt opp med flere sekundære analyser; Jeg undersøkte dataene ved (i) bruk av felles sum som indikator på grupperesultat, (ii) inkludering av grupper som viste samsvar mellom manipulering og manipuleringssjekk for både orientering og informasjon, (iii) inkludering av alle grupper uavhengig av samsvar, og (iv) analyse av gruppene ut fra den orientering medlemmene selv oppgav at de hadde hatt. Resultatene harmonerte svært godt med funnene i de primære analysene (F -verdier > 6.90 , p -verdier < 0.001).

komposisjonene. Disse resultatene er rapportert i tabell 7.7. De parvise sammenligningene viser at grupperesultat i grupper med tre individuelt orienterte medlemmer er signifikant høyere enn grupperesultat i hver av de tre andre komposisjonene. Ingen av de tre sammenligningene mellom grupper med en eller flere samarbeidsorienterte medlemmer (SSS-, SSI- og SII-grupper) viste signifikante forskjeller i grupperesultat.

Tabell 7.7: Kontrastanalyser for grupperesultat

KONTRAST	Differanse	t	p (tosidig)
SSS versus SSI	0.21	0.66	0.51
SSS versus SII	-0.13	-0.44	0.66
SSS versus III	-1.14	-3.31	0.00
SSI versus SII	-0.35	-1.11	0.27
SSI versus III	-1.35	-3.88	0.00
SII versus III	-1.00	-2.95	0.01

SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

Oppsummert er det tilstrekkelig med bevis til å hevde at når deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer, oppnår individuelt orienterte grupper bedre grupperesultat enn andre gruppekomposisjoner. Dette funnet samsvarer med prediksjonen i H1b, men bryter med forventningen i H1a om økt grupperesultat ved økt antall samarbeidsorienterte deltakere. Konklusjonen er derfor at data støtter H1b, og ikke H1a.

(2) Effekter av komposisjon på rettferdighet

Effekter av komposisjon på rettferdighet var den andre relasjonen jeg ønsket å teste. Jeg argumenterte for at når medlemmene har informasjon om hverandres orienteringer, vil grupper hvor deltakerne har samme orientering ha en felles forståelse som skaper høyere opplevd rettferdighet, enn i grupper hvor deltakerne har ulike orienteringer.

H2: Grupper som forhandler når medlemmene har informasjon om hverandres målorienteringer, opplever høyere rettferdighet når de består av medlemmer med samme orientering, enn når de består av medlemmer med ulike orienteringer (miks).

Hypotesen ble testet på samme måte som hypotesene over. Tabell 7.8 viser gruppegjennomsnitt og resultat av variansanalysen. Individuelt orienterte grupper (III-grupper) opplever forhandlingene som mest rettferdige (3.93), fulgt av SII-grupper (3.79), SSS-grupper (3.74), og SSI-grupper (3.56). Forskjellene når imidlertid ikke statistisk signifikans, $F_{3,56} = 1.59$, $p = 0.20$. Jeg kan derfor ikke på dette tidspunkt forkaste en nullhypotese om ingen sammenheng mellom komposisjon og rettferdighet.⁵⁷ Effekt-størrelsen var middels høy, $\eta^2 = 0.08$.

Tabell 7.8: Effekter av komposisjon på rettferdighet^a

RETTFERDIGHET	KOMPOSISJON AV MÅLORIENTERINGER			
	SSS	SSI	SII	III
Gjennomsnitt	3.74	3.56	3.79	3.93
Standardavvik	0.52	0.36	0.49	0.42
Antall	16	15	17	12
Variansanalyse	$F_{3,56} = 1.59$		$p = 0.20$	

SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

^a Alle grupped medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

For å få en direkte test av H2, sammenlignet jeg opplevd rettferdighet i de homogene gruppene (SSS- og III-grupper) med opplevd rettferdighet i de heterogene gruppene (SSI- og SII-grupper). De homogene gruppene opplevde høyere gjennomsnittlig rettferdighet (3.82) enn de heterogene gruppene (3.68). Denne forskjellen var imidlertid ikke signifikant ($F_{1,58} = 1.36$, $p = 0.25$). Jeg undersøkte videre om manglende signifikans i den totale modellen kunne skyldes variasjoner i grupperesultat. Kontroll for grupperesultat gjennom en kovariansanalyse gav imidlertid ikke signifikante funn ($F_{3,55} = 0.88$, $p = 0.46$). Effektene av komposisjon ble også analysert for rettferdighet i hhv. prosess og resultat separat. Det ble ikke funnet noen signifikant effekt for hverken rettferdighet i prosess eller i resultat (F -verdier < 2.1 , p -verdier > 0.10).

⁵⁷ I tillegg til de primære testene gjennomførte jeg sekundære analyser med (i) bare grupper med samsvar i både orientering og informasjon, (ii) alle gruppene, og (iii) grupper klassifisert etter medlemmenes orientering i manipuleringssekken. Analysene gav samme resultater som over; ikke signifikant (F -verdier < 2.70 , p -verdier > 0.05), men en tendens hvor III-grupper opplevde høyest, og SSI gruppene lavest rettferdighet.

Samlet viser de foreliggende data tendenser som samsvarer med forventningene i hypotesen. Disse tendensene er imidlertid hverken entydige eller statistisk signifikante, og en nullhypotese kan ikke forkastes. Konklusjonen er følgelig at H2 ikke oppnår støtte av data i denne studien.

Samvariasjon mellom subjektive og objektive utfallsmål på gruppenivå

For å undersøke samvariasjonen mellom subjektive og objektive utfallsmål på gruppenivå, beregnet jeg korrelasjoner mellom opplevd rettferdighet og hhv. grupperesultat og balanse (standardavviket av gruppemedlemmenes individuelle resultater). Korrelasjonen mellom rettferdighet og grupperesultat var relativt lav ($r = 0.22$, $p > 0.10$), med unntak av i de individuelt orienterte gruppene. Korrelasjonen mellom rettferdighet og balanse var høy ($r = 0.55$, $p < 0.01$). Dette gjaldt særlig i grupper med en eller flere samarbeidsorienterte deltakere.

(3) Effekter av målorientering på individuelt resultat

Effekter av målorientering på individuelt resultat var den tredje relasjonen jeg studerte. Hypotesen fokuserte på individuelt resultat i grupper hvor deltakerne hadde ulike orienteringer (miksgupper). Siden deltakerne hadde informasjon om hverandres orienteringer, foreslo jeg at fordelingen av gevinstene ville være basert på følgende flertallsdynamikk:

H3: I forhandlinger mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppe-medlemmer (miksgupper), hvor medlemmene har informasjon om hverandres orienteringer, oppnår deltakere med den orienteringen som er i flertall høyere individuelt resultat enn deltakere med den orienteringen som er i mindretall.

For å teste denne hypotesen var det nødvendig å undersøke de to miksgruppene (SSI og SII) hver for seg. Jeg analyserte derfor først individuelt resultat i grupper med to samarbeidsorienterte og en individuelt orientert forhandler (SSI-grupper). Deretter testet jeg hypotesen på grupper med to individuelt orienterte og en samarbeidsorientert forhandler (SII-grupper).

SSI-grupper

I SSI-gruppene var de samarbeidsorienterte forhandlerne i flertall, og forventningen i hypotesen var at disse medlemmene ville oppnå det høyeste individuelle resultatet. Resultatene er presentert i tabell 7.9. Tabellen viser at i motsetning til forventet, oppnår individuelt orienterte forhandlere i gjennomsnitt litt høyere individuelt resultat enn samarbeidsorienterte forhandlerne (hhv. 252.5 og 243.8). Forskjellen er imidlertid liten og ikke statistisk signifikant, $F_{1,43} = 0.39$, $p = 0.54$.⁵⁸ Videre er effekt-størrelsen svært lav ($\eta^2 = 0.01$).

Tabell 7.9: Effekter av målorientering på individuelt resultat i SSI-grupper^a

INDIVIDUELT RESULTAT	MÅLORIENTERING	
	Samarbeidsorientering	Individuell orientering
Gjennomsnitt	243.8	252.5
Standardavvik	48.0	36.0
Antall	30	15
Variansanalyse	$F_{1,43} = 0.39$	$p = 0.54$

SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem.

^aForhandlerne hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

Resultatene over indikerer at det ikke er noen forskjell i individuelt resultat mellom de to orienteringene i SSI-grupper. Som vi husker fra tidligere er imidlertid ikke deltakernes individuelle resultater uavhengige av hverandre, og dette bryter med en av forutsetningene for variansanalyser. Det er derfor av interesse å gjennomføre en analyse som håndterer dette. Jeg gjennomførte derfor en differanseanalyse, hvor jeg i hver SSI-gruppe beregnet differansen mellom gjennomsnittet av de to samarbeidsorienterte deltakernes individuelle resultat, og den individuelt orienterte deltakerens individuelle resultat. Denne differansen ble i en ett-utvalgs t-test sammenlignet med en testverdi på 0 (dvs. ingen differanse). Resultatene viste ingen signifikant forskjell, $t(14) = -0.71$, $p = 0.49$,⁵⁹ og støtter dermed funnene over.

⁵⁸ Dataene ble også analysert for (i) bare SSI-grupper med samsvar i begge manipuleringsjekkene, (ii) alle SSI-gruppene uavhengig av svarene i manipuleringsjekkene, og (iii) grupper klassifisert som SSI-grupper ut fra manipuleringsjekk av orientering. Resultatene samsvarte godt med funnene i de primære analysene (F-verdier < 0.80 , p-verdier > 0.30).

⁵⁹ Differanseskåren var > 0 i 4 grupper, $= 0$ i 4 grupper, og < 0 i 7 grupper. Samarbeidsorienterte forhandlere oppnådde dermed i gjennomsnitt høyere individuelt resultat enn den individuelt orienterte forhandleren i 4 grupper, og lavere individuelt resultat i 7 grupper.

Oppsummert kan data i denne studien ikke påvise noen forskjell i individuelt resultat mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte deltakere i SSI-grupper. Forventningen om at deltakerne med den orienteringen som er i flertall oppnår høyest individuelt resultat, støttes derfor ikke når det er de samarbeidsorienterte deltakerne som er i flertall (SSI-grupper).

SII-grupper

I SII-gruppene var de individuelt orienterte deltakerne i flertall, og jeg predikerte at disse ville oppnå de høyeste individuelle resultatene. Tabell 7.10 oppsummerer resultatene. Som forventet i hypotesen oppnår de individuelt orienterte partene i gjennomsnitt et høyere individuelt resultat (263.6) enn den samarbeidsorienterte parten de forhandler med (222.1). Denne forskjellen er statistisk signifikant, $F_{1,49} = 8.55$, $p = 0.01$.⁶⁰ Styrken på denne sammenhengen er høy, $\eta^2 = 0.15$.

Tabell 7.10: Effekter av målorientering på individuelt resultat i SII-grupper^a

INDIVIDUELT RESULTAT	MÅLORIENTERING	
	Samarbeidsorientering	Individuell orientering
Gjennomsnitt	222.1	263.6
Standardavvik	55.8	43.5
Antall	17	34
Variansanalyse	$F_{1,49} = 8.55$	$p = 0.005$

SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer.

^aForhandlerne hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

Analysene over antyder at i SII-grupper oppnår de individuelt orienterte forhandlerne et høyere individuelt resultat enn den samarbeidsorienterte forhandleren. Observasjonene av individuelt resultat er imidlertid heller ikke her uavhengige av hverandre, og før jeg konkluderer er det derfor ønskelig med andre tester. Som over gjennomførte jeg derfor en differanseanalyse ved å beregne differansen mellom gjennomsnittet av de individuelt

⁶⁰Dataene ble også undersøkt under ulike forutsetninger; (i) bare SII-grupper med samsvar i begge manipuleringssjekkene, (ii) alle SII-gruppene uavhengig av svarene i manipuleringssjekkene, og (iii) grupper klassifisert som SII-grupper ut fra deltakernes oppgitte orientering. Resultatene harmonerte godt med funnene i de primære analysene. Individuelt orienterte deltakere oppnådde signifikant høyere individuelt resultat enn den samarbeidsorienterte motparten (F -verdier > 4.70 , p -verdier < 0.05).

orienterte deltakernes individuelle resultat og den samarbeidsorienterte deltakerens individuelle resultat, i hver av SII-gruppene. En ett-utvalgs t-test viste at denne differansen var signifikant forskjellig fra 0, $t(16) = 2.24, p = 0.04$.⁶¹ Resultatene viser dermed at det oppnås en signifikant effekt, til tross for stor reduksjon i antall frihetsgrader.

I sum er det grunnlag for å hevde at de individuelt orienterte deltakerne oppnår høyere individuelt resultat enn den samarbeidsorienterte deltakeren i SII-grupper. Dette samsvarer med prediksjonen i H3 om at deltakerne med den orienteringen som er i flertall oppnår høyest individuelt resultat. Konklusjonen er dermed at H3 får delvis støtte av data i studien. Hypotesen støttes når det er de individuelt orienterte deltakerne som er i flertall (SII-grupper), men ikke når det er de samarbeidsorienterte deltakerne som er i flertall (SSI-grupper).

For å få en samlet oversikt over hvordan individuelt resultat ble påvirket av egen orientering og gruppekomposisjon når deltakerne hadde informasjon om motpartenes orienteringer, undersøkte jeg individuelt resultat i alle eksperimentelle celler. Figur 7.2. viser hvordan individuelt resultat (målt langs 2. akse) påvirkes av egen målorientering (angitt ved de to linjene i diagrammet) og gruppekomposisjon (angitt langs 1. akse). De seks punktene i figuren viser gjennomsnittlig individuelt resultat i cellene.

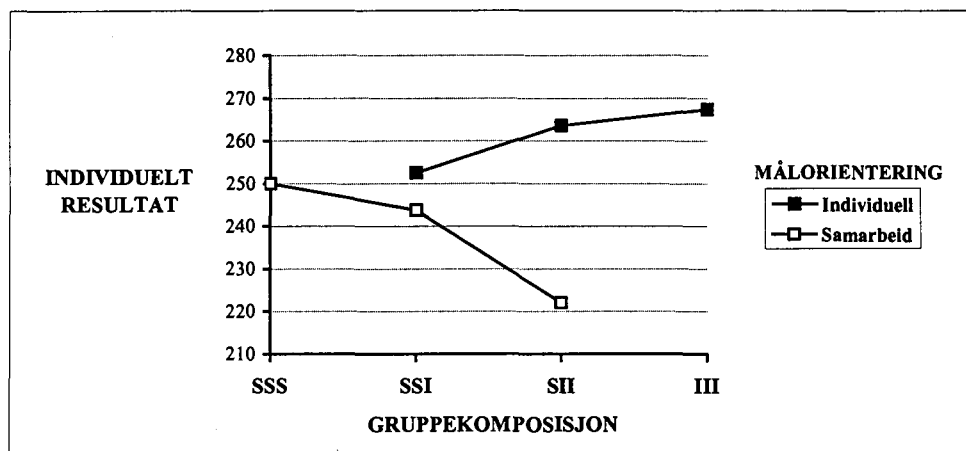
Figur 7.2 illustrerer for det første de individuelle resultatene i miksgruppene (SSI- og SII-grupper) som ble diskutert over. I SSI-grupper er det små forskjeller i individuelt resultat, mens det i SII-grupper er signifikant forskjell mellom individuelt orienterte og samarbeidsorienterte forhandlere.

Figuren illustrerer for det andre at effekten av orientering på individuelt resultat avhenger av motpartenes orienteringer på ulike måter. For den samarbeidsorienterte deltakeren (hvite punkter) reduseres det individuelle resultatet etterhvert som antall individuelt orienterte motparter, relativt til samarbeidsorienterte motparter, øker ($F_{2,92} = 2.45, p < 0.10$). For den individuelt orienterte deltakeren derimot (svarte punkter), er tendensen at vedkommendes

⁶¹ Differanseskåren var > 0 i 11 grupper, $= 0$ i 3 grupper, og < 0 i 3 grupper. De individuelt orienterte partene oppnådde med andre ord høyere individuelt resultat enn den samarbeidsorienterte parten i 11 grupper, like høyt i 3 grupper, og lavere i 3 grupper.

individuelle resultat øker når det relative antallet individuelt orienterte motparter øker (dog ikke signifikant, $F_{2,82} = 0.92$ $p > 0.10$). Dette mønsteret bryter med funnene i de to første studiene, hvor en relativ økning i antall individuelt orienterte motparter var ugunstig for eget individuelt resultat - uansett egen orientering.

Figur 7.2: Individuelt resultat som en funksjon av orientering og gruppekomposisjon^a



SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

^a Alle gruppe medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

(4) Effekter av målorientering på tilfredshet

Effekter av målorientering på tilfredshet var den fjerde relasjonen jeg ønsket å teste. Hypotesen omhandlet forholdet mellom orientering og tilfredshet i miksgruppene. Når deltakerne har informasjon om motpartenes orienteringer, forventet jeg at deltakerne med den orienteringen som er i flertall i gruppen vil være mest tilfredse med forhandlingene:

H4: I forhandlinger mellom samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppe-medlemmer (miksgupper), hvor medlemmene har informasjon om hverandres orienteringer, er deltakere med den orienteringen som er i flertall mer tilfredse med forhandlingene enn deltakere med den orienteringen som er i mindretall.

For å teste denne hypotesen var det som over nødvendig å undersøke de to typene av miksgupper (SSI og SII) separat. Jeg sammenlignet således først tilfredshet mellom de samarbeidsorienterte og den individuelt orienterte forhandleren i SSI-grupper, og deretter mellom den samarbeidsorienterte og de individuelt orienterte forhandlerne i SII-grupper.

SSI-grupper

SSI-gruppene bestod av to samarbeidsorienterte og en individuelt orientert forhandler. Forventningen var dermed at de samarbeidsorienterte deltakerne ville være mest tilfredse med forhandlingene. Resultatene er vist i tabell 7.11. I tråd med hypotesen er samarbeidsorienterte forhandlere i gjennomsnitt mer tilfredse enn individuelt orienterte forhandlere (hhv. 3.43 og 3.27). Forskjellen er imidlertid for liten til å utelukke tilfeldigheter som en sannsynlig forklaring, $F_{1,43} = 0.84$, $p = 0.37$.⁶² Videre er effekt-størrelsen lav ($\eta^2 = 0.02$).

Tabell 7.11: Effekter av målorientering på tilfredshet hos deltakere i SSI-grupper^a

TILFREDSHET	MÅLORIENTERING	
	Samarbeidsorientering	Individuell orientering
Gjennomsnitt	3.43	3.27
Standardavvik	0.58	0.56
Antall	30	15
Variansanalyse	$F_{1,43} = 0.84$	$p = 0.37$

SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem.

^a Forhandlerne hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

For å få nærmere innsikt i forholdet mellom orientering og tilfredshet i SSI-gruppene, ble variansanalysen gjentatt med individuelt resultat som kovariat. Kontroll for variasjoner i individuelt resultat resulterte i en marginalt signifikant effekt av orientering ($F_{2,42} = 2.66$, $p < 0.10$ i en ensidig test). Resultatene antydte at ved et gitt individuelt resultat er de samarbeidsorienterte deltakerne mer tilfredse enn den individuelt orienterte deltakeren.

⁶² Dataene ble også analysert under tre andre forhold; (i) bare SSI-grupper med samsvar i begge manipulerings-sjekkene, (ii) alle SSI-gruppene uavhengig av svarene på sjekkspørsmålene, og (iii) grupper klassifisert som SSI-grupper ut fra partenes oppgitte orientering. Analysene gav samme resultater som i de primære analysene (F -verdier < 1.30 , p -verdier > 0.10).

I sum gir data i denne studien ikke tilstrekkelig med bevis til å forkaste en nullhypotese om ingen forskjell i tilfredshet på tvers av orienteringer i SSI-grupper. Antagelsen om at deltakerne med den orienteringen som er i flertall oppnår høyere tilfredshet enn mindretallet, støttes altså ikke når de samarbeidsorienterte deltakerne er i flertall.

SII-grupper

SII-gruppene bestod av en samarbeidsorientert og to individuelt orienterte forhandlere. Prediksjonen i hypotesen var dermed at de individuelt orienterte deltakerne ville være mest tilfredse med forhandlingene. Effektene av orientering på tilfredshet hos deltakerne i SII-grupper er oppsummert i tabell 7.12. Inspeksjon av gjennomsnittsverdier for de to orienteringene viser at individuelt orienterte medlemmer som forventet er mer tilfredse enn samarbeidsorienterte medlemmer (hhv. 3.51 og 3.44). Forskjellen mellom orienteringene er imidlertid beskjeden, $F_{1,49} = 0.20$, $p = 0.65$, $\eta^2 \approx 0.00$.⁶³

Tabell 7.12: Effekter av målorientering på tilfredshet hos deltakere i SII-grupper^a

TILFREDSHET	MÅLORIENTERING	
	Samarbeidsorientering	Individuell orientering
Gjennomsnitt	3.44	3.51
Standardavvik	0.73	0.43
Antall	17	34
Variansanalyse	$F_{1,49} = 0.20$	$p = 0.65$

SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer.

^a Forhandlerne hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

Tilfredshet i SII-gruppene ble nærmere analysert ved å undersøke effektene av orientering med individuelt resultat som kovariat. Kontroll for individuelt resultat gav også i denne gruppetypen en marginalt signifikant effekt ($F_{2,48} = 2.52$, $p < 0.10$ i en ensidig test), hvor det for et gitt individuelt resultat var den samarbeidsorienterte deltakeren som var mest tilfreds.

⁶³ Jeg analyserte også dataene ved hhv. (i) inkludering av bare SII-grupper med samsvar i begge manipulerings-sjekkene, (ii) inkludering av alle SII-gruppene uavhengig av svarene på sjekkspørsmålene, og (iii) inkludering av grupper klassifisert som SII-grupper ut fra deltakernes oppgitte orientering. Resultatene fra disse analysene harmonerte med funnene i de primære analysene (F -verdier < 1.30 , p -verdier > 0.25).

For et gitt individuelt resultat tenderer dermed samarbeidsorienterte deltakere til å være mest tilfredse, uavhengig av om de er i flertall (jfr. SSI-gruppene over) eller i mindretall (jfr. SII-gruppene her).

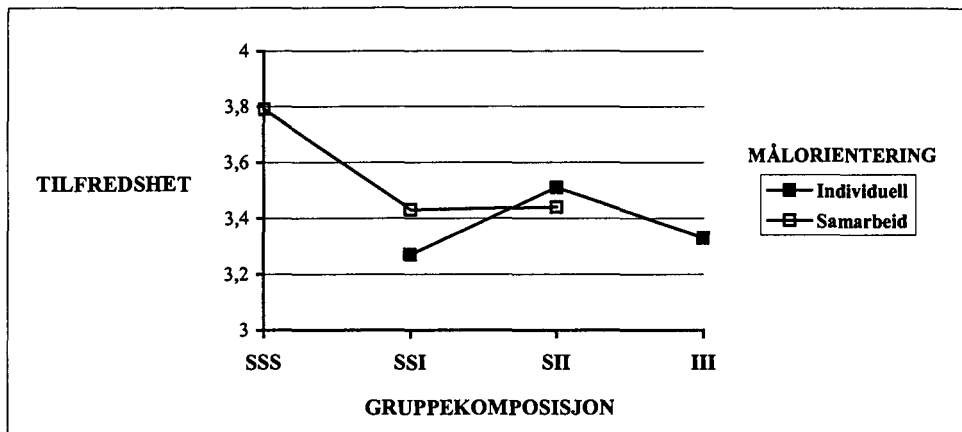
Resultatene over synes klare. Funnene kan imidlertid være påvirket av at forutsetningene for variansanalyser ikke er fullstendig oppfylt. Fra avsnitt 7.4 har vi at det for tilfredshet i SII-gruppene ikke er homogenitet i varians på tvers av orienteringene, og at observasjonene ikke er helt uavhengige av hverandre. Jeg ønsket derfor å supplere analysene over med en analyse som unngår disse problemene. En test som ikke rammes av kravene om homogenitet og uavhengighet, er differanseanalysen. Jeg beregnet differansen mellom gjennomsnittlig tilfredshet for de individuelt orienterte deltakerne og den samarbeidsorienterte deltakeren i hver av SII-gruppene, og sammenlignet disse differansene med 0 (ingen differanse) i en ett-utvalgs t-test. Resultatene viste at differansen ikke var signifikant forskjellig fra 0, $t(16) = 0.19$, $p = 0.85$),⁶⁴ og underbygger dermed resultatene over.

I sum kan data i denne studien ikke påvise noen sammenheng mellom orientering og tilfredshet i SII-grupper. Dette harmonerer ikke med forventningen i hypotesen om at deltakerne med den orienteringen som er i flertall er mest tilfredse med forhandlingene. Konklusjonen er derfor at H4 ikke oppnår støtte, hverken når de samarbeidsorienterte deltakerne er i flertall (SSI-grupper) eller når de individuelt orienterte deltakerne er i flertall (SII-grupper).

I tillegg til testing av hypotesen over, var det interessant å få en total oversikt over hvordan egen orientering og gruppekomposisjon virket på tilfredshet når deltakerne hadde informasjon om hverandres orienteringer. Figur 7.3 viser gjennomsnittlige verdier for tilfredshet i de seks eksperimentelle cellene i studien, og gir et visuelt inntrykk av hvordan egen målorientering (angitt ved de to linjene i diagrammet) og gruppekomposisjon (angitt langs 1. akse) påvirker tilfredshet (målt langs 2. akse).

⁶⁴ Differanseskåren var > 0 i 9 grupper, $= 0$ i 2 grupper, og < 0 i 6 grupper. Sagt på en annen måte var de individuelt orienterte deltakerne mer tilfredse med forhandlingene enn den samarbeidsorienterte deltakeren i 9 av gruppene, like tilfredse i 2 av gruppene, og mindre tilfredse i 6 av gruppene.

Figur 7.3: Tilfredshet som en funksjon av orientering og gruppekomposisjon^a



SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

^a Alle gruppe medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

Figur 7.3 viser for det første resultatene i miksgruppene (SSI- og SII-grupper) som ble diskutert over. Figuren illustrerer videre at egen tilfredshet til en viss grad avhenger av motpartenes orienteringer. En samarbeidsorientert forhandler (hvite punkter) er mest tilfreds når vedkommende ikke møter noen individuelt orienterte forhandlere ($F_{2,92} = 3.39, p < 0.05$). En individuelt orientert forhandlers tilfredshet (svarte punkter) blir derimot ikke signifikant påvirket av gruppekomposisjon ($F_{2,82} = 1.65, p > 0.10$). Som i studie 1 synes altså ikke de individuelt orienterte deltakernes tilfredshet å være særlig sensitiv i forhold til hvem de forhandler med.

Samvariasjon mellom subjektive og objektive utfallsmål på individnivå

En sammenligning mellom tilfredshet og individuelt resultat viste en signifikant positiv korrelasjon ($r = 0.47, p < 0.01$). Samvariasjonen var signifikant både for de individuelt orienterte og de samarbeidsorienterte forhandlerne ($r =$ hhv. 0.43 og $0.60, p < 0.01$). Merk spesielt at de samarbeidsorienterte forhandlerne, i motsetning til i studie 1, viser en sterk samvariasjon mellom individuelt resultat og tilfredshet.

(5) Eksplorerende analyser av forhandlingsdynamikk

Resultatene fra hypotesetestingen viste at på gruppenivå oppnådde de individuelt orienterte gruppene signifikant bedre grupperesultater enn de andre gruppekomposisjonene. På individnivå oppnådde individuelt orienterte deltakere, når de var i flertall (SII-grupper), signifikant høyere individuelt resultat enn sin samarbeidsorienterte motpart. Imidlertid utlignet de samarbeidsorienterte deltakerne denne forskjellen i individuelt resultat når de selv var i flertall (SSI-grupper). For å få nærmere innsikt i bakgrunnen for de høye grupperesultatene i de individuelt orienterte gruppene og de individuelle resultatene i miksgruppene, foretok jeg eksplorerende analyser av (1) forhandlingsprosessen i gruppene og (2) deltakernes forhandlingsatferd.

Forhandlingsprosess

Forhandlingsprosessen ble undersøkt ved hjelp av spørreskjemaet som deltakerne fylte ut like etter forhandlingene (se vedlegg C2). Gruppemedlemmene ble i hvert spørsmål bedt om å diskutere seg frem til et felles svar for gruppen.⁶⁵ På hvert av de intervallskalerte spørsmålene (1 = lav, 5 = høy) svarte gruppen først for hele forhandlingsprosessen sett under ett (totalt), og deretter separat for hhv. startfasen (fase 1), midtfasen (fase 2), og sluttfasen (fase 3) av forhandlingene. En prinsipal komponent analyse av prosess-spørsmålene identifiserte en løsning med to faktorer som indikerte hhv. integrativitet og distributivitet. De roterte faktorvektene er vist i tabell 7.13. Indekser for hhv. integrativitet og distributivitet ble konstruert som gjennomsnittet av skårene på spørsmålene som ladet på vedkommende faktor. Faktorene var ikke korrelerte ($r \approx 0.00$, $p = 0.98$).

⁶⁵ Dersom gruppemedlemmene var uenige om hvilket svar som var representativt for gruppeprosessen, svarte de individuelt. Medlemmene var uenige i svært få tilfeller, og verdien ble i disse tilfellene beregnet som gjennomsnittet av partenes svar.

Tabell 7.13: Prinsippal komponent analyse for forhandlingsprosessen^a

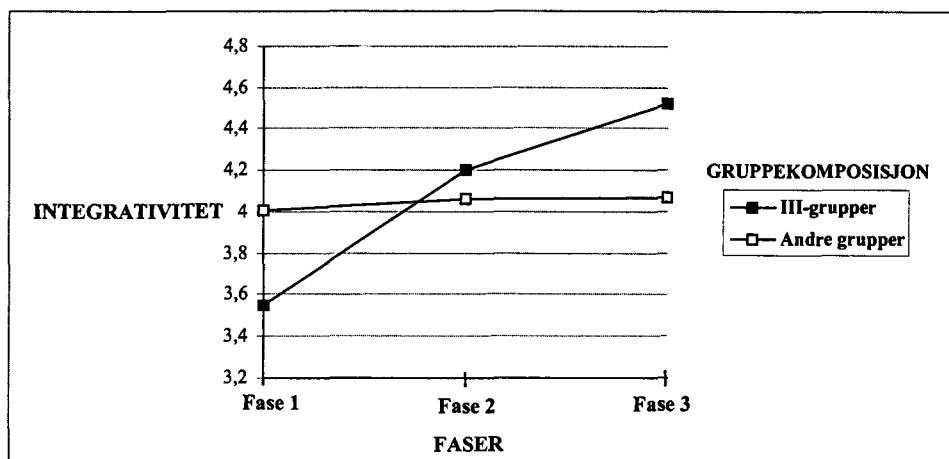
FORHANDLINGSPROSESS	Faktor 1 Integrativitet	Faktor 2 Distributivitet
Prosessen var preget av:		
- at vi <i>stolte</i> på informasjonen som ble utvekslet	.77	-.03
- at vi sa <i>klart</i> i fra om våre interesser	.70	.31
- <i>usikkerhet</i> om hvorvidt medlemmene snakket sant (reversert)	.69	-.34
- <i>informasjonsutveksling</i> om interesser/prioriteringer	.53	.09
- <i>konflikt</i> mellom forhandlerne	-.29	.84
- <i>høy aktivitet</i> for å få gjennomslag for egne interesser	.13	.78
- <i>argumentering</i>	.13	.56
Egenverdi	2.00	1.81
Prosent av varians forklart	28.5	25.9
Koeffisient alfa	.61	.61

^a Tabellen viser en rotet matrise hvor faktorene tillates å korrelere («oblimin»).

Effekter av komposisjon på prosess

Jeg startet med å utforske hvordan gruppekomposisjon påvirket forhandlingsprosessen. Siden grupperesultatet i grupper med minst ett samarbeidsorientert medlem (SSS-, SSI-, og SII-grupper) ikke skilte seg fra hverandre, undersøkte jeg først om prosessen var forskjellig i disse gruppekomposisjonene. Ettersom det ikke var signifikante forskjeller (F-verdier < 1.7, p-verdier > 0.10) ble disse gruppene slått sammen for å forenkle analysene. Prosessen i de individuelt orienterte gruppene (III-grupper) ble deretter sammenlignet med prosessen i grupper med minst ett samarbeidsorientert medlem (Andre grupper).

Jeg fant ingen forskjeller mellom de individuelt orienterte gruppene og de andre gruppene i den totale graden av *integrativitet* i prosessen (gjennomsnitt i begge grupper = 4.10; $F_{1,58} \approx 0.00$, $p = 0.99$). Med andre ord opplevde de individuelt orienterte gruppene og de andre gruppene forhandlingsprosessen totalt sett som like integrativ. For å undersøke om det var noen forskjeller mellom gruppene i noen av *fasene* i forhandlingene, ble integrativitet i de to gruppetypene sammenlignet i hhv. fase 1, fase 2 og fase 3. Figur 7.4 viser gjennomsnittlig integrativitet for hhv. de individuelt orienterte gruppene (svarte punkter) og de andre gruppene (hvite punkter) i de tre fasene.

Figur 7.4: Effekter av komposisjon på integrativitet i prosessen^a

III-grupper = grupper med tre individuelt orienterte medlemmer. Andre grupper = grupper med ett eller flere samarbeidsorienterte medlemmer (SSS-, SSI- og SII-grupper).

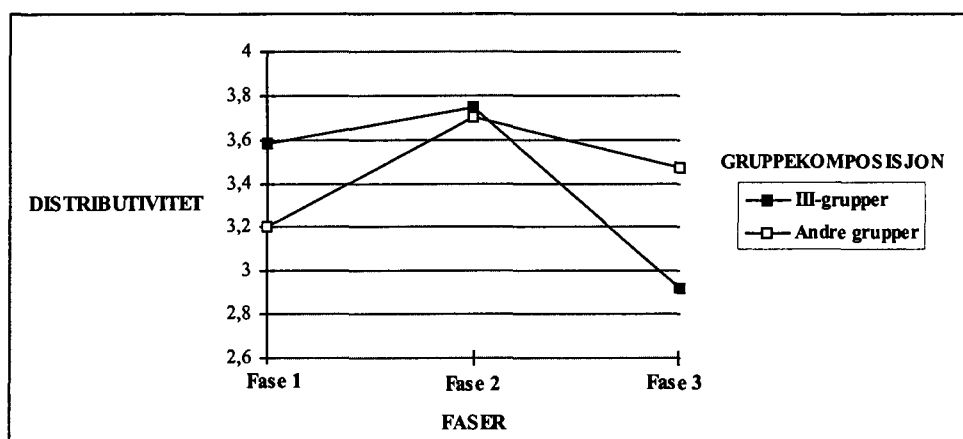
^a Alle gruppe-medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer

Sammenligninger av gruppene i hver av fasene viste at i fase 1 var prosessen signifikant *mindre* integrativ i de individuelt orienterte gruppene (III-grupper), enn i de andre gruppene ($F_{1,58} = 4.42$, $p < 0.05$). I fase 2 var det *ingen* signifikant forskjell mellom gruppene ($F_{1,58} = 0.64$, $p = 0.43$), mens prosessen i fase 3 var signifikant *mer* integrativ i de individuelt orienterte gruppene enn i de andre gruppene ($F_{1,58} = 5.28$, $p < 0.05$). Prosessen i de individuelt orienterte gruppene, sammenlignet med de andre gruppene, var altså mindre integrativ i starten av forhandlingene, like integrativ i midtfasen og mer integrativ i siste del av forhandlingene.

Figur 7.4 illustrerer videre den ulike integrative dynamikken i de to gruppene. Mens graden av integrativitet i de andre gruppene var relativt *konstant* gjennom hele forhandlings-episoden ($F_{2,141} = 0.15$, $p = 0.86$), hadde de individuelt orienterte gruppene en signifikant *stigning* i integrativitet utover i forhandlingene ($F_{2,33} = 8.30$, $p < 0.001$). De individuelt orienterte gruppene opplevde altså en eskalerende integrativ dynamikk som ikke forekom i de andre gruppene.

Gruppekompisjjon påvirket heller ikke den *totale* graden av *distributivitet* i prosessen (III-grupper = 3.45, Andre grupper = 3.52; $F_{1,58} = 1.10$, $p = 0.76$). De individuelt orienterte gruppene og de andre gruppene hadde med andre ord en prosess som totalt sett var preget av like mye distributivitet. Som for integrativitet var det imidlertid interessant å undersøke om det var forskjeller i distributivitet i noen av fasene i forhandlingene. Figur 7.5 illustrerer gjennomsnittlig distributivitet for hhv. individuelt orienterte grupper (svarte punkter) og andre grupper (hvite punkter) i ulike faser.

Figur 7.5: Effekter av komposisjon på distributivitet i prosessen^a



III-grupper = grupper med tre individuelt orienterte medlemmer. Andre grupper = grupper med ett eller flere samarbeidsorienterte medlemmer (SSS-, SSI- og SII-grupper).

^a Alle gruppe medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

I fase 1 var de individuelt orienterte gruppene *mer* distributive enn de andre gruppene, og denne forskjellen nærmet seg signifikans ($F_{1,58} = 2.67$, $p = 0.11$). I fase 2 var det *ingen* forskjell mellom gruppene ($F_{1,58} = 0.04$, $p = 0.84$), mens i fase 3 var de individuelt orienterte gruppene signifikant *mindre* distributive enn de andre gruppene ($F_{1,58} = 4.81$, $p < 0.05$). Sammenlignet med de andre gruppene opplevde altså de individuelt orienterte gruppene en mer distributiv prosess i de innledende forhandlingene, en like distributiv prosess i midtfasen og en mindre distributiv prosess i slutfasen av forhandlingene.

Figur 7.5 viser den distributive dynamikken i de to gruppene. Både de individuelt orienterte gruppene og de andre gruppene opplevde signifikante forskjeller i distributivitet på tvers av de tre fasene (F-verdier > 3.60, p-verdier < 0.05). Imidlertid var det bare de andre gruppene som opplevde en signifikant økning i distributivitet fra fase 1 til fase 2, mens bare de individuelt orienterte gruppene opplevde en signifikant reduksjon i distributivitet fra fase 2 til fase 3. Sagt på en annen måte opplevde de andre gruppene en eskalering i distributivitet i første del av forhandlingene, mens de individuelt orienterte gruppene opplevde en de-eskalering i distributivitet i siste del av forhandlingene.

Effekter av prosess på grupperesultat

For å få et inntrykk av hvordan forhandlingsprosessen påvirket grupperesultat, gjennomførte jeg regresjonsanalyser med grupperesultat som avhengig variabel og integrativitet og distributivitet (forhandlingsprosess) som uavhengige variabler. Disse analysene ble foretatt for forhandlingsprosessen totalt sett, og separat for hver av de tre fasene. Dermed kunne jeg kartlegge om noen faser av prosessen var spesielt viktige for grupperesultatet. Resultatene er oppsummert i tabell 7.14.

Tabell 7.14: Effekter av forhandlingsprosess på grupperesultat^a

FORHANDLINGSPROSESS	GRUPPERESULTAT			
	Standardiserte regresjonskoeffisienter (β)			
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Totalt
Integrativitet	-0.13	0.09	0.21 *	0.10
Distributivitet	0.14	0.13	-0.28 **	0.03
R ²	0.04	0.03	0.13	0.01
F	1.20	0.72	4.36 **	0.31

^a Alle gruppe medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

* p < 0.10, ** p < 0.05

Inspeksjon av tabell 7.14 viser for det første at forhandlingsprosessen sett under ett (totalt) ikke hadde noen signifikant effekt på grupperesultat. Tilsvarende hadde hverken grad av integrativitet eller grad av distributivitet i fase 1 eller fase 2 noen effekt på grupperesultat. Derimot var forhandlingsprosessen i fase 3 avgjørende for grupperesultat. En integrativ

prosess i fase 3 hadde en marginalt signifikant positiv effekt på grupperesultat, mens en distributiv prosess i avslutningsfasen hadde en signifikant negativ innvirkning på grupperesultat.⁶⁶

For å undersøke om effekten av prosessen i fase 3 ble moderert av gruppekomposisjon, undersøkte jeg interaksjonseffektene mellom komposisjon (SSS-, SSI-, SII- og III-grupper) og prosess i fase 3 (integrativitet og distributivitet). Analysene er oppsummert i tabell 1 i vedlegg C3, og viser en svak interaksjonseffekt mellom komposisjon og prosess. Integrativitet i fase 3 var særlig positivt for grupperesultat i individuelt orienterte grupper ($\beta = 0.73, p < 0.01$).

Forhandlingsatferd

Forhandlingsatferd ble studert ved hjelp av deltakernes svar på 11 intervallskalerte spørsmål (1 = lav, 5 = høy) om egen individuell atferd i forhandlingene (se vedlegg C2). Spørsmålene ble valgt med bakgrunn i erfaringer fra tidligere studier, og inneholdt spørsmål knyttet til integrativ atferd (f.eks. gav informasjon, lyttet, var ærlig), distributiv atferd (f.eks. krevde innrømmelser, skjulte interesser, argumenterte) og ettergivenhet (gav etter, forsaket egne interesser). Faktoranalyser av atferdsspørsmålene kunne imidlertid ikke identifisere faktorer med tilfredsstillende validitet. Inspeksjon av bivariate korrelasjoner avslørte videre lave korrelasjoner mellom de ulike spørsmålene.⁶⁷ Jeg analyserte derfor hvert spørsmål separat.

Effekter av orientering på atferd

For å få innsikt i de individuelle resultatene i miksgruppene var det særlig to spørsmål som var interessante. For det første var det interessant å undersøke om det var forskjeller i atferden mellom de samarbeidsorienterte og de individuelt orienterte deltakerne når de forhandlet med hverandre. For det andre var det interessant å studere hvilken innvirkning motpartenes orienteringer hadde på forhandlernes atferd. Dette var særlig relevant siden deltakerne hadde informasjon om motpartenes orienteringer.

⁶⁶ Når grupperesultat operasjonaliseres som felles sum (heller enn Pareto-effektivitet) vises betydningen av prosessen i avslutningsfasen enda klarere; $R^2 = 0.26$, β for hhv. integrativitet og distributivitet = 0.35 og -0.35, p-verdier < 0.05.

⁶⁷ F.eks. var bare 3 av de 55 bivariate korrelasjonene større enn 0.30 ($n = 180$).

La meg starte med å se på *effekter av egen orientering* i miksgupper. Vi husker at det i grupper med et flertall av samarbeidsorienterte medlemmer (*SSI-grupper*) ikke var forskjeller i individuelt resultat. Sammenligning av individuelt orienterte og samarbeidsorienterte medlemmers atferd i SSI-grupper viste likevel noen signifikante forskjeller. De samarbeidsorienterte medlemmene snakket mer sant om sine prioriteringer, skjulte i mindre grad sine interesser, stilte flere spørsmål om hva som var motpartenes prioriteringer, og forsaket i noe større grad egne interesser til fordel for motpartene. Resultatene er vist i første del av tabell 2 i vedlegg C3.

I grupper med et flertall av individuelt orienterte medlemmer (*SII-grupper*) var det som tidligere nevnt en signifikant forskjell i individuelt resultat i favør av de individuelt orienterte partene. Analyser av atferd viste at de individuelt orienterte og de samarbeidsorienterte forhandlerne i SII-gruppene oppførte seg ulikt. For det første snakket de individuelt orienterte deltakerne mer og krevde flere innrømmelser/la større press på det samarbeidsorienterte medlemmet. Samtidig gav den samarbeidsorienterte parten i større grad etter for de individuelt orienterte forhandlernes krav og ønsker. Resultatene er oppsummert i andre del av tabell 2 i vedlegg C3.

For å undersøke om det var noen form for flertallsdynamikk knyttet til deltakernes atferd, studerte jeg *interaksjonseffekter* mellom orientering og type miksguppe. Analysene viste fire signifikante interaksjonseffekter som er fremstilt grafisk i figur 1 (A-D) i vedlegg C3. De tre første interaksjonene (se figur A-C) har et felles mønster som indikerer en flertallsdynamikk. Medlemmene med den orienteringen som var i flertall stilte flere spørsmål, snakket mere og kom med flere argumenter enn medlemmene som var i mindretall. Disse resultatene indikerer at deltakerne med den orienteringen som er i flertall, uavhengig av hvilken orientering, er de mest aktive i forhandlingene.

Den siste interaksjonen (se figur D) viste at de individuelt orienterte deltakerne i liten grad gav etter for motpartenes krav, uavhengig av om de var i mindretall eller flertall. De samarbeidsorienterte deltakerne var imidlertid mer ettergivende når de var i mindretall. Denne interaksjonen harmonerer godt med funnet om at de individuelt orienterte deltakerne, sammenlignet med sine samarbeidsorienterte motparter, bare oppnår høyere individuelt resultat når de er i flertall (SII-grupper).

Det andre spørsmålet med hensyn til atferd var *effekten av motpartenes orienteringer*. Spørsmålet er med andre ord hvorvidt forhandlerne opptrådte forskjellig i ulike gruppekomposisjoner. For å undersøke dette sammenlignet jeg hhv. de samarbeidsorienterte og de individuelt orienterte forhandlernes atferd på tvers av komposisjoner.

For de *samarbeidsorienterte* deltakerne hadde hvilken gruppekomposisjon de tilhørte en signifikant innvirkning på atferden. Resultatene er oppsummert i første del av tabell 3 i vedlegg C3. De samarbeidsorienterte deltakerne opptrådte annerledes når de var i mindretall (SII-gruppe), enn når de var i flertall (SSI-gruppe) eller i en samarbeidsorientert gruppe (SSS-gruppe). Samarbeidsorienterte forhandlere i mindretallsgrupper var mer ettergivende, krevde færre innrømmelser, snakket relativt mindre, stilte færre spørsmål og skjulte i større grad sine interesser.

For de *individuelt orienterte* deltakerne hadde motpartenes orienteringer en marginal effekt på atferden. Resultatene er vist i andre del av tabell 3 i vedlegg C3. Den eneste signifikante effekten var at de individuelt orienterte deltakerne kom med flere argumenter når de var i flertall (SII-gruppe), enn når de var i en av de andre komposisjonene (SSI- eller III-gruppe). I motsetning til de samarbeidsorienterte deltakerne, som endret sin atferd når de var i mindretall, var de individuelt orienterte deltakernes atferd dermed relativt lik uansett hvem de forhandlet med.

Effekter av atferd på individuelt resultat

Hvordan forhandlerens atferd virker på individuelt resultat vil avhenge av flere faktorer. For å få en generell oversikt over forholdet mellom atferd og individuelt resultat, undersøkte jeg korrelasjoner mellom forhandlernes oppgitte atferd og deres individuelle resultater. Ettersom effektene av atferd ble antatt å variere med egen og motpartenes orienteringer, undersøkte jeg også korrelasjoner mellom atferd og individuelt resultat for de seks eksperimentelle kategoriene separat (samarbeidsorientert i SSS-, SSI- eller SII-gruppe; individuelt orientert i SSI-, SII- eller III-gruppe). Korrelasjonene er samlet i tabell 4 i vedlegg C3.

For alle deltakerne sett under ett hadde det en signifikant *positiv* effekt på individuelt resultat at forhandleren tok styring over prosessen, stilte spørsmål om motpartenes prioriteringer, snakket mye sammenlignet med de andre og krevde innrømmelser. På den andre siden hadde

det en signifikant *negativ* effekt på individuelt resultat at forhandleren gav etter for motpartenes krav og forsaket egne interesser til fordel for motpartene. Resultatene indikerer med andre ord at et distributivt atferdsmønster (f.eks. ta styring, snakke mye, kreve innrømmelser) generelt har en positiv effekt på individuelt resultat, mens ettergivenhet (gi etter for krav, forsake egne interesser) generelt har en negativ effekt på individuelt resultat.

Korrelasjonene i de enkelte eksperimentelle kategoriene indikerer en viss variasjon i hvilken atferd som skaper et godt individuelt resultat for forhandlere med ulike orienteringer i ulike gruppekomposisjoner. Et lavt antall deltakere i noen av cellene innebærer imidlertid at resultatene må tolkes med varsomhet. Det er imidlertid interessant å merke seg at atferden til deltakerne med den orienteringen som er i mindretall (S i SII-grupper og I i SSI-grupper) generelt synes å ha langt større betydning for individuelt resultat, enn atferden til deltakerne i de andre gruppene.

(6) Oppsummering

Hovedformålet i dette avsnittet var å teste hypotesene i studie 3. Resultatene fra hypotesetestingen er oppsummert i tabell 7.15.

Tabell 7.15: Oppsummering av resultater fra hypotesetesting i studie 3

AVHENGIG VARIABEL	HYPOTESE	RESULTAT
H1a: Grupperesultat	$SSS > SSI > SII > III$	Ikke støtte
H1b: Grupperesultat	$III > SSS, SSI, SII$	Støtte
H2: Rettferdighet	$SSS, III > SSI, SII$	Ikke støtte
H3: Individuelt resultat	$S > I$ i SSI , $I > S$ i SII	Delvis støtte ^a
H4: Tilfredshet	$S > I$ i SSI , $I > S$ i SII	Ikke støtte

S = en samarbeidsorientert forhandler, I = en individuelt orientert forhandler. SSS = gruppe med tre samarbeidsorienterte forhandlere, SSI = gruppe med to samarbeidsorienterte og en individuelt orientert forhandler, SII = gruppe med en samarbeidsorientert og to individuelt orienterte forhandlere, og III = gruppe med tre individuelt orienterte forhandlere.

Skrift i *kursiv* angir at alle deltakerne hadde informasjon om motpartenes orienteringer.

^a $I > S$ i SII .

For å få innsikt i forholdet mellom orientering og utfall gjennomførte jeg avslutningsvis eksplorerende analyser av forhandlingsdynamikken. Disse analysene antydte at forhandlingsprosessen i de individuelt orienterte gruppene skilte seg fra forhandlingsprosessen i de andre gruppene. Videre indikerte analysene at deltakernes forhandlingsatferd ble påvirket av både egen orientering og motpartenes orienteringer. Resultatene presentert i dette avsnittet vil bli diskutert i det følgende.

7.6 Diskusjon

I dette avsnittet er formålet å diskutere resultatene i studie 3. Innledningsvis oppsummerer jeg resultatene (del 1). Videre drøfter jeg innholdet i disse funnene (del 2), og avslutter med å peke på sentrale implikasjoner av resultatene (del 3).

(1) Oppsummering

Hensikten med studie 3 var å undersøke hvordan orientering kan forklare forhandlingsutfall i grupper hvor medlemmene har informasjon om hverandres orienteringer. Jeg studerte grupper med tre personer (totalt 231 deltakere) hvor antallet samarbeidsorienterte og individuelt orienterte gruppe-medlemmer varierte, og undersøkte hvordan orientering og gruppekomposisjon påvirket økonomiske og perseptuelle utfallsvariabler på individ- og gruppenivå. Resultatene er oppsummert i tabell 7.16.

Tabell 7.16: Oppsummering av resultater i studie 3^a

NIVÅ	UTFALLSDIMENSJON	
	Økonomisk	Perseptuell
Gruppe	Grupperesultat høyere i individuelt orienterte grupper, enn i andre gruppekomposisjoner (H1a-ikke støtte, H1b-støtte).	Rettferdighet oppleves ikke som forskjellig i de ulike gruppekomposisjonene (H2-ikke støtte).
Individ	Individuelt resultat høyere for individuelt orienterte enn for samarbeidsorienterte, når de er i flertall (H3-delvis støtte).	Tilfredshet ikke påvirket av orientering, når deltakere med ulike orienteringer forhandler med hverandre (H4-ikke støtte).

Gråskraverte ruter indikerer signifikante effekter av orientering ($p < 0.05$).

^aAlle gruppe-medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

Tabell 7.16 viser for det første at gruppekomposisjon påvirket partenes felles resultat. Individuelt orienterte grupper oppnådde signifikant bedre grupperesultat enn de andre gruppene. Videre påvirket orientering fordelingen av gevinster. Når de individuelt orienterte deltakerne var i flertall, oppnådde de signifikant høyere individuelt resultat enn den samarbeidsorienterte motparten de forhandlet med. Komposisjon hadde imidlertid ingen effekt på opplevd rettferdighet, og orientering påvirket ikke partenes tilfredshet når deltakere med ulike orienteringer forhandlet med hverandre. Under drøfter jeg disse resultatene.

(2) Diskusjon

Effekter av komposisjon på grupperesultat

Komposisjon av orienteringer hadde en signifikant effekt på grupperesultat. Grupper hvor alle medlemmene var individuelt orienterte oppnådde bedre felles resultater enn de andre gruppekomposisjonene. Dette funnet støtter prediksjonen i H1b og bryter med antagelsen om at grupperesultat ville øke med antall samarbeidsorienterte medlemmer (H1a).

Det sentrale spørsmålet er hvordan de individuelt orienterte gruppene oppnådde så gode resultater. De eksplorerende analysene av prosessen viste at de individuelt orienterte gruppene hadde en dynamikk som var unik for disse gruppene. Grupper med tre individuelt orienterte medlemmer opplevde en signifikant *eskalering* i integrativitet og en signifikant *de-eskalering* i distributivitet (se figur 7.4 og 7.5). I siste fase av forhandlingene var de individuelt orienterte gruppene, sammenlignet med de andre gruppene, signifikant mer integrative og mindre distributive. Dette synes å være en viktig forklaring på de svært gode resultatene i de individuelt orienterte gruppene.

Resultatene fra de eksplorerende analysene av prosessen støtter de teoretiske argumentene som ledet til H1b. I individuelt orienterte grupper kan informasjon om motpartenes orienteringer medføre at partene etterhvert innser at det ikke er rom for å utnytte hverandre. For å oppnå et godt individuelt resultat må partene dermed engasjere seg i en integrativ prosess. Informasjon om motpartenes orienteringer kan med andre ord skape en opplyst egeninteresse (Rubin, 1991), hvor deltakerne oppdager at deres individuelle interesser best kan ivaretas gjennom en integrativ prosess. Dette starter en dynamikk med en eskalerende integrativ og de-eskalerende distributiv prosess, som sammen med deltakernes energi for å oppnå et godt individuelt resultat kan drive gruppene mot Pareto-optimale løsninger.

Effekter av komposisjon på rettferdighet

Opplevd rettferdighet ble ikke signifikant påvirket av gruppens komposisjon. Dermed fikk jeg ikke støtte for antagelsen om at rettferdighet i forhandlingene ville oppleves som høyere i de homogene gruppene, enn i de heterogene gruppene (H2).

Hverken opplevd rettferdighet med prosessen eller opplevd rettferdighet med resultatet varierte signifikant på tvers av gruppekompisjonenene. Dette samsvarer ikke med de teoretiske antagelsene eller med funnene i de to første studiene. Resultatene innebærer videre at effektene av komposisjon på det subjektive målet opplevd rettferdighet og det objektive målet grupperesultat, er forskjellige. Komposisjon påvirket grupperesultat, men ikke opplevd rettferdighet. At effektene av komposisjon på hhv. objektive og subjektive utfallsmål ikke samsvarer, tilsvarer resultatene for gruppene i studie 1, men ikke for dyadene i studie 2.

Gruppenes vurderinger av rettferdighet synes generelt å være basert på balansen i de individuelle resultatene ($r_{\text{rettf., bal.}} = 0.55$) heller enn på gruppens felles resultat ($r_{\text{rettf., grp.res.}} = 0.22$). Kontroll for grupperesultat indikerte også at det ikke var grupperesultatet som var avgjørende for vurdering av rettferdighet. Mønsteret over er konsistent med resultatene i studie 1 og indikerer at grupper baserer sin opplevelse av rettferdighet på balanse. Dette er i motsetning til dyader, som synes å basere sin vurdering av rettferdighet på felles resultat (studie 2).

Effekter av orientering på individuelt resultat

Orientering hadde en signifikant effekt på individuelt resultat. Individuelt orienterte parter oppnådde høyere individuelt resultat enn sine samarbeidsorienterte motparter - men bare når de var i flertall i gruppen. Dette samsvarer delvis med forventningene uttrykt i H3.

Når de *individuelt orienterte* forhandlerne var i flertall (SII-grupper), og hadde informasjon om dette, utnyttet de altså sine samarbeidsorienterte motparter og oppnådde høyere individuelle resultater. Dette funnet er konsistent med funnene i de to første studiene. De eksplorative analysene av forhandlingsatferd indikerte at forskjellene i individuelt resultat skyldtes at det samarbeidsorienterte medlemmet i stor grad gav etter for de individuelt orienterte deltakernes press og krav om innrømmelser. Dette støtter de teoretiske resonnementene bak hypotesen.

Når de *samarbeidsorienterte* forhandlerne var i flertall (SSI-grupper), og hadde informasjon om dette, klarte ikke de individuelt orienterte å tilrive seg et større individuelt resultat enn sine individuelt orienterte motparter. Dette er dermed det eneste tilfellet i de tre studiene hvor ikke de individuelt orienterte forhandlerne oppnår den høyeste andelen av gevinstene,

når samarbeidsorienterte og individuelt orienterte medlemmer forhandler med hverandre. Informasjon om motpartenes orienteringer hindrer dermed at samarbeidsorienterte forhandlere, dersom de er i flertall, blir utnyttet.

De eksplorerende analysene viste videre at de individuelt orienterte medlemmene i liten grad endret sin atferd etter hvem de forhandlet med. De samarbeidsorienterte forhandlerne derimot, endret sin atferd til mer ettergivende når de forhandlet alene med to individuelt orienterte forhandlere. Denne endringen i atferd synes å forårsake disse deltakernes svake individuelle resultater.

Effekter av orientering på tilfredshet

Tilfredshet ble ikke signifikant påvirket av deltakernes orienteringer når deltakere med ulike orienteringer forhandlet med hverandre. Dermed ble forventningene om at medlemmene med den orienteringen som var i flertall ville være mest tilfredse, ikke oppfylt (H4).

Som i de foregående studiene var det ikke samsvar mellom effektene av orientering på tilfredshet og på individuelt resultat. Analysene viste at ved et gitt individuelt resultat var de samarbeidsorienterte forhandlerne i miksgroppene marginalt signifikant mer tilfredse enn de individuelt orienterte forhandlerne. Dette antyder som tidligere en tendens hvor de individuelt orienterte deltakerne har et høyere referansepunkt for sin vurdering av tilfredshet, enn de samarbeidsorienterte deltakerne.

Den samlede effekten av orientering og komposisjon (alle grupper) på tilfredshet, viste at de samarbeidsorienterte forhandlerne var signifikant mer tilfredse når de forhandlet med hverandre enn når de forhandlet med individuelt orienterte motparter. De individuelt orienterte forhandlernes tilfredshet ble derimot ikke påvirket av motpartenes orienteringer. Disse resultatene bekrefter mønsteret i den første studien - samarbeidsorienterte forhandleres tilfredshet er sensitive for konteksten.

De samarbeidsorienterte deltakernes tilfredshet var imidlertid også sterkt relatert til individuelt resultat ($r_{\text{tilf., ind.res.}} = 0.60$), noe som står i kontrast til resultatene i de to første studiene. Informasjon om motpartenes orienteringer innebar med andre ord at de samarbeidsorienterte medlemmenes vurdering av tilfredshet ble påvirket av individuelt resultat. De

individuell orienterte forhandlerne baserte også, som i studie 1 og 2, sin vurdering av tilfredshet delvis på individuelt resultat ($r_{\text{tilf., ind.res.}} = 0.43$).

(3) Implikasjoner

Utgangspunktet for studie 3 var avhandlingens forskningsspørsmål og funnene i de to første studiene. Det generelle målet var å få en bredere forståelse av forholdet mellom orientering og utfall. Med bakgrunn i resultatene i de foregående studiene, var jeg imidlertid spesielt interessert i å undersøke om komposisjon påvirker felles resultat i grupper når partene hadde informasjon om hverandres orienteringer.

Resultatene i studie 3 indikerer at komposisjon av orienteringer har en effekt på felles resultat i grupper - når partene har informasjon om hverandres orienteringer. En forklaring på de manglende forskjellene i grupperesultat i studie 1 kan derfor være at partene ikke kjente motpartenes orienteringer. For at komposisjon skal ha en effekt på felles resultat i grupper kreves det trolig at deltakerne får redusert usikkerheten i forhandlingene gjennom informasjon om hverandres orienteringer.

Hvordan komposisjon av orienteringer påvirker felles resultat varierer imidlertid på tvers av studiene. I dyader (studie 2) oppnådde f.eks. de individuelt orienterte komposisjonene de svakeste felles resultatene, mens i grupper med informasjon (studie 3) oppnådde individuelt orienterte komposisjoner de beste resultatene. Forholdet mellom målorientering og forhandlingsutfall er med andre ord komplekst.

Implikasjonene for det videre arbeidet er dermed at det i første omgang er behov for en samlet diskusjon av resultatene i de tre studiene. En slik samlet diskusjon vil i neste omgang gjøre det lettere å peke på retninger som kan bringe kunnskapen ytterligere fremover. I det neste kapitlet vil jeg derfor drøfte hvilken innsikt studiene har gitt i avhandlingens forskningsspørsmål, implikasjonene av dette, og hvilke utfordringer det skaper for videre forskning.

KAPITTEL 8

SAMLET DISKUSJON

Formålet med denne avhandlingen har vært å få innsikt i hvordan gruppe-medlemmers mål-orienteringer påvirker forhandlingsutfall. I dette kapitlet er målet å oppsummere den innsikten vi har fått i dette spørsmålet, og drøfte hvilke utfordringer og implikasjoner denne innsikten har for videre arbeid og praksis.

Dette kapitlet er organisert som følger. Jeg starter med en *oppsummering* av forsknings-programmet og resultatmønsteret på tvers av de tre studiene (avsnitt 8.1), og skisserer sentrale *bidrag og begrensninger* i dette programmet (avsnitt 8.2). Gitt resultater og begrensninger, drøfter jeg deretter hvilke *utfordringer* vi står overfor i forhold til videre forskning (avsnitt 8.3), og skisserer noen retninger for videre utvikling av mitt *forsknings-program* (avsnitt 8.4). Videre peker jeg på potensielle *praktiske implikasjoner* av arbeidet (avsnitt 8.5), og avslutter med en *konklusjon* (avsnitt 8.6).

8.1 Oppsummering

Forskningsspørsmålet i avhandlingen var hvordan gruppe-medlemmers målorienteringer påvirker utfall i forhandlinger. For å undersøke dette gjennomførte jeg tre empiriske studier, hvor til sammen 618 studenter deltok i simulerte forhandlingssituasjoner. I hver av studiene mottok deltakerne enten et mål om å maksimere eget resultat (individuell orientering), eller et mål om å maksimere eget og partenes felles resultat (samarbeidsorientering). Deltakerne ble deretter plassert i grupper hvor antall individuelt orienterte og samarbeidsorienterte parter varierte. Effektene av orientering ble undersøkt på fire typer forhandlingsutfall; felles resultat, individuelt resultat, rettferdighet og tilfredshet.

Jeg studerte effektene av orientering på forhandlingsutfall under tre ulike forhold. I studie 1 undersøkte jeg forholdet mellom orientering og utfall i gruppeforhandlinger (tre parter). Funnene i den første studien reiste flere interessante spørsmål for videre studier. I første omgang var det behov for å studere om resultatmønsteret kunne skyldes kompleksiteten knyttet til at forhandlingene foregikk i grupper. I studie 2 undersøkte jeg derfor forholdet mellom orientering og utfall i dyadeforhandlinger (to parter). I neste omgang var det behov for å studere om effektene av orientering i gruppeforhandlinger kunne skyldes usikkerheten knyttet til at deltakerne ikke kjente motpartenes orienteringer. I studie 3 undersøkte jeg følgelig forholdet mellom orientering og utfall i gruppeforhandlinger (tre parter) når partene hadde informasjon om hverandres orienteringer.

Resultatene av hypotesetestene i de tre studiene er oppsummert i tabell 8.1. Som det fremgår av tabellen oppnådde vel halvparten av hypotesene full eller delvis støtte. For å gi en oversikt over resultatmønsteret *på tvers av* de tre studiene i avhandlingen, skisserer jeg i det følgende hvordan orientering påvirket de enkelte avhengige variablene (felles resultat, rettferdighet, individuelt resultat og tilfredshet) under de ulike forholdene som ble studert (dyader, grupper, og grupper med informasjon).

Tabell 8.1: Oppsummering av resultater fra hypotesetesting i studie 1, 2 og 3

AVHENGIG VARIABEL	HYPOTESE	RESULTAT
Studie 1: Målorientering i gruppeforhandlinger		
H1a Felles resultat	$SSS > SSI > SII > III$	Ikke støtte
H1b Felles resultat	$SSI, SII > SSS, III$	Ikke støtte
H2 Rettferdighet	$SSS > SSI, SII, III$	Støtte
H3 Individuelt resultat	$I > S$ i SSI og SII	Støtte
H4 Tilfredshet	$I > S$ i SSI og SII	Ikke støtte
Studie 2: Målorientering i dyadeforhandlinger		
H1a Felles resultat	$SS > SI > II$	Delvis støtte ^a
H1b Felles resultat	$SI > SS, II$	Delvis støtte ^a
H2 Rettferdighet	$SS > SI, II$	Delvis støtte ^a
H3 Individuelt resultat	$I > S$ i SI	Støtte
H4 Tilfredshet	$I > S$ i SI	Ikke støtte
Studie 3: Målorientering med informasjon i gruppeforhandlinger		
H1a Felles resultat	$SSS > SSI > SII > III$	Ikke støtte
H1b Felles resultat	$III > SSS, SSI, SII$	Støtte
H2 Rettferdighet	$SSS, III > SSI, SII$	Ikke støtte
H3 Individuelt resultat	$S > I$ i SSI, $I > S$ i SII	Delvis støtte ^b
H4 Tilfredshet	$S > I$ i SSI, $I > S$ i SII	Ikke støtte

S = en samarbeidsorientert forhandler, I = en individuelt orientert forhandler. SS = dyade med to samarbeidsorienterte forhandlere, SI = dyade med en samarbeidsorientert og en individuelt orientert forhandler, og II = dyade med to individuelt orienterte forhandlere. SSS = gruppe med tre samarbeidsorienterte forhandlere, SSI = gruppe med to samarbeidsorienterte og en individuelt orientert forhandler, SII = gruppe med en samarbeidsorientert og to individuelt orienterte forhandlere, og III = gruppe med tre individuelt orienterte forhandlere.

Skrift i *kursiv* angir at alle deltakerne hadde informasjon om motpartenes orienteringer.

^a SS, SI > II.

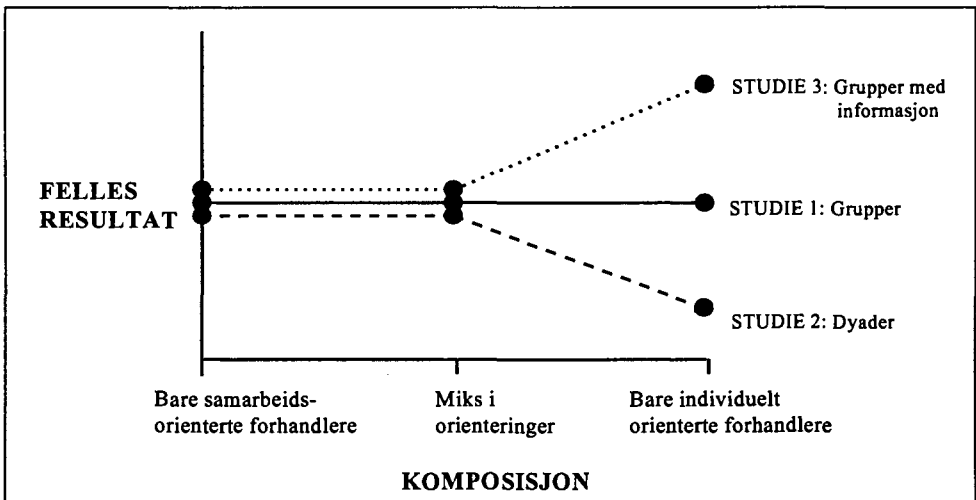
^b $I > S$ i SII.

Effekter av komposisjon på felles resultat

Effektene av komposisjon på felles resultat i de tre studiene er skissert i figur 8.1. Komposisjon hadde ingen effekt på felles resultat i *grupper* (studie 1). Komposisjon hadde imidlertid en signifikant effekt på felles resultat i *dyader* (studie 2), hvor individuelt orienterte dyader oppnådde lavere felles resultat enn andre dyader. Komposisjon hadde også en signifikant effekt på felles resultat i *grupper med informasjon* (studie 3), men i motsetning til i dyader var det her de individuelt orienterte gruppene som nådde høyere felles resultat enn de andre gruppene.

Effektene av komposisjon på felles resultat under ulike forhold, samsvarer til en viss grad med forventningene som ble uttrykt i hypotesene. Resultatene for felles resultat i dyader (studie 2) støtter delvis hypotese H1a og H1b, mens resultatene for felles resultat i grupper med informasjon (studie 3) gir full støtte til H1b. Med utgangspunkt i resultatmønsteret i figur 8.1, synes de mest interessante utfordringene for videre forskning å være knyttet til de individuelt orienterte komposisjonene. Hvorfor er en individuell komposisjon gunstigere i grupper enn i dyader, og hvorfor er informasjon gunstig i individuelt orienterte grupper?

Figur 8.1: Effekter av komposisjon på felles resultat i studie 1, 2 og 3



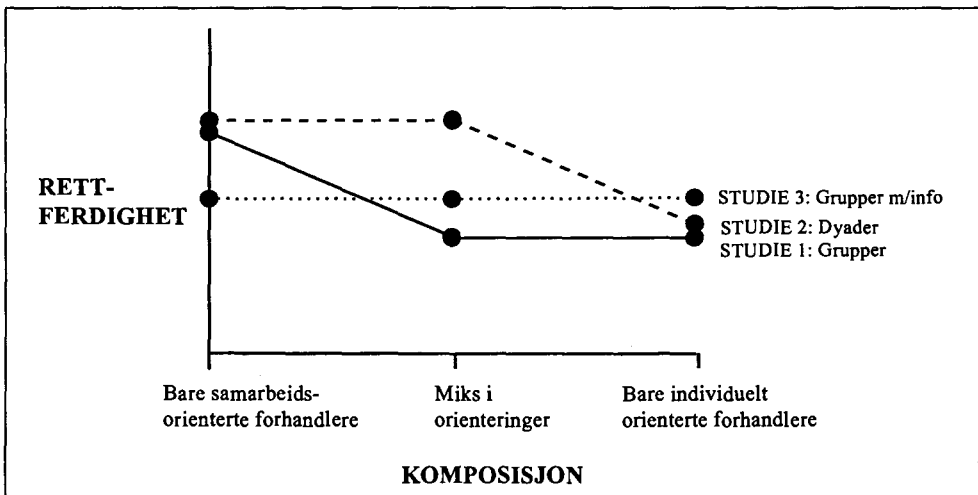
Figuren viser det korrekte relative forholdet mellom komposisjonene *innen* den enkelte studie, ved at en fallende eller stigende linje viser signifikante forskjeller. Det absolute nivået på felles resultat er imidlertid ikke direkte sammenlignbart på tvers av dyader og grupper, fordi oppgave og utfallsrom er ulikt. Forholdet mellom dyader og grupper baserer seg derfor på en vurdering av kvaliteten på felles resultat utfra utfallsrommet i forhandlingene.

Effekter av komposisjon på rettferdighet

Effektene av komposisjon på opplevd rettferdighet i de tre studiene er illustrert i figur 8.2. Komposisjon hadde en signifikant effekt på rettferdighet i *grupper* (studie 1), hvor samarbeidsorienterte grupper opplevde høyere rettferdighet enn andre grupper. Komposisjon hadde også en signifikant effekt på rettferdighet i *dyader* (studie 2), hvor individuelt orienterte dyader opplevde lavere rettferdighet enn andre dyader. Komposisjon hadde imidlertid ingen signifikant effekt på rettferdighet i *grupper med informasjon* (studie 3).

Funnene for rettferdighet harmonerer med hypotesen for gruppene i studie 1, og delvis med hypotesen for dyadene i studie 2. Det er imidlertid grunn til å merke seg at det bare er dyadene i studie 2 som viser det samme mønsteret for rettferdighet som for felles resultat. Sammenholdt med analyser av korrelasjoner indikerer dette at vurdering av rettferdighet i dyader baseres på felles resultat. Korrelasjonsanalysene antydte derimot at deltakerne i grupper primært baserer vurderingen av rettferdighet på balanse. Et aktuelt spørsmål for videre forskning er derfor hvorfor vurderingene av rettferdighet baseres på den distributive dimensjonen i grupper, men på den integrative dimensjonen i dyader.

Figur 8.2: Effekter av komposisjon på rettferdighet i studie 1, 2 og 3



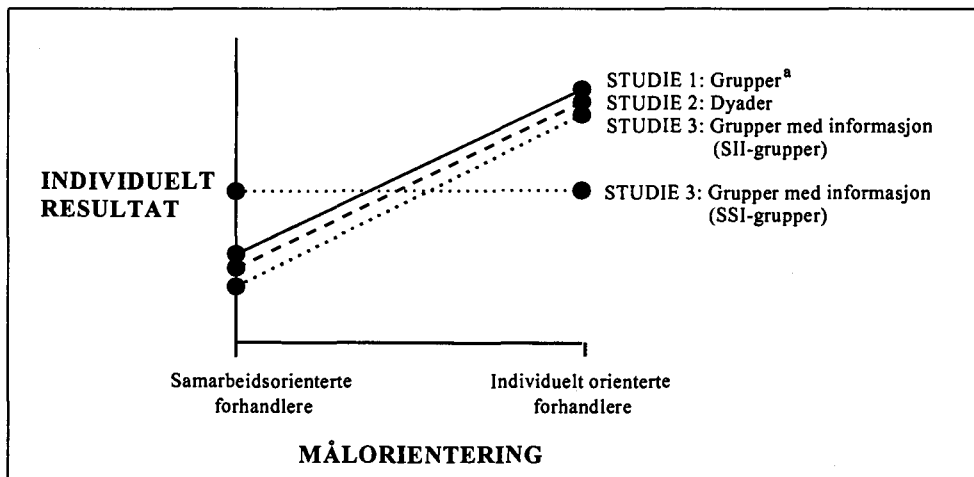
Figuren viser det korrekte relative forholdet mellom komposisjonene *innen* den enkelte studie, ved at en fallende eller stigende linje viser signifikante forskjeller. Videre er de absolutte forskjellene mellom komposisjonene *på tvers* av studiene illustrert, men kan ikke fremstilles helt presist i figuren.

Effekter av orientering på individuelt resultat

Effektene av målorientering på individuelt resultat i mikskomposisjonene i studie 1, 2 og 3, er oppsummert i figur 8.3. Orientering hadde en signifikant effekt på individuelt resultat i *grupper* (studie 1), *dyader* (studie 2), og *grupper med informasjon* (studie 3). Når individuelt orienterte og samarbeidsorienterte parter forhandlet med hverandre, oppnådde de individuelt orienterte partene et høyere individuelt resultat. Det eneste unntaket var grupper med informasjon (studie 3) hvor flertallet av partene var samarbeidsorienterte (SSI-grupper).

Effektene av orientering på individuelt resultat under ulike forhold samsvarer godt med forventningene. Hypotesene for denne relasjonen får full (studie 1 og 2) eller delvis støtte (studie 3). Gitt dette resultatmønsteret er det i den videre forskningen en utfordring å utforske under hvilke forhold samarbeidsorienterte forhandlere oppnår like godt resultat som sine individuelt orienterte motparter.

Figur 8.3: Effekter av orientering på individuelt resultat i mikskomposisjoner i studie 1, 2 og 3



Figuren viser det korrekte relative forholdet mellom orienteringene *innen* den enkelte studie, ved at en fallende eller stigende linje viser signifikante forskjeller. De absolutte forskjellene mellom orienteringene *på tvers* av studiene av dyader og grupper er basert på en beregning av hvor stor andel deltakerne med ulike orienteringer oppnådde av felles resultat.

SSI-grupper = grupper med to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem. SII-grupper = grupper med ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer.

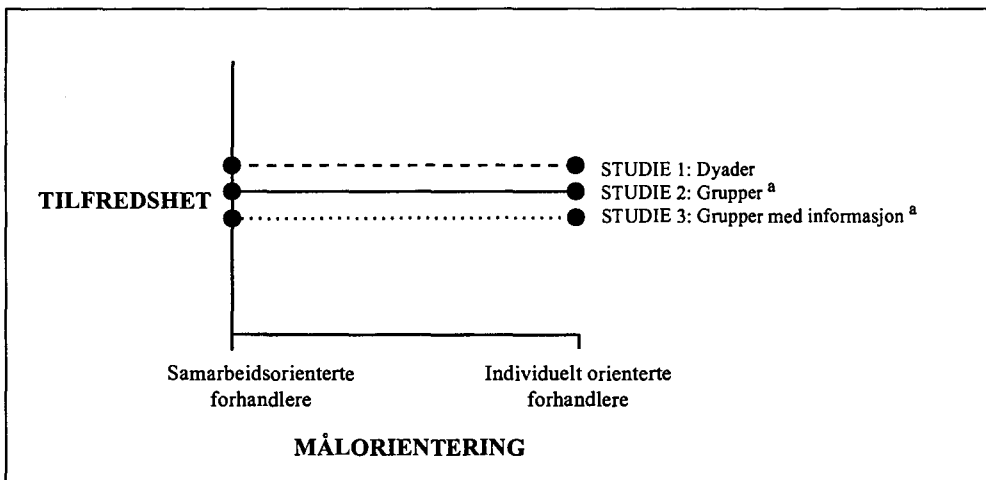
^a Resultatet var det samme uavhengig av hvilken orientering som var i flertall (SSI-grupper eller SII-grupper).

Effekter av orientering på tilfredshet

Effektene av målorientering på tilfredshet i mikskomposisjonene i de tre studiene, er vist i figur 8.4. Orientering hadde ingen signifikant effekt på tilfredshet i verken *grupper* (studie 1), *dyader* (studie 2), eller *grupper med informasjon* (studie 3). Når individuelt orienterte og samarbeidsorienterte medlemmer forhandlet med hverandre, var det med andre ord ikke under noen forhold (dyader, grupper, eller grupper med informasjon) forskjeller i tilfredshet på tvers av orienteringene.

Orientering påvirket ikke i noen av de tre studiene partenes tilfredshet slik det ble predikert i hypotesene. Selv om de samarbeidsorienterte partene gjennomgående oppnådde lavere resultat enn sine individuelt orienterte motparter, var de like tilfredse med forhandlingene. Med bakgrunn i dette resultatmønsteret har videre forskning en oppgave med å avdekke hvorfor det ikke er forskjeller i tilfredshet i mikskomposisjoner.

Figur 8.4: Effekter av orientering på tilfredshet i mikskomposisjoner i studie 1, 2 og 3



Figuren viser det korrekte relative forholdet mellom orienteringene *innen* den enkelte studie, ved at en fallende eller stigende linje viser signifikante forskjeller. Videre er de absolutte forskjellene mellom orienteringene *på tvers* av studiene illustrert.

^a Resultatet var det samme uavhengig av hvilken orientering som var i flertall (SSI-grupper eller SII-grupper).

8.2 Bidrag og begrensninger

Forskningsprogrammet som er oppsummert i forrige avsnitt har flere unike bidrag, men også klare begrensninger. Formålet med dette avsnittet er å peke på de mest sentrale bidragene og begrensningene i programmet, før jeg i neste avsnitt ser fremover og diskuterer hvilke utfordringer resultatene av programmet skaper for videre forskning.

Bidrag

Forskningsprogrammet i denne avhandlingen bidrar til ny kunnskap på flere områder. For det første bidrar programmet ved å studere *forhandlinger i grupper*. Vi har svært begrenset kunnskap om forhandlinger mellom flere enn to parter (Kramer, 1991), og det er behov for å utvikle slik kunnskap, fordi grupper må forhandle frem sine beslutninger når partene ikke har helt sammenfallende interesser (Brett, 1991). Denne avhandlingen bidrar til å bygge opp en kunnskapsbase om forhandlinger som foregår i grupper.

For det andre bidrar forskningsprogrammet til ny kunnskap ved å studere effekter av *miks i orienteringer*. Tidligere studier har fokusert på forhandlinger hvor partene har hatt samme orientering (se kapittel 3). Partene kan imidlertid i mange tilfeller ha ulike orienteringer (Weingart m.fl., 1995), og det er derfor sentralt å kartlegge effektene av dette. Studiene i denne avhandlingen er så langt jeg kjenner til de første som undersøker forhandlinger i komposisjoner med heterogenitet i målorienteringer. Ved også å inkludere homogene komposisjoner kunne heterogene og homogene komposisjoner sammenlignes, og resultatene lettere relateres til tidligere forskning.

Et tredje bidrag i programmet er at *utfallskvalitet* vurderes langs flere dimensjoner og nivåer. Mens sosialpsykologiske studier av forhandlinger generelt har fokusert på partenes felles resultat (se f.eks. Tripp & Sondak, 1992), inkluderer jeg i mine studier både individuelt resultat og perseptuelle variabler som rettferdighet og tilfredshet. Individuelt resultat er viktig fordi både individuelt orienterte og samarbeidsorienterte forhandlere er opptatt av sitt eget resultat. Rettferdighet og tilfredshet er sentrale mål i seg selv og kan være spesielt aktuelle i gruppeforhandlinger, fordi kompleksiteten gjør objektive utfallsvurderinger vanskeligere.

Det fjerde bidraget til kunnskapsutvikling er at forskningsprogrammet inneholder *flere studier*. Hver av studiene har unike bidrag til forhandlingslitteraturen, samtidig som de bygger på hverandre. Dermed blir effektene av orientering studert under ulike forhold, noe som bidrar til å heve den eksterne validiteten. Gjennom flere relaterte studier kan gyldighetsområdet for ulike effekter avdekkes, og kunnskapen som utvikles bli mer robust. I mitt program skapte inkludering av en studie av dyader en forankring til kunnskapsbasen om forhandlinger i dyader, mens inkludering av en studie av grupper med informasjon gav et rikere bilde av forholdet mellom orientering og utfall i grupper. Det samlede resultatmønsteret fra disse studiene gir betydelig større og mer solid innsikt, enn det hver enkelt av studiene kunne gitt alene.

Et femte bidrag i forskningsprogrammet er at jeg utviklet et nytt *forhandlingsspill* for gruppeforhandlinger (tre parter). Denne simuleringen har en noe annen profil enn tidligere spill. Spillet er symmetrisk og inneholder både integrative og distributive saker. Videre er det relativt enkelt og rimelig realistisk, og endelig evner det å skape god variasjon i resultater på både individ- og gruppenivå. Simuleringen viste seg velegnet til å studere mine problemstillinger, og vil kunne benyttes i videre studier av gruppeforhandlinger.

I tillegg til det metodiske bidraget ved å utvikle et forhandlingsspill, er det noen sterke sider ved det *metodiske opplegget* som bør fremheves. F.eks. synes manipuleringen å være mer presis enn i de fleste tidligere studier av målorientering i forhandlinger. Orientering ble ikke blandet sammen med atferd eller tillit, og bare komposisjoner som samsvarte mellom manipulering og manipuleringssjekk ble inkludert i de primære analysene. Videre representerer arbeidet med operasjonaliseringen av felles resultat en styrke, fordi målet på Pareto-effektivitet har sentrale egenskaper som alternative mål ikke ivaretar like godt. Endelig er det en styrke at validering av variabler på ulike nivåer er gitt en systematisk behandling.

I sum bidrar forskningsprogrammet i denne avhandlingen bl.a. ved å utforske forhandlinger i en relativt *ny kontekst* (grupper), studere effekter av *nye uavhengige variabler* (miksorientering), inkludere relativt *nye avhengige variabler* (flere dimensjoner og nivå), studere effektene av orientering under *ulike betingelser* (flere studier), utvikle et *nytt instrument* (forhandlingsspill), og *behandle metodiske forhold* presist (bl.a. manipulering og måling).

Begrensninger

Begrensningene i avhandlingens forskningsprogram er i første rekke knyttet til hvorvidt det er mulig å generalisere funnene i mine studier til reelle forhandlingssituasjoner og til profesjonelle forhandlere. Spørsmålet er om resultatmønsteret i studiene kan antas å være det samme i (1) virkelige forhandlingssituasjoner og i (2) forhandlinger som involverer profesjonelle parter.

Det første spørsmålet omhandler *generalisering fra simulerte til naturlige forhandlinger*. Forhandlinger som foregår i laboratorier har ikke alle de samme strukturelle karakteristika som reelle forhandlinger (Gordon, Schmitt & Sneider, 1984). Det avgjørende ved vurdering av generalisering er imidlertid ikke hvorvidt simuleringen tilsvarende en naturlig forhandling langs alle dimensjoner, men hvorvidt simuleringen ivaretar de *essensielle* egenskapene ved virkelige forhandlingssituasjoner (Locke, 1986). I utviklingen av rollespillet og design av eksperimentet etterstrebet jeg derfor å skape en situasjon som kopierte antatt fundamentale egenskaper ved naturlige forhandlinger. Hvorvidt resultatene kan generaliseres er likevel et åpent spørsmål, fordi det er usikkert nøyaktig hvilke egenskaper som er essensielle.

Den største begrensningen i forhold til å ivareta essensielle egenskaper fra naturlige forhandlinger, er sannsynligvis at eksperimentet ikke hadde reelle konsekvenser for deltakerne. Svar i spørreskjema og observasjon av forhandlingene indikerte at deltakerne fulgte instruksjonene og levde seg godt inn i rollene. Likevel er det usikkert om effektene av orientering er annerledes dersom det f.eks. knyttes reelle insentiver til deltakernes mål-oppnåelse. At orientering hadde en effekt på utfall selv uten reelle insentiver kan indikere at effektene vil være enda større hvis insentivene er sterkere. Det kan imidlertid ikke utelukkes at sterkere insentiver vil gi andre resultater, fordi det kan være en interaksjonseffekt mellom orientering og styrken på insentiver.

Det andre spørsmålet angikk *generalisering fra studenter til profesjonelle forhandlere*. Er det grunn til å tro at effektene av orientering er annerledes for profesjonelle forhandlere enn for studenter? Dyader med profesjonelle forhandlere er funnet å oppnå høyere felles resultat enn dyader med studenter (Neale & Northcraft, 1986). Både de profesjonelle forhandlerne og studentene ble imidlertid påvirket på samme måte av referanseramme («framing») og reservasjonspunkt. Dette indikerer at det kan være forskjeller mellom profesjonelle

forhandlere og studenter i *absolutt* nivå, men at *mønsteret* i resultatene er det samme, fordi variabler i forhandlingene påvirker profesjonelle og studenter likt. Hvorvidt dette også gjelder for effektene av orientering er et åpent spørsmål, men det er inntil videre ikke grunn til å anta at resultatmønsteret i mine studier ikke kan generaliseres fra studenter til profesjonelle forhandlere.

I hvilken grad bruk av studenter i en simulert forhandlingssituasjon representerer begrensninger ved mine studier, må vurderes i lys av de prioriteringer som er foretatt. I forskningsprogrammet har jeg prioritert å teste teoridrevne prediksjoner for å identifisere universelle resultatmønstre. Slik sett er et homogent utvalg (studenter) i en kontrollert situasjon (simulering) en styrke, fordi det maksimerer den interne validiteten i programmet (kfr. Calder, Phillip & Tybout 1981; 1982; McGrath & Bringberg, 1983). Mine prioriteringer innebærer dermed at programmet er sterkere på noen dimensjoner (intern validitet), enn på andre (ekstern validitet).

8.3 utfordringer

Resultatmønsteret, bidragene og begrensningene i forskningsprogrammet ble beskrevet i de forrige avsnittene. Basert på disse avsnittene er formålet her å se *fremover* mot hvilke utfordringer vi står overfor i det videre arbeidet. Gitt det interessante resultatmønsteret i programmet, er det flere sentrale spørsmål jeg ønsker å vite mer om. I dette avsnittet vil jeg derfor skissere noen hovedspørsmål, og drøfte hvilke tråder videre forskning kan næste etter for å besvare disse spørsmålene.

Hvorfor er en individuell komposisjon bedre for felles resultat i grupper enn i dyader?

Det første interessante spørsmålet er hvorfor en individuell komposisjon er gunstigere for felles resultat i grupper enn i dyader. I dyader var en individuell komposisjon, sammenlignet med andre komposisjoner, uheldig for felles resultat. I grupper derimot, gav en individuell komposisjon enten like bra (grupper) eller bedre (grupper med informasjon) felles resultat enn de andre gruppekomposisjonene. For å kunne avdekke årsakene til denne forskjellen er det særlig tre forhold som synes interessante å undersøke i videre forskning:

- (1) Inntar deltakere i grupper en *meglerrolle*?
- (2) Er det andre *normer* i grupper enn i dyader?
- (3) Velger partene en annen *atferd* i grupper enn i dyader?

Meglerrolle

En mulig årsak til at en individuelt orientert komposisjon er ugunstig for felles resultat i dyader og ikke i grupper, er at deltakerne i grupper kan innta en meglerrolle (Shapiro & Rognes, 1996). Dette innebærer at en av partene kan påta seg rollen som fasilitator slik at uheldig konflikteskalering avverges. Individuelt orienterte grupper kan dermed ha en mekanisme som hindrer at de ender med svake felles resultater. Når to av partene blir svært fokusert på konfliktelementet i forhandlingene, vil en tredje part kunne innta rollen som megler og bringe forhandlingene inn i en mer konstruktiv fase. Dyader mangler i utgangspunktet denne mekanismen, og dette kan være spesielt ugunstig i individuelt orienterte dyader. Videre studier kan avklare om en meglerrolle kan bidra til å forklare resultatmønsteret i mine studier.

Normer

En annen potensiell forklaring på de ulike resultatmønstrene kan være at det er andre normer som er fremtredende i grupper enn i dyader (Kramer, 1991; Shapiro & Rognes, 1996). Den sosiale og kognitive kompleksiteten i grupper kan gi andre normer, samtidig som synligheten av brudd på eventuelle normer maskeres i en slik kompleks setting. Konsekvensene av dette kan være at effektene av atferd modereres av om forhandlingene foregår i dyader eller grupper.

I dyader kan f.eks. distributiv atferd bli oppfattet som uakseptabel atferd og føre til at partene låser seg i posisjoner. I grupper vil imidlertid kompleksiteten kunne bidra til at normer om å unngå distributiv atferd er mindre fremtredende, og at synligheten av slik atferd reduseres fordi partene forhandler med flere parter simultant. Dette kan medvirke til at bruk av distributive taktikker ikke blokkerer dynamikken i grupper slik som i dyader, og forklare hvorfor en individuelt orientert komposisjon relativt sett er heldigere i grupper enn i dyader. Disse spekulasjonene gir innspill til videre forskning, hvor det også kan være fruktbart å hente impulser fra den mer generelle gruppelitteraturen om normer og normutvikling.

Atferd

Et tredje forhold som kan bidra til å forklare forskjellene mellom dyader og grupper, er at parter med samme orientering kan velge ulik atferd i grupper og dyader. Sagt på en annen måte kan forholdet mellom orientering og atferdsvalg bli moderert av antall parter i forhandlingene, fordi den strategiske kompleksiteten stiger når antall forhandlingsparter øker. Deltakere i gruppeforhandlinger kan f.eks. være varsomme med å benytte distributive taktikker. Dette kan skyldes at partene er engstelige for å bli isolert (Brett, 1991), eller føler at det er vanskelig å gjennomføre presstaktikker, siden økning i antall parter trolig reduserer effekten av slik atferd (kfr. Midgaard og Underdal, 1977). En mulig forklaring på at individuelt orienterte komposisjoner relativt sett oppnår bedre felles resultat i grupper enn i dyader, kan derfor være at forhandlere velger en mindre distributiv atferd i grupper. Videre studier kan besvare dette.

Hvorfor er informasjon gunstig for felles resultat i individuelt orienterte grupper, men ikke i samarbeidsorienterte grupper?

Et annet interessant spørsmål er hvorfor informasjon om motpartenes orienteringer virker positivt i individuelt orienterte grupper, men ikke har tilsvarende effekt i samarbeidsorienterte grupper. Informasjon innebar at individuelt orienterte grupper økte felles resultat fra middels til tilnærmet optimalt, mens samarbeidsorienterte grupper oppnådde et middels felles resultat både med og uten informasjon. Videre forskning kan ha nytte av å undersøke følgende:

- (1) Skaper informasjon en *opplyst egeninteresse* i individuelt orienterte grupper?
- (2) Hindrer *satisfisering* samarbeidsorienterte grupper fra å oppnå optimale løsninger?

Opplyst egeninteresse

En mulig årsak til at informasjon har en positiv effekt på felles resultat i individuelt orienterte grupper, kan være at informasjon fremmer en opplyst egeninteresse (Rubin, 1991). At partene har en egeninteresse innebærer at de er individuelt orienterte. At partene er opplyste innebærer at de innser at maksimering av eget resultat krever at motpartenes interesser ivaretas. Når aktørene har informasjon om at motpartene er individuelt orienterte, vet de at ingen er villige til å komme med lettvinne innrømmelser. Ettersom aktørene innser at det er vanskelig å oppnå en større andel av gevinstene på bekostning av motpartene, ligger mulighetene til å oppnå målet om et godt individuelt resultat, i å øke gruppens felles gevinst.

De eksplorative analysene av gruppene med informasjon (studie 3) indikerer støtte til resonnementene over. De individuelt orienterte gruppene var relativt distributive og lite integrative i starten av forhandlingene, trolig fordi deltakerne prøvde om det var mulig å oppnå en relativt større andel av gevinstene. Etterhvert som partene fikk bekreftet informasjonen om at motpartene også var individuelt orienterte, innså de at det i liten grad var rom for presstaktikker. Dermed endret de sin atferd til å bli mer integrativ og mindre distributiv. I motsetning til de andre gruppene hadde de individuelt orienterte gruppene en eskalerende integrativ dynamikk og en de-eskalerende distributiv dynamikk, som drev gruppene til Pareto-effektive løsninger.

Satisfisering

Informasjon om motpartenes orienteringer har ingen effekt på felles resultat i samarbeidsorienterte grupper. Resonnementet om at informasjon vil øke samarbeidsorienterte parters tillit til hverandre og dermed fremme informasjonsutveksling og høyere felles resultat, støttes altså ikke. Videre studier bør utforske om årsaken til at samarbeidsorienterte komposisjoner ikke oppnår høyere felles resultat, kan være at informasjon gjør deltakerne for ettergivende. Partene kan være så fokuserte på å samarbeide at gruppen satisfiserer (Simon, 1957) og dermed velger den første løsningen som er akseptabel for medlemmene, heller enn å risikere konflikt i søken etter optimale løsninger. Utvikling av Pareto-optimale avtaler kan imidlertid kreve at partene har tilstrekkelig energi til å utforske utfallsrommet i forhandlingene (Shapiro & Rognes, 1996).

Analysene av forhandlingsprosessen gir indikasjoner på at argumentene over er verdt å teste. De samarbeidsorienterte gruppene ble - i motsetning til de individuelt orienterte gruppene - ikke mer integrative i løpet av forhandlingene, og var mindre integrative enn de individuelt orienterte gruppene i siste del av forhandlingene. Dette kan skyldes at samarbeidsorienterte grupper satisfiserte, og derfor ikke hadde samme behov som individuelt orienterte grupper for å utveksle informasjon mot slutten av forhandlingene. Fremtidige studier som fokuserer mer direkte på forhandlingsdynamikk, vil kunne avdekke hvilke mekanismer som fremmer og hemmer utvikling av gode løsninger.

Hva avgjør hvorvidt en individuell komposisjon er gunstig for felles resultat?

Et tredje relevant spørsmål er hvilke faktorer som bestemmer hvorvidt en individuell komposisjon er gunstig for felles resultat eller ikke. Resultatmønsteret viser at felles resultat er relativt stabilt på tvers av alle studiene, både for samarbeidsorienterte komposisjoner og mikskomposisjoner. Felles resultat i individuelt orienterte komposisjoner er derimot svært sensitivt for kontekstuelle forhold. Et sentral oppgave for videre forskning er dermed å kartlegge under hvilke forhold en individuell komposisjon er gunstig, og under hvilke forhold en slik komposisjon bør unngås.

Flere studier støtter mønsteret om at individuelt orienterte komposisjoner er sensitive for konteksten, mens samarbeidsorienterte komposisjoner er mer robuste. F.eks. er en individuell komposisjon ugunstig for felles resultat i grupper som må behandle saker *sekvensielt* (Weingart m.fl., 1993), i dyader med høyt *tidspress* (Carnevale & Lawler, 1986) og i dyader hvor partene forhandler *ansikt til ansikt* (Lewis & Fry, 1977). De samarbeidsorienterte komposisjonene ble imidlertid ikke negativt påvirket av disse forholdene. Resultatene i mine studier indikerer at en relativt ugunstig effekt av individuelt orienterte komposisjoner oppheves når forhandlingene foregår i *grupper* heller enn i dyader. I tillegg viser resultatene at *informasjon* om motpartenes orienteringer i grupper faktisk stimulerer felles resultat.

Momentene over gir innspill til flere studier som er svært aktuelle i den videre forskningen. Siden en økning fra to til tre parter opphever en negativ effekt av en individuell orientering, er det ønskelig å undersøke om denne trenden fortsetter når det blir enda *flere parter* i forhandlingene. Videre er det grunn til å undersøke om det er økningen i antall parter som skaper denne effekten, eller om det er økningen i antall *personer* som er avgjørende. Hvis det er antall personer som er avgjørende, så har dette klare implikasjoner. F.eks. vil negative effekter i individuelt orienterte dyader kunne elimineres ved at begge partene stiller med to personer (forhandlingsteam).

Videre forskning bør også se på effekter av orientering i *dyader med informasjon*. Ettersom felles resultat i individuelt orienterte grupper stimuleres av informasjon om motpartenes orienteringer, er det grunn til å undersøke om slik informasjon også kan forbedre felles resultat i individuelt orienterte dyader.⁶⁸ Videre bør fremtidige studier undersøke hvordan *oppgavestrukturen* påvirker effektene av orientering. Det kan f.eks. tenkes at felles resultat i individuelt orienterte komposisjoner er sensitive til endringer i spillstrukturen, og studier hvor ulik struktur benyttes er sentralt for å kunne fastslå gyldighetsområdet for mine funn.

Oppsummert er de individuelt orienterte komposisjonene svært interessante. For det første fordi de ofte oppnår dårligere resultater enn andre komposisjoner og derfor bør unngås, men særlig fordi de under noen forhold - som denne avhandlingen viser - faktisk kan oppnå

⁶⁸ Selv om tidligere forskning ikke indikerer at dette er tilfelle, er det behov for å undersøke dyader med informasjon hvor orientering behandles mer presist enn i tidligere studier (se avsnitt 3.3).

løsninger med en kvalitet som andre komposisjoner ikke kan matche. Individuelt orienterte komposisjoner har med andre ord et *potensiale*, men krever tilrettelegging for å utnytte dette. Videre forskning kan undersøke om forhold som kan dempe konkurransemomentet i de individuelt orienterte komposisjonene (kfr. lavt tidspress, ikke ansikt til ansikt, simultan saksbehandling, grupper) opphever en ugunstig effekt, mens forhold som kan fremkalle samarbeid (kfr. grupper med informasjon) kan skape en gunstig effekt.

Hvorfor baseres vurdering av rettferdighet på andre forhold i grupper enn i dyader?

Det fjerde spørsmålet jeg vil diskutere er hvorfor vurdering av rettferdighet baseres på andre forhold i grupper enn i dyader. Inspeksjon av resultatmønsteret og analyse av korrelasjoner indikerer at *grupper* baserer sin vurdering av rettferdighet på balansen i de individuelle resultatene, mens *dyader* baserer sin vurdering på felles resultat. Sagt på en annen måte er rettferdighet i grupper mer avhengig av den distributive dimensjonen (fordeling), mens rettferdighet i dyader er mer avhengig av den integrative dimensjonen (felles resultat).

I den videre forskningen er det flere forhold som er ønskelige å undersøke. For det første er det interessant å undersøke om forskjellene kan tilskrives ulike *normer*. En spekulasjon er f.eks. at en norm om rettferdig fordeling ikke står like sterkt i dyader som i grupper. Hvis personer typisk forbinder forhandlinger som en kamp mellom to parter, er det mulig at de aksepterer, eller til og med forventer, at partene oppnår litt ulike resultater («det er bare slik det er i forhandlinger»). I grupper derimot, vil deltakerne kanskje legge andre normer til grunn, og fokusere mer på at alle bidrar og får en rimelig andel av gevinstene. Studier av normer i dyadeforhandlinger og gruppeforhandlinger er dermed aktuelt for å få innsikt i resultatene for både rettferdighet og felles resultat.

En annen spekulasjon for videre studier er at forskjellen skyldes *tilgjengelighet*. I komplekse forhandlinger som gruppeforhandlinger kan det tenkes at det er fordelingsaspektet som er det mest tilgjengelige kriteriet for deltakerne, fordi kvaliteten på gruppens felles resultat kan være svært vanskelig å vurdere. Den distributive dimensjonen (fordeling) kan med andre ord være lettere å forholde seg til enn den integrative (felles resultat). Partene i grupper kan sammenlignet med parter i dyader til en viss grad observere forhandlingene fra utsiden, f.eks.

gjennom en meglerrolle, og dette kan skape større fokus rettet mot rettferdighet i fordeling. I mine studier har rettferdighet vært validert på gruppenivå. Det er derfor grunn til å være forsiktig med å spekulere i effektene av orientering på individnivå. I fremtidige studier kan det imidlertid tenkes at rettferdighet kan valideres på *individnivå*. Dette vil kunne gi rom for nærmere innsikt i hvordan deltakernes motivasjonsmessige orienteringer påvirker deres vurdering av rettferdighet.

Når oppnår samarbeidsorienterte forhandlere like høyt individuelt resultat som sine individuelt orienterte motparter?

Et femte spørsmål er under hvilke forhold samarbeidsorienterte forhandlere kan forhindre at de oppnår lavere individuelt resultat enn sine individuelt orienterte motparter. Resultatene i studiene viser at når individuelt orienterte og samarbeidsorienterte parter forhandler med hverandre, oppnår individuelt orienterte parter generelt høyere resultat. Det eneste unntaket fra dette mønsteret synes å være når samarbeidsorienterte deltakere er i flertall i grupper med informasjon.

Siden forhandlinger mellom deltakere med ulike orienteringer antas å være relativt vanlig, er det av interesse å kartlegge hvordan samarbeidsorienterte forhandlere kan hindre å bli utkonkurrert av sine individuelt orienterte motparter. Når deltakerne var uten informasjon klarte ikke et flertall av samarbeidsorienterte medlemmer å stå imot en individuelt orientert forhandler. Videre forskning bør imidlertid undersøke om samarbeidsorienterte deltakere klarer å hindre utnyttelse når flertallet blir tilstrekkelig *stort* (kfr. Brett, 1991), eller om en individuelt orientert forhandler får et enda større spillerom i slike komposisjoner.

Andre aktuelle studier er å undersøke effektene av *informasjon*. Informasjon om motpartenes orienteringer innebar i mine studier at et flertall av samarbeidsorienterte deltakere forhindret at en individuelt orientert part fikk en relativt større andel av gevinstene. Et mindretall klarte imidlertid ikke å gardere seg. Det er derfor interessant å undersøke om informasjon er tilstrekkelig til å hindre en skjev fordeling av individuelt resultat, når antall samarbeidsorienterte og individuelt orienterte deltakere er det samme. F.eks. er det ønskelig å se på dyader med informasjon hvor en samarbeidsorientert og en individuelt orientert part møtes,

og på grupper hvor to samarbeidsorienterte og to individuelt orienterte parter forhandler med hverandre.

I tillegg til forholdene over er det i fremtiden viktig å utforske hvilke *kontrollmekanismer* som er tilgjengelige for å hindre en ubalansert fordeling av gevinstene mellom individuelt orienterte og samarbeidsorienterte medlemmer. Slike kontrollmekanismer kan f.eks. være at en ekstern part vurderer avtalen i etterkant, og ikke godtar løsninger hvor en eller flere av partenes individuelle resultater kommer under et visst minimumsnivå.

Hvorfor er det ikke forskjeller i tilfredshet mellom orienteringer i mikskomposisjoner?

Et siste interessant spørsmål er hvorfor det ikke er forskjeller i tilfredshet mellom parter med ulike orienteringer, når de forhandler med hverandre. Resultatmønsteret viser at tilfredshet hos deltakere i mikskomposisjoner ikke under noen forhold blir påvirket av orientering. Hva kan være årsaken til at de samarbeidsorienterte deltakerne er like tilfredse som sine individuelt orienterte motparter, til tross for at de oppnår langt lavere individuelle resultater?

En årsak til manglende forskjeller kan, som tidligere nevnt, være at individuelt orienterte deltakere har et høyere *forankringspunkt* i sin vurdering av tilfredshet, enn hva som er tilfelle for samarbeidsorienterte deltakere. Gitt at individuelt orienterte forhandlere bare er opptatt av eget resultat, mens samarbeidsorienterte forhandlere også er opptatt av partenes felles resultat, kan individuelt orienterte parter kreve et høyere individuelt resultat for å være like tilfredse som samarbeidsorienterte parter. Det er derfor mulig at orientering påvirker forholdet mellom individuelt resultat og tilfredshet.

Videre arbeider bør imidlertid også avklare en spekulasjon om at manglende forskjeller i tilfredshet, kan skyldes at individuelt orienterte parter føler *ubehag* med å utnytte sine samarbeidsorienterte motparter. Det kan tenkes at individuelt orienterte forhandlere registrerer at de utnytter samarbeidsorienterte motparter, og selv om målet er høyest mulig individuelt resultat, føler de seg såpass utilpass med dette at det reduserer deres tilfredshet.

8.4 Implikasjoner for forskningsprogram

En videre utvikling av avhandlingens forskningsprogram kan ta ulike retninger. Formålet her er å presentere retningene som er oppsummert i tabell 8.2. Det videre arbeidet kan for det første beholde *eksisterende retning* og bygge videre på avhandlingens sterke sider. En annen utviklingsretning er å fokusere på *ekstern validitet* og redusere programmets begrensninger. En tredje retning er å fokusere på *mekanismer som kan forklare* forholdet mellom orientering og utfall. Siden orientering er funnet å være en sentral forklaringsvariabel, er en fjerde vei å kartlegge *årsaker til og utbredelse* av ulike orienteringer. Endelig er en femte retning å gå utenfor eksisterende paradigme, og utvikle et *nytt rammeverk* for studier av forhandlinger.

Tabell 8.2: Utviklingsretninger for forskningsprogrammet

FOKUS	INNHOOLD	BIDRAG
Eksisterende retning	Gjennomføre flere eksperimenter under ulike betingelser	Bygge videre på avhandlingens sterke sider (kfr. bidrag i avsnitt 8.2)
Ekstern validitet	Foreta studier av profesjonelle aktører i naturlige forhandlinger	Redusere avhandlingens begrensninger (kfr. begrensninger i avsnitt 8.2)
Forklaringsmekanismer	Studere forklaringer på hvorfor orientering påvirker utfall	Forklare funnene i programmet (kfr. utfordringer i avsnitt 8.3)
Årsaker og utbredelse	Undersøke årsakene til og utbredelsen av ulike orienteringer	Sentralt å vite siden orientering har effekt (kfr. oppsummering i avsnitt 8.1)
Nytt rammeverk	Utforske effekter av orientering i genereringsfasen i forhandlinger	Skape nytt rammeverk/paradigme for studier av forhandlinger

Fokus på eksisterende retning

En mulig retning på det videre arbeidet er å beholde eksisterende fokus og dermed bygge videre på avhandlingens sterke sider (kfr. bidrag i avsnitt 8.2). Eksisterende fokus har vært å avdekke relasjonen mellom orientering og forhandlingsutfall ved hjelp av en eksperimentell tilnærming. Dette innebærer at hver enkelt studie har prioritert intern validitet. Samtidig har jeg gjennomført flere studier hvor effektene av orientering er testet under ulike forhold, noe som bidrar til å heve den eksterne validiteten. En videre utvikling av forskningsprogrammet kan være å fortsette langs denne retningen, og gjennomføre flere eksperimenter som studerer

sammenhengen mellom orientering og utfall under ulike betingelser. Dette vil bidra til å kartlegge gyldighetsområdet for de ulike funnene i programmet.

Det er en rekke studier som vil være interessante utvidelser av det eksisterende programmet. Som tidligere beskrevet vil det f.eks. være interessant å undersøke dyader hvor deltakerne har informasjon om hverandres orienteringer. I så fall vil jeg få en komplett 2 x 2 tabell som viser hvordan antall parter (dyader eller grupper) og informasjon (uten eller med) påvirker forholdet mellom orientering og utfall. Videre vil det bl.a. være spennende å undersøke forhandlinger i team, for å undersøke om en økning i antall personer har samme effekten som en økning i antall parter. Endelig kan det være interessant å studere effektene av orientering under ulike spillstrukturer.

Fokus på ekstern validitet

En alternativ retning for videre utvikling av forskningsprogrammet er å fokusere mer direkte på ekstern validitet, for å dempe noen av avhandlingens begrensninger (kfr. begrensninger i avsnitt 8.2). Begrensninger i programmet er særlig knyttet til spørsmålet om generalisering fra studenter i simulerte forhandlinger, til profesjonelle forhandlere i naturlige forhandlings-situasjoner. En utviklingsretning for videre studier er derfor å forsøke å få innsikt i effektene av orientering for profesjonelle forhandlere i naturlige situasjoner. Dette vil bidra til å heve den eksterne validiteten.

Det er særlig to typer av studier som vil være aktuelle dersom denne utviklingsretningen følges. Den første typen er å foreta tilsvarende studier som de som er foretatt hittil, men med andre deltakere. F.eks. kan profesjonelle forhandlere delta i simuleringen og sammenlignes med studentene i mitt utvalg. Videre kan det knyttes reelle insentiver til forhandlingene ved å dele ut en belønning basert på måloppnåelse. Den andre typen av studier er å undersøke forhandlinger slik de foregår naturlig. Dette krever imidlertid en annen tilnærming enn den eksperimentelle. F.eks. kan naturlige forhandlinger studeres direkte gjennom observasjon, og indirekte gjennom analyse av dokumenter, intervju, og spørreskjema. Sammen med funnene i de eksperimentelle studiene i avhandlingen, vil slike studier kunne styrke programmet.

Fokus på forklaringsmekanismer

I avhandlingen har jeg konsentrert meg om å avdekke sammenhengen mellom orientering og forhandlingsutfall under ulike forhold. En naturlig forlengelse av dette arbeidet vil være å fokusere nærmere på mekanismene som kan forklare denne sammenhengen (kfr. bl.a. utfordringer i avsnitt 8.3). Innsikt i de underliggende forklaringsmekanismene vil gi et mer fullstendig bilde av forholdet mellom orientering og utfall, og kunne ha flere viktige teoretiske og praktiske implikasjoner.

Det forrige avsnittet om utfordringer inneholder en rekke spor som kan forfølges i jakten på forklaringsmekanismer. F.eks. er det for å få innsikt i hva som forklarer forskjeller i felles resultat, interessant å undersøke om grupper som forhandler gjør bruk av en meglerrolle, om det gjelder andre normer i gruppeforhandlinger enn i dyadeforhandlinger, om valg av atferd er ulik i grupper og dyader, om individuelt orienterte grupper med informasjon har en opplyst egeninteresse, og om samarbeidsorienterte grupper med informasjon tilfredsiserer. De eksplorative analysene av forhandlingsdynamikken gir innspill som er nyttige å ta med videre, men for å få full innsikt i forklaringsmekanismer kreves andre design og andre metoder enn de som er benyttet i dette programmet.

Fokus på årsaker og utbredelse

Siden motivasjonsmessig orientering har substansielle effekter på forhandlingsutfall (kfr. oppsummering i avsnitt 8.1), er en annen mulig utvidelse av programmet å undersøke mulige årsaker til at orienteringene oppstår, og utbredelsen av disse orienteringene. Denne utviklingsretningen skiller seg fra de andre retningene ved at den ikke fokuserer på effektene av orientering, men på de bakenforliggende årsaker til og utbredelse av orienteringene. Ikke desto mindre er det på et tidspunkt i kunnskapsutviklingen behov for å få innsikt i disse spørsmålene, bl.a. fordi de har implikasjoner for design av forhandlingssituasjoner.

Det er en rekke mulige faktorer som potensielt kan forklare ulike orienteringer. I programmet hittil har jeg sett på orientering forårsaket av direkte instruksjoner. Orientering kan alternativt skyldes personlige disposisjoner (sosiale verdi-orienteringer) og/eller forhold knyttet til situasjonen. En av utfordringene er å identifisere hvordan deltakernes orienteringer påvirkes av ulike situasjonsvariabler. F.eks. kan det tenkes at oppfatning av oppgavens utfallsrom

påvirker forhandlerens orienteringer. I tillegg til å avdekke årsaker til forhandlerens orienteringer, vil det også være aktuelt å undersøke om effektene av orientering påvirkes av hva som forårsaker orienteringen (f.eks. kan situasjonsbaserte og personbaserte orienteringer ha ulike effekter og/eller interaksjonseffekter).

Fokus på nytt rammeverk

Forskningsprogrammet som er startet i avhandlingen kan også utvikles ved å skape et nytt rammeverk for studier av forhandlinger. En forhandlingsepisode består vanligvis av to hovedfaser; (1) en *genereringsfase* hvor partene definerer problemet, genererer idéer og utvikler alternativer, og (2) en *løsningsfase* hvor partene evaluerer og velger ett alternativ. Sosialpsykologisk forskning på forhandlinger, inkludert studiene i denne avhandlingen, har nesten utelukkende vært konsentrert omkring løsningsfasen. Grunnen til dette er at de fleste studier benytter simuleringer hvor utfallsrommet i forhandlingene er spesifisert på forhånd. Aktørene har dermed ikke selv muligheter til å generere alternativer og skape kreative løsninger, men er henvist til å velge én løsning blant en gitt mengde alternativer.

Det er sentralt å få kunnskap om genereringsfasen i forhandlinger. Spesielt i forhandlinger i grupper kan dette være en kritisk fase, fordi kompleksiteten gjør det vanskelig å generere alternativer. I en videre utvikling av forskningsprogrammet vil det derfor være viktig å avdekke om effektene av orientering er de samme i genereringsfasen som i løsningsfasen. I løsningsfasen, som er studert i denne avhandlingen, synes individuelt orienterte grupper å kunne oppnå gode resultater. I genereringsfasen kan det imidlertid tenkes at samarbeidsorienterte eller miksoorienterte komposisjoner er best egnet. Siden heterogene grupper generelt synes flinkere til å generere alternativer (Jackson, 1992) kan det f.eks. spekuleres i om de miksoorienterte komposisjonene i mine studier ville oppnådd bedre resultater enn de andre komposisjonene, dersom deltakerne selv måtte skape alternativene før de valgte.

Utvikling av forskningsprogrammet langs denne retningen kan bidra på tre måter. For det første kan det bidra med metodeutvikling ved å utvikle en simulering hvor utfallsrommet ikke er gitt på forhånd. For det andre kan det bidra med empiriutvikling ved å studere effektene av orientering når partene både må utvikle alternativer og velge ett av disse. For det tredje har det potensiale for å bidra til teoriutvikling om genereringsfasen, og gi en mer

komplett forståelse av hvordan utfallskvalitet i forhandlinger skapes. I sum kan dette bidra til en interessant reorientering av forhandlingsforskningen.

8.5 Implikasjoner for praksis

Selv om hovedformålet med denne avhandlingen har vært å teste teori, har programmet også potensielle implikasjoner for praksis. Formålet med dette avsnittet er å peke på sentrale implikasjoner resultatene har for aktører som forhandler og designer forhandlings situasjoner. For å kunne komme med råd til praktikere er det nødvendig å avklare hvilke utfallsmål som ønskes ivaretatt. Basert på at resultatene i mine studier er gyldige, viser tabell 8.3. hvilke orienteringer/komposisjoner som anbefales for å maksimere ulike utfallsmål. Jeg vil drøfte disse implikasjonene i det følgende.

Tabell 8.3: Anbefalinger for praksis

UTFALLSMÅL	ANBEFALT KOMPOSISJON / ORIENTERING	
	Forhandlinger i grupper	Forhandlinger i dyader
Felles resultat	Individuell komposisjon med informasjon	Unngå en individuell komposisjon
Rettferdighet	Samarbeidskomposisjon uten informasjon	Unngå en individuell komposisjon
Individuelt resultat	Individuell orientering	Individuell orientering
Tilfredshet	Ingen generell anbefaling	Ingen generell anbefaling

Felles resultat

Studiene av grupper viste at de individuelt orienterte gruppene oppnådde like godt (studie 1) eller bedre (studie 3) felles resultat sammenlignet med andre gruppekomposisjoner. Dette innebærer at aktører som designer forhandlings situasjoner (f.eks. ledere) hvor et godt felles resultat er ønskelig, bør legge til rette for at deltakerne i gruppeforhandlinger er *individuelt orienterte* og kjenner hverandres orienteringer. Deltakerne kan f.eks. gis direkte instruksjoner om individuelle mål eller insentiver som støtter en individuell orientering (f.eks. individuell belønning), samtidig som instruksjonene eller insentivene gjøres kjent for alle deltakerne.

Det kan virke *paradoksalt* at for å maksimere felles resultat i en forhandlingsgruppe, bør alle deltakerne ha et mål om å maksimere individuelt resultat (samt ha kunnskap om motpartenes orienteringer). Et høyt individuelt resultat kan imidlertid oppnås på to måter; ved å øke den

relative andelen av gevinstene på bekostning av motpartene (distribusjon), og ved å øke den totale potten (integrasjon). Når ingen av partene gir etter, krever et høyt individuelt resultat at den totale potten økes. Dermed oppnås et godt felles resultat - ikke på tross av - men på grunn av partenes individuelle orienteringer. Implikasjonen er derfor at i grupper som forhandler, bør partene stimuleres til å ha energi som hindrer unødvendig ettergivenhet og inngåelse av Pareto-underlegne kompromisser (kfr. Shapiro & Rognes, 1996).

Rådet om å tilrettelegge for grupper med individuelt orienterte deltakere med informasjon, synes å bryte med den generelle gruppelitteraturen som typisk betoner viktigheten av felles mål og samarbeid. Studiene i denne avhandlingen indikerer viktigheten av at deltakerne i grupper som forhandler, har individuelle mål. Det er imidlertid sentralt å merke seg at det er orientering - og ikke atferd - som studeres her. Individuelt orienterte grupper kan derfor samarbeide. De eksplorative analysene av forhandlingsdynamikken indikerte f.eks. at individuelt orienterte grupper (med informasjon) var mer integrative enn andre grupper mot slutten av forhandlingene. Dette antyder at samarbeidsatferd innenfor rammene av individuelle orienteringer kan skape en effektiv dynamikk.

At individuelt orienterte grupper (med informasjon) oppnår gode felles resultater strider også mot de fleste funnene i dyadiske forhandlinger (se avsnitt 3.3). I dyader er anbefalingen at individuelt orienterte komposisjoner bør unngås, hvis det er ønskelig med et høyt felles resultat. Dette rådet støttes av resultatene i min dyadestudie. I tillegg antyder min dyadestudie at det er tilstrekkelig at bare en av partene er samarbeidsorientert, fordi miksoorienterte dyader også oppnår bedre felles resultat enn individuelt orienterte dyader. Ved design av dyadiske forhandlinger bør det med andre ord legges til rette for at minst en av deltakerne er samarbeidsorientert.

En praktisk implikasjon av at effektene av en individuell orientering er gunstigere i grupper enn i dyader, er at dersom situasjonen fremmer individuelle mål, og denne insentivstrukturen vanskelig kan endres, så bør en forsøke å legge til rette for at forhandlingene skal foregå i grupper heller enn i dyader. F.eks. vil en internt i organisasjoner ofte kunne bestemme hvor mange parter som skal delta i en beslutningsgruppe eller komite. Hvis situasjonen gjør deltakerne individuelt orienterte, antyder mine funn at forhandlingene bør involvere mer enn to parter.

Rettferdighet

Samarbeidsorienterte komposisjoner opplevde i alle studiene rettferdigheten som like bra (studie 3) eller bedre (studie 1) enn de andre komposisjonene. Dersom opplevd rettferdighet er et viktig utfallsmål, bør forhandlingene derfor utformes slik at deltakerne er *samarbeidsorienterte* og uten informasjon om motpartenes orienteringer. Samarbeidsorienterte komposisjoner kan f.eks. forsøkes fremkalt gjennom insentivstrukturen.

For dyader synes en individuelt orientert komposisjon uheldig for både opplevd rettferdighet og for felles resultat. For grupper er imidlertid bildet mer komplisert, ettersom opplevd rettferdighet maksimeres i samarbeidsorienterte grupper uten informasjon, mens felles resultat maksimeres i individuelt orienterte grupper med informasjon. Komposisjon av orienteringer i grupper kan med andre ord fasilitere både felles resultat og opplevd rettferdighet - men ikke i en og samme forhandling.

Gitt at både felles resultat og rettferdighet er sentrale utfallsmål, oppstår det et *dilemma* mht. hvordan grupper bør komponeres. Kunnskap om dilemmaet gjør det imidlertid mulig å forholde seg til dette. Komposisjon av orienteringer kan f.eks. ivareta ett av målene, mens det utfallsmålet som ikke blir besørget av orientering, kan forsøkes ivaretatt gjennom andre variabler. F.eks. kan målet om høyt felles resultat ivaretas ved å sette sammen en gruppe med individuelt orienterte deltakere med informasjon, mens målet om samtidig høy opplevd rettferdighet kan forsøkes innfridd gjennom bruk av andre virkemidler som f.eks. prosedyrer.

Individuelt resultat

En *individuell orientering* gir generelt det beste individuelle resultatet i både gruppe- og dyadeforhandlinger. En individuelt orientert forhandler oppnår like høyt eller høyere individuelt resultat enn det vedkommende oppnår ved å være samarbeidsorientert. Hvor vellykket en individuell orientering er, avhenger imidlertid av motpartenes orienteringer. En implikasjon av dette er at deltakerne kan øke sitt eget resultat dersom de kan påvirke motpartenes orienteringer. I dyader og grupper uten informasjon er en individuelt orientert part mest tjent med å forhandle med samarbeidsorienterte motparter, mens i grupper med informasjon er aktøren mest tjent med å forhandle med andre individuelt orienterte motparter.

De samarbeidsorienterte deltakerne som ønsker å maksimere både individuelt resultat og felles resultat lykkes stort sett dårlig med begge deler. For at disse forhandlerne skal kunne oppnå et bedre individuelt resultat, og unngå å bli utnyttet av individuelt orienterte parter, kreves det at de i sterkere grad kan kontrollere de individuelt orienterte deltakerne. De eksplorative analysene av atferden indikerer at samarbeidsorienterte medlemmer som forhandler med individuelt orienterte parter, må være varsomme med å gi etter for press, og forsøke å være aktive i forhandlingene.

Tilfredshet

For den enkelte forhandler er det verken i dyader eller grupper noen av orienteringene som gir systematisk høyere tilfredshet. Valg av orientering kan derfor vanskelig bidra til å stimulere egen tilfredshet. I grupper synes det imidlertid mulig å påvirke egen tilfredshet dersom motpartenes orienteringer kan styres. Summen av tilfredshet i en gruppe kan nemlig heves dersom alle deltakerne er samarbeidsorienterte. Aktører som designer forhandlings-situasjoner hvor gruppens samlede tilfredshet er sentral, bør derfor sette sammen grupper med samarbeidsorienterte medlemmer.

I sum bør praktikere merke seg følgende tendens for grupper som forhandler. *Individuelt orienterte medlemmer* kan virke positivt på objektive utfallsmål som individuelt og felles resultat, mens *samarbeidsorienterte medlemmer* kan virke positivt på subjektive utfallsmål som opplevd rettferdighet og tilfredshet. Implikasjonene av dette er at aktører som deltar i gruppeforhandlinger, eller designer slike situasjoner, bør klargjøre hvilke utfallsmål som er avgjørende, og tilpasse orientering og komposisjon ut fra dette.

8.6 Konklusjon

En rekke grupper må ta avgjørelser i situasjoner hvor deltakerne har ulike interesser. Når deltakere med ulike interesser møtes, må gruppe medlemmene *forhandle* for å komme frem til en felles beslutning. Fordi omfanget av gruppebaserte aktiviteter øker (kfr. Gordon, 1992), og gruppene typisk blir mer heterogene (kfr. Jackson, May & Whitney, 1995), er det et sterkt behov for å utvikle kunnskap om forhandlinger i grupper.

Denne avhandlingen er blant de første bidragene som studerer gruppeforhandlinger. For å bygge opp kunnskap om slike forhandlinger startet jeg et *forskningsprogram* som hadde som formål å belyse hvordan gruppe medlemmers målorienteringer (individuell- eller samarbeidsorientert) påvirker forhandlingsutfall (individuell og felles resultat, opplevd rettferdighet og tilfredshet). Studiene i dette programmet er, så langt jeg kjenner til, de første som undersøker forhandlinger mellom parter med ulike orienteringer, og blant de første som inkluderer utfallsmål langs flere dimensjoner og nivåer. I programmet inngår også utviklingen av en ny simulering som kan benyttes i studier av gruppeforhandlinger.

Resultatene i forskningsprogrammet viser at deltakernes målorienteringer påvirker utfall i forhandlinger. Spesielt interessant er det at en individuell orientering kan stimulere *både* individuelt resultat og partenes felles resultat. I studiene i dette programmet ble tilnærmet Pareto-optimale løsninger paradoksalt nok bare oppnådd i grupper hvor partene var individuelt orienterte og hadde informasjon om hverandres orienteringer. Dette illustrerer at en individuell orientering - i motsetning til hva som tradisjonelt blir hevdet - faktisk kan fasilitere kvaliteten på gruppens beslutning. Det kan derfor være grunn for både forskere og praktikere til å revurdere sitt syn på effektene av orientering.

Funnene i avhandlingen inspirerer til videre utvikling av forskningsprogrammet som er startet her. En slik utvikling kan skje langs en eller flere av de retningene som er skissert tidligere. Videre utvikling av programmet vil kunne sikre oss kunnskap om hvordan parter med ulike interesser kan samordne sine interesser og nyttiggjøre seg de muligheter som ligger i forhandlingens utfallsrom.

REFERANSER

- Albin, C. (1993). The role of fairness in negotiation. *Negotiation Journal*, 9(3), 223-244.
- Ancona, D. G., Friedman, R. A. & Kolb, D. M. (1991). The group and what happens on the way to «yes». *Negotiation Journal*, 2, 155-173.
- Arunachalam, V. & Dilla, W. (1995). Judgement accuracy and outcomes in negotiation: A causal modeling analysis of decision-aiding effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 289-304.
- Balakrishnan, P. V., Patton, C. & Lewis, P. (1993). Toward a theory of agenda setting in negotiations. *Journal of Consumer Research*, 19, 673-654.
- Baron, R. S., Kerr, N. L. & Miller, N. (1992). *Group process, group decision, group action*. Open University Press, Buckingham.
- Bazerman, M. H. (1983). Negotiator judgement: A critical look at the rationality assumptions. *American Behavior Scientist*, 27, 211-228.
- Bazerman, M. H. & Carroll, J. (1987). *Negotiating in organizations*. Beverly Hills, London, New Dehli: Sage Publications.
- Bazerman, M. H., Lewicki, R. J. & Sheppard, B. H. (eds.) (1991). *Research on negotiation in organizations*, 3.
- Bazerman, M. H., Mannix, E. A., & Thompson, L. (1988). Groups as mixed-motive negotiations. *Advances in Group Processes*, 5, 195-216.
- Beggs, R. J., Brett, J. M. & Weingart, L. R. (1989). *The impact of decision aids and motivational orientation on group negotiations*. Working Paper No. 48. The Dispute Resolution Research Center.
- Ben-Yoav, O., & Pruitt, D. G. (1984a). Accountability to constituents: A two-edged sword. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 283-295.
- Ben-Yoav, O., & Pruitt, D. G. (1984b). Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 323-335.
- Berry, W. D., & Feldman, S. (1985). *Multiple regression in practice*. Sage University Paper (50).
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R. R., Sheppard, H. A. & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Brett, J. M. (1991). Negotiating group decisions. *Negotiation Journal*, 7, 191-310.
- Brett, J. M., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C. & Lytle, A. (1998). Culture and joint gains in negotiation. *Negotiation Journal*, 14(1), 61-86.
- Brett, J. M. & Rognes, J. K. (1986). Intergroup relations. In P. S. Goodman (ed.), *Designing effective work groups*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Calder, B. J., Phillips, L. W. & Tybout (1981). The concept of external validity. *Journal of Consumer Research*, 9, 240-244.
- Calder, B. J., Phillips, L. W. & Tybout (1982). The concept of external validity. *Journal of Consumer Research*, 9 (December), 240-244.

- Carnevale, P. J. & Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- Carnevale, P. J. & Lawler, E. J. (1986). Time pressure and the development of integrative agreements in bilateral negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 30(4), 636-659.
- Carnevale, P. J. & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Clyman, D. R. (1995). Measures of joint performance in dyadic mixed-motive negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 38-48.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Lawrence Erlbaum Ass., Hillsdale, New Jersey.
- Cohen, R. L. (1991). Justice and negotiation. *Research on Negotiation in Organizations*, 3, 259-282.
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimentation*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Corfman, K. P. & Lehmann, D. R. (1993). The importance of others' welfare in evaluating bargaining outcomes. *Journal of Consumer Research*, 20, 124-137.
- De Dreu, C. K. & Boles, T. L. (1998). Share and share alike or winner take all?: The influence of social value upon choice and recall on negotiation heuristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(3), 253-276.
- De Dreu, C. K., Giebels, E. & Van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 408-422.
- De Dreu, C. K. & Van Lange, P. A. (1995). Impact of social value orientation on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.
- Deutsch, M. (1960). The effects of motivational orientation on trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-139.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, London: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-175.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social psychology perspective*. Yale University Press, New Haven.
- Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training, and research. *Journal of Social Issues*, 1, 13-32.
- Druckman, D. (ed.) (1977). *Negotiations: Social-psychological perspectives*. Beverly Hills, London: Sage Publications.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ford, R. C. & Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18, 267-294.
- Frankfort-Nachmias, C. F. & Nachmias, D. (1992). *Research methods in the social science*. London, St. Martins Press, Inc.
- Fry, W. R., Firestone, I. J. & Williams, D. L. (1983). Negotiation process and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose? *Basic and Applied Social Psychology*, 4, 1-16.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-116.

- George, J. M. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
- George, J. M. & James, L. R. (1993). Personality, affect, and behavior in groups revisited: Comment on aggregation, levels of analysis, and a recent application of within and between analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 798-804.
- Giebels, E., De Dreu, C. K. & Van de Vliert, E. (1998). The alternative negotiator as the invisible third at the table: The impact of potency information. *The International Journal of Conflict Management*, 9(1), 5-21.
- Gordon, J. (1992). Work teams - how far have they come? *Training*, 29, 59-65.
- Gordon, M. E., Schmitt, N. & Sneider, W. G. (1984). Laboratory research on bargaining and negotiations: An evaluation. *Industrial Relations*, 23(2), 218-233.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graham, J. L., Mintu, A. T., & Rodgers, W. (1994). Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States. *Management Science*, 40(1), 72-95.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Griesinger, D. & Livingstone, D. (1973). Towards a model of interpersonal motivation in experimental games. *Behavioral Science*, 18, 173-188.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. A. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 8. New York: Academic Press.
- Hayden, T. & Mischel, W. (1976). Maintaining trait consistency in the resolution of behavioral inconsistency: The wolf in sheep's clothing? *Journal of Personality*, 44, 109-132.
- Hoyle, R. H. & Crawford, A. M. (1994). Use of individual-level data to investigate group phenomena: Issues and strategies. *Small Group Research*, 25(4), 464-485.
- Iacobucci, D. (1994). Analysis of experimental data. In R. P. Bagozzi (ed.), *Principles of marketing research*, Blackwell Business.
- Iedema, J. & Poppe, M. (1994). Effects of social value orientation on expecting and learning others' orientations. *European Journal of Social Psychology*, 24, 565-579.
- Iversen, G. R. & Norpoth, H. (1987). *Analysis of variance*. Sage University papers series in quantitative applications in the social science, 1. Beverly Hills: Sage Publications.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. In S. Worsel, W. Wood & J. A. Simpsons (eds.), *Group process and productivity*. London: Sage.
- Jackson, S. E., May, K. E. & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- James L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1993). (rwg): An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.

- Janssen, O. & Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to (de-)escalation of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 7(2), 99-120.
- Judd, C. M., Smith, E. R. & Kidder, L. H. (1991). *Research methods in social relations*. Holt, Rhinehart and Winston, Inc.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborate advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, July-August.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelley, H. H. (1966): A classrom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. In K. Archibald (ed.), *Strategic interaction and conflict*. Berkely.
- Kelley, H. H., & Schenitzki, D. P. (1972). Bargaining. In C. G. McClintock (ed.), *Experimental Social Psychology*. New York: Holt.
- Kelley, H. & Stahelski, A. J. (1970a). Errors in perception of intentions in a mixed-motive game. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, 379-400.
- Kelley, H. & Stahelski, A. J. (1970b). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(1), 66-91.
- Kenny, D. A. & Judd, C. M. (1986). Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. *Psychological Bulletin*, 99(3), 422-431.
- Kenny, D. A., & La Voie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 339-348.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, july-august.
- Kimmel, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Goldband, E., & Carnevale, P. J. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 9-22.
- Kirk, R. E. (1995). *Experimental design: Procedures for the behavioral sciences*, Brooks/Cole Publishing Company, NewYork.
- Kramer, R. M. (1991). The more the merrier? Social psychological aspects of multiparty negotiations in organizations. *Research on Negotiation in Organizations*, 3, 307-332.
- Kuhlman, D. M., Brown, C. & Tetac, P. (1992). Judgements about cooperation and defection in social dilemmas: The moderating role of judge's social orientation. In W. B. Liebrand, D. M. Messick & H. A. Wilke (eds.), *Social dilemmas: Theoretical issues and research findings*. Oxford: Pergamon Press.
- Lax, D., & Sebenius, J. (1986). *The manager as negotiator*. New York: The Free Press.
- Lensberg, T. & Van der Heijden, E. (1997). *A cross cultural study of reciprocity, trust and altruism in a gift exchange experiment*. Unpublished paper, Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (eds.). *Social exchange. Advances in theory and research*, Plenum Press, New York
- Lewicki, R. J. & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood, IL: Irwin.
- Lewis, S. A., & Fry, W. R. (1977). Effects of visual access and orientation on the discovery of integrative bargaining alternatives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 75-92.

- Liebrand, W. B., Jansen, R. W., Rijken, V. M. & Suhre, C. J. (1986). Might over morality: Social values and the perceptions of other players in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 203-215.
- Liebrand, W. B., Messick, D. M. & Wilke, H., (eds.) (1992). *Social dilemmas: Theoretical issues and research findings*. Oxford, England, Pergamon Press.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press, New York.
- Locke, E. A. (1986). *Generalizing from laboratory to field settings*. Massachusetts, Toronto: Lexington Books.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Loewenstein, G. F., Thompson, L. & Bazerman, M. H. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 426-441.
- MacCrimmon, K. R. & Messick, D. M. (1976). A framework for social motives. *Behavioral Science*, 21, 86-100.
- Mannix, E. A. (1994). Will we meet again? The effects of power, distribution norms, and scope of future interaction in small group research. *The International Journal of Conflict Management*, 5(4), 343-368.
- Mannix, E. A., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). Negotiation in small groups. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 508-517.
- Marks, G. & Miller, N. (1987). Ten years of research on the false-consensus effect: An empirical and theoretical review. *Psychological Bulletin*, 102, 72-90.
- McClintock, C. G. (1977). Social motivations in settings of outcome interdependence. In D. Druckman (ed.): *Negotiations: Social-psychological perspectives*. Beverly Hills, London: Sage Publications.
- McClintock, C. G. (1978). Social values: Their definition, measurement and development. *Journal of Research and Development in Education*, 12(1), 121-137.
- McClintock, C. G. & Liebrand, W. B. (1988). The role of interdependence structure, individual value orientation and other's strategy in social decision making: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 396-409.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. & Bringberg, D. (1983). External validity and the research process. *Journal of Consumer Research*, 10 (June), 115-124.
- McGrath, J. E. & Julian, J. W. (1963). Interaction process and task outcome in experimentally-created negotiation groups. *Journal of Psychological Studies*, 14(3), 117-138.
- Messick, D. M., & McClintock, C. (1968). Motivational basis of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.
- Midgaard, K. & Underdal, A. (1977). Multiparty conferences. In D. Druckman (ed.): *Negotiations: Social-psychological perspectives* (329-345). Beverly Hills, London: Sage Publications.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Mitchell, T. R. & Larson J. R. (1987). *People in organizations. An introduction to organizational behavior*. McGraw-Hill. Singapore.

- Morley, I. E. & Stephenson, G. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. London: Allen & Unwin.
- Murnighan, J. K. & Brass, D. J. (1991). Intraorganizational coalitions. In M. H. Bazerman, Lewicki, R. J. & Sheppard, B. H. (eds.): *Research on Negotiation in Organizations*, (283-306). Greenwich, Connecticut, London: Jai Press inc.
- Nash, J. F. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, 18, 155-162.
- Natlandsmyr, J. H. & Rognes, J. K. (1995). Culture, behavior and negotiation outcomes: A comparative and cross-cultural analysis of Mexican and Norwegian negotiators. *The International Journal of Conflict Management*, 6(1), 5-29.
- Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. Free Press, New York.
- Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1992). Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 157-175.
- Neale, M. A. & Northcraft, G. B. (1986). Experts, amateurs and refrigerators: Comparing experts and amateur negotiators in a novel task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 305-317.
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1991). Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. *Research in Organizational Behavior*, 13, 147-190.
- O'Connor, K. M. (1997). Motives and cognitions in negotiation: A theoretical integration and an empirical test. *The International Journal of Conflict Management*, 8(2), 114-131.
- O'Connor, K. M. & Carnevale, P. J. (1997). A nasty but effective negotiation strategy: Misrepresentation of a common-value issue. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 504-515.
- Olekalns, M. (1994). Context, issues and frame as determinants of negotiated outcomes. *British Journal of Social Psychology*, 33, 197-210.
- Olekalns, M., Smith, P. L. & Kibby, R. (1996). Social value orientations and negotiator outcome. *European Journal of Social Psychology*, 26, 299-315.
- Oliver, R. L., Balakrishnan, P. V., & Barry, B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 252-275.
- Palmer, L. G. & Thompson, L. (1995). Negotiation in triads: Communication constraints and tradeoff structure. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 2, 83-94.
- Peterson, R. S. & Nemeth, C. J. (1996). Focus versus flexibility: Majority and minority influence can both improve performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(1), 14-23.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York, London, Toronto, Sydney, San Francisco: Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1983). Achieving integrative agreements. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki, (eds.), *Negotiation in organizations* (35-50). Beverly Hills, London, New Dehli: Sage Publications.
- Pruitt, D. G. (1990): Problem solving and cognitive bias in negotiation: A commentary. *Research on Negotiation in Organizations*, 2, 117-122.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Pruitt, D. G., Carnevale, P. J., Ben-Yoav, O., Nochajski, T. H., & Van Slyck, M. R. (1982). Incentives for cooperation in integrative bargaining. In R. Tietz (ed.), *Aspiration levels in bargaining and economic decision making*. Berlin

- Pruitt, D. G., & Kimmel, M. J. (1977). Twenty years of experimental gaming: Critique, synthesis, and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology*, 28, 63-92.
- Pruitt, D. G., & Lewis, S. A. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 621-633.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Putnam, L. L. (1990). Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective. *Research on Negotiation in Organizations*, 2, 3-30.
- Raiffa, A. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rognes, J. K. (1994). *Forhandlinger*. Tano.
- Rognes, J. K. (1995). Negotiating cooperative supplier relationships: A planning framework. *The International Journal of Purchasing and Material Management*, 31, 19-26.
- Ross, L., Greene, D. & House, R. (1977). The false consensus phenomenon: An attributional bias in self perception and social perception processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 279-301.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York, San Francisco, London: Academic Press.
- Rubin, J. Z., Kim, S. H. & Peretz, N. M. (1990). Expectancy effects and negotiation. *Journal of Social Issues*, 46(2), 125-139.
- Ruble, T. L. & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.
- Schultz, J. W., & Pruitt, D. J. (1978). The effects of mutual concern on joint welfare. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 480-491.
- Sebenius, J. K. (1992). Negotiation analysis: A characterization and review. *Management Science*, 38(1), 18-38.
- Shapiro, D. L. & Rognes, J. K. (1996). Can a dominating orientation enhance the integrativeness of negotiated agreements?. *Negotiation Journal*, 12(1), 81-90.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. & Minton, J. (1992). *Organizational Justice*. New York: Lexington Books.
- Siegel, S. & Fouraker, L. E. (1960). *Bargaining and group decision making*. McGraw-Hill, New York.
- Simon, H. (1957). *Administrative behavior*. New York: Free Press of Glencoe.
- Smith, W. P. (1987). Conflict and negotiation. Trends and emerging issues. *Journal of Applied Social Psychology*, 17(7), 641-677.
- Spector, P. E. (1981). *Research designs*. Beverly Hills, Sage University Papers, 11-28.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Steiner, I. D. (1986). Paradigms and groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 251-289.
- Strauss, A. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes and social order*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum, New Jersey.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 889-935, Chicago.

- Thomas, K. W. (1979). Conflict. In S. Kerr (ed.), *Organizational behavior* (151-181). Columbus, OH: Grid Publications.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(2), 161-179.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108(3), 515-532.
- Thompson, L. & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
- Thompson, L., Mannix, E. A., & Bazerman, M. H. (1988). Group negotiation: Effects of decision rule, agenda, and aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 86-95.
- Thompson L., Peterson, E. & Brodt, S. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 66-78.
- Traavik, L. E. (1998). *Group negotiation: More people more problems? Examining dyadic and group negotiation*. Dissertation at the Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Tripp, T. M. & Sondak, H. (1992). An evaluation of dependent variables in experimental negotiation studies: Impasse rates and Pareto efficiency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 272-295.
- Tutzauer, F. & Roloff, M. E. (1988). Communication processes leading to integrative agreements: Three paths to joint benefit. *Communication Research*, 15, 360-380.
- Tyler, T. & Hastie, R. (1990). The social consequences of cognitive illusions. In M. H. Bazerman, R. J. Lewicki & B. H. Sheppard (eds.): *Research on negotiation in organizations* (69-98). Greenwich, Connecticut, London. Jai Press Inc.
- Underdal, A. (1991). The outcomes of negotiation. In V.A. Kremenyuk (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues* (pp. 100-115). Jossey-Bass Publishers. San Francisco, Oxford.
- Van de Vliert, E. & Prein, H. C. (1989). The difference in the meaning of forcing in the conflict management of actors and observers. In M. A. Rahin (ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach*. New York, Praeger.
- Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social interaction system*. McGraw-Hill Book Company.
- Weiner, B. J., Brown, D. R. & Michels, K. M. (1991). *Statistical principles in experimental designs*, New York, McGraw-Hill.
- Weingart, L. R., Bennett, R. J., & Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 504-517.
- Weingart, L. R., Brett, J. M., & Simons, T. L. (1995): Strategies in conflict: Managing diversity in orientation in group negotiation. *Paper presented at the 8th conference of the International Association for Conflict Management*, Elsinore, Denmark.
- Weingart, L. R. & De Dreu, C. K. (1996). Social motives in integrative negotiation: A meta-analysis. *Paper presented at the 9th conference of the International Association for Conflict Management*, Ithaca, NY.

- Weingart, L. R., Hyder, E. B. & Prietula, M. J. (1996). Knowledge matters: The effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1205-1217.
- Weingart, L. R., Thompson, L., Bazerman, M. H. & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 1(1), 7-31.
- Williams, D. L. & Lewis, S. A. (1976). The effects of sex-role attitudes in integrative bargaining. *Presented at the 84th Annual Meeting of the American Psychological Association*, Washington, DC.

VEDLEGG

VEDLEGG A: STUDIE 1

- A1 Forhandlingsspill
- A2 Manipulering
- A3 Spørreskjema
- A4 Måling av Pareto-effektivitet

VEDLEGG B: STUDIE 2

- B1 Forhandlingsspill
- B2 Manipulering
- B3 Spørreskjema
- B4 Måling av Pareto-effektivitet

VEDLEGG C: STUDIE 3

- C1 Manipulering
- C2 Spørreskjema
- C3 Forhandlingsdynamikk

VEDLEGG D: TIDLIGERE STUDIER

- D1 Tidligere studier av gruppeforhandlinger

VEDLEGG A

STUDIE 1

A1 Forhandlingsspill

A2 Manipulering

A3 Spørreskjema

A4 Måling av Pareto-effektivitet

Vedlegg A1
Forhandlingsspill

INTRODUKSJON

Du skal snart delta i en flerpartsforhandling. Det vil være tre personer (inkludert deg selv) som forhandler ut fra en gitt situasjon og gitte ønsker. Du vil først få en generell informasjon om situasjonen, hva dere skal forhandle om og hvilke alternativer som er aktuelle.

Senere vil du bli tildelt en av rollene. Da vil du få en liste over hvilke preferanser (dvs ønsker) du har i de ulike sakene. Denne konfidensielle informasjonen gir deg noen grunner for hvorfor du foretrekker de alternativene som du gjør, men du kan også være kreativ i begrunnelsene du bruker i forhandlingene.

Vær vennlig å ikke vise den konfidensielle informasjonen til noen. Det anbefales at du gjør deg godt kjent med hva dine ønsker er, før du starter forhandlingene.

LYKKE TIL!

GENERELL INFORMASJON

PROSJEKT KONTORBYGG

Tre større selskaper - et flyselskap, et forsikringsselskap og et konsulentselskap - har hatt samtaler om å bygge et felles kontorbygg som er tilpasset selskapenes nye behov. Det er imidlertid flere punkter som partene må bli enige om før et nytt kontorbygg kan reises.

Sakene som må drøftes er: Ønsket tidspunkt for ferdigstillelse, beliggenhet, form og utseende, fordeling av felles vedlikeholdskostnader, og felles funksjoner. Nederst på siden og på baksiden av dette arket, følger en oversikt over de ulike alternativene i disse sakene. For at det skal bli en avtale, må dere oppnå enighet i alle sakene. Dere kan ikke finne på nye saker eller andre alternativer enn de som er oppgitt.

Ferdigstillelse

Alternativene her dreier seg om når bygget skal stå ferdig.

Alternativer:

- (a) Tidlig i 1998
- (b) Sent i 1998
- (c) Tidlig i 1999
- (d) Sent i 1999

Beliggenhet

Spørsmålet er hvor et evt. kontorbygg skal plasseres i forhold til byen.

Alternativer:

- (a) Øst for sentrum
- (b) Sør for sentrum
- (c) Vest for sentrum
- (d) Sentrum
- (e) Nord for sentrum

Utseende

Det er uenighet om hvordan byggets fasade skal se ut

Alternativer:

- (a) Gammel stil
- (b) Fasade av glass
- (c) Tradisjonell enkel stil
- (d) Delvis glassfasade og delvis tradisjonell stil
- (e) Delvis gammel stil og delvis tradisjonell stil

Vedlikeholdskostnader

Vedlikeholdskostnader for fellesareal kan fordeles på flere ulike måter.

Alternativer:

- (a) En tredjedel hver
- (b) Prosentvis etter hvor mange *kvadratmeter* man okkuperer
- (c) Prosentvis etter hvor mange *ansatte* man har plassert i kontorlokalene
- (d) Prosentvis etter hvor mange *timeverk* som utføres i lokalene

Felles funksjoner

Det er mulig å ha noen funksjoner felles i de nye kontorlokalene. Spørsmålene her er knyttet til hvorvidt kantine, konferanserom og resepsjon skal deles.

Alternativer:

- (a) Felles kantine, konferanserom og resepsjon
- (b) Bare felles kantine
- (c) Bare felles konferanserom
- (d) Bare felles resepsjon
- (e) Ingenting felles

PRAKTISKE OPPLYSNINGER

Når dere er blitt plassert i grupper og anvist det stedet dere skal sitte - er det viktig at dere før dere åpner konvoluttene, kontrollerer at alle tre har *samme gruppenummer* utenpå konvolutten.

Når dere er kommet på plass, er planen som følger:

- (1) Åpne konvolutten og les din rolle og konfidensiell informasjon ca 10-15 min
- (2) Forhandle ca 35 min
- (3) Når forhandlingene er avsluttet; åpne den lille konvolutten (som ligger inni den store konvolutten) og svar på spørsmål
- (4) Etter utfyllingen av hele spørreskjemaet vil dere få utdelt et ark med noen punkter til diskusjon.

FLYSELSKAP - KONFIDENSIELL INFORMASJON

Du har rollen som representant for flyselskapet.

For å hjelpe deg til å forberede dette møtet, har vi laget et 500 poengs scoringsskjema for å illustrere hvilke saker som er mest og minst viktige for deg. Det mest ønskete sett av resultater er verdt 500 poeng for deg. Resultatene du minst ønsker er verdt 0 poeng. Poengene kan anses som uttrykk for penger, og gjør det mulig å sammenligne verdier for de ulike sakene og alternativene.

Enhver avtale som gir deg *mindre enn 150 poeng totalt* innebærer at du er mer tjent med andre alternativer, f.eks. å bygge alene.

På den siste siden følger en oversikt over dine ønsker i forhold til hver av sakene som det skal forhandles om. Husk at denne informasjonen er konfidensiell. Du kan diskutere og begrunne dine meninger og synspunkter, men **DU MÅ IKKE PRESENTERE POENGENE** eller diskutere disse direkte. **HUSK: IKKE VIS DITT SCORINGSSKJEMA TIL NOEN!** (Poengene er illustrert med liten skrift - slik at det skal bli lettere å holde dem skjult for de andre).

Ferdigstillelse

Pga. at selskapet har en leiekontrakt ut 1999, vil det være gunstigst at bygget står ferdig i slutten av 1999. Vurdert ut i fra nåværende leieavtaler er tidlig i 1999 et dårlig tidspunkt for ferdigstillelse.

- (a) Tidlig i 1998. 25 poeng
- (b) Sent i 1998. 25 poeng
- (c) Tidlig i 1999. 0 poeng
- (d) Sent i 1999. 50 poeng

Beliggenhet

Det er viktig for dere at dere blir liggende så nært flyplassen som mulig. Flyplassen ligger i sør, og dere ser derfor helst at lokalene ligger sør for byen. Dere mener det blir for dyrt å bygge i sentru m.

- (a) Øst for sentrum. 150 poeng
- (b) Sør for sentrum. 200 poeng
- (c) Vest for sentrum. 100 poeng
- (d) Sentrum. 0 poeng
- (e) Nord for sentrum. 50 poeng

Utseende

Dere ønsker primært at bygget skal bygges i "gammel" stil, siden dette vitner mest om trygghet . Tradisjonell enkel stil er også greit. Dere ser imidlertid få gode grunner til å ha en fasade av glass.

- (a) Gammel stil. 50 poeng
- (b) Fasade av glass. 0 poeng
- (c) Tradisjonell enkel stil. 37,5 poeng
- (d) Delvis glassfasade og delvis tradisjonell stil. 12,5 poeng
- (e) Delvis gammel stil og delvis tradisjonell stil. 25 poeng

Vedlikeholdskostnader

Når det gjelder deling av vedlikeholdskostnader for fellesareal, mener dere at det som er mest avgjørende for hvor store kostnadene blir, er hvor lenge det er folk i lokalene. Derfor ønsker dere deling ut fra hvor mange arbeidstimer hvert selskap har i lokalene.

- (a) En tredjedel hver. 0 poeng
- (b) Prosentvis etter hvor mange *kvadratmeter* man okkuperer. 50 poeng
- (c) Prosentvis etter hvor mange *ansatte* man har plassert i kontorlokalene. 50 poeng
- (d) Prosentvis etter hvor mange *timeverk* som utføres i lokalene. 100 poeng

Felles funksjoner

I utgangspunktet ønsker dere mest mulig felles funksjoner for å gjøre det så billig som mulig.

- (a) Felles kantine, konferanserom og resepsjon. 100 poeng
- (b) Bare felles kantine. 75 poeng
- (c) Bare felles konferanserom. 50 poeng
- (d) Bare felles resepsjon. 25 poeng
- (e) Ingenting felles. 0 poeng

Fly

FORSIKRINGSSELSKAP - KONFIDENSIELL INFORMASJON

Du har rollen som representant for forsikringsselskapet.

For å hjelpe deg til å forberede dette møtet, har vi laget et 500 poengs scoringsskjema for å illustrere hvilke saker som er mest og minst viktige for deg. Det mest ønskete sett av resultater er verdt 500 poeng for deg. Resultatene du minst ønsker er verdt 0 poeng. Poengene kan anses som uttrykk for penger, og gjør det mulig å sammenligne verdier for de ulike sakene og alternativene.

Enhver avtale som gir deg *mindre enn 150 poeng totalt* innebærer at du er mer tjent med andre alternativer, f.eks. å bygge alene.

På den siste siden følger en oversikt over dine ønsker i forhold til hver av sakene som det skal forhandles om. Husk at denne informasjonen er konfidensiell. Du kan diskutere og begrunne dine meninger og synspunkter, men **DU MÅ IKKE PRESENTERE POENGENE** eller diskutere disse direkte. **HUSK: IKKE VIS DITT SCORINGSSKJEMA TIL NOEN!** (Poengene er illustrert med liten skrift - slik at det skal bli lettere å holde dem skjult for de andre).

Ferdigstillelse

En leiekontrakt som går ut tidlig i 1999, gjør det gunstigst å kunne flytte inn i nye lokaler i begynnelsen av 1999.

- (a) Tidlig i 1998. 0 poeng
- (b) Sent i 1998. 25 poeng
- (c) Tidlig i 1999. 50 poeng
- (d) Sent i 1999. 25 poeng

Beliggenhet

Primært ønsker dere å finne lokaler sentralt fordi dette betyr lettere tilgjengelighet for forsikringsselskapets kunder. Selskapet har svært liten kundemasse på sørsiden av byen.

- (a) Øst for sentrum. 12,5 poeng
- (b) Sør for sentrum. 0 poeng
- (c) Vest for sentrum. 25 poeng
- (d) Sentrum. 50 poeng
- (e) Nord for sentrum. 37,5 poeng

Utseende

I denne saken synes dere at kontorbygget helst bør bygges i en litt "gammel" stil. Dette signaliserer trygghet og tradisjoner - verdier som forsikringsselskapet ønsker å bli identifisert med.

- (a) Gammel stil. 100 poeng
- (b) Fasade av glass. 0 poeng
- (c) Tradisjonell enkel stil. 75 poeng
- (d) Delvis glassfasade og delvis tradisjonell stil. 25 poeng
- (e) Delvis gammel stil og delvis tradisjonell stil. 50 poeng

Vedlikeholdskostnader

Etter deres mening er det enkleste å dele en tredjedel hver. Hvis selskapene først skal gå inn på en ordning med prosentvis fordeling, synes dere deling etter antall ansatte eller timeverk er det beste.

- (a) En tredjedel hver. 100 poeng
- (b) Prosentvis etter hvor mange *kvadratmeter* man okkuperer. 0 poeng
- (c) Prosentvis etter hvor mange *ansatte* man har plassert i kontorlokalene. 50 poeng
- (d) Prosentvis etter hvor mange *timeverk* som utføres i lokalene. 50 poeng

Felles funksjoner

Dere ønsker i utgangspunktet minst mulig felles funksjoner. Å ha alt felles er etter selskapets mening svært uhensiktsmessig. Hvis noe skal være felles, er det helst resepsjonen.

- (a) Felles kantine, konferanserom og resepsjon. 0 poeng
- (b) Bare felles kantine. 50 poeng
- (c) Bare felles konferanserom. 100 poeng
- (d) Bare felles resepsjon. 150 poeng
- (e) Ingenting felles. 200 poeng

Forsikring

KONSULENTSELSKAP - KONFIDENSIELL INFORMASJON

Du har rollen som representant for konsulentsekskapet.

For å hjelpe deg til å forberede dette møtet, har vi laget et 500 poengs scoringsskjema for å illustrere hvilke saker som er mest og minst viktige for deg. Det mest ønskete sett av resultater er verdt 500 poeng for deg. Resultatene du minst ønsker er verdt 0 poeng. Poengene kan anses som uttrykk for penger, og gjør det mulig å sammenligne verdier for de ulike sakene og alternativene.

Enhver avtale som gir deg *mindre enn 150 poeng totalt* innebærer at du er mer tjent med andre alternativer, f.eks. å bygge alene.

På den siste siden følger en oversikt over dine ønsker i forhold til hver av sakene som det skal forhandles om. Husk at denne informasjonen er konfidensiell. Du kan diskutere og begrunne dine meninger og synspunkter, men DU MÅ IKKE PRESENTERE POENGENE eller diskutere disse direkte. HUSK: IKKE VIS DITT SCORINGSSKJEMA TIL NOEN! (Poengene er illustrert med liten skrift - slik at det skal bli lettere å holde dem skjult for de andre).

Ferdigstillelse

Konsulentselskapet er i sterk ekspansjon, og dere trenger kontorlokaler raskt. Det beste for dere vil derfor være at bygget blir ferdig fortest mulig.

- (a) Tidlig i 1998. 50 poeng
- (b) Sent i 1998. 25 poeng
- (c) Tidlig i 1999. 25 poeng
- (d) Sent i 1999. 0 poeng

Beliggenhet

De fleste eksisterende og potensielle kunder er plassert sentralt i byen. Dere ønsker derfor å bygge i sentrum. Nord er også et bra område, mens sør ikke er interessant pga. få kunder i dette området.

- (a) Øst for sentrum. 25 poeng
- (b) Sør for sentrum. 0 poeng
- (c) Vest for sentrum. 50 poeng
- (d) Sentrum. 100 poeng
- (e) Nord for sentrum. 75 poeng

Utseende

Dere vil svært gjerne at bygget skal ha en glassfasade. Dette vil nemlig avspeile selskapets dynamiske og moderne "image". Alternativet med ren "gammel" stil, passer selskapets profil svært dårlig.

- (a) Gammel stil. 0 poeng
- (b) Fasade av glass. 200 poeng
- (c) Tradisjonell enkel stil. 50 poeng
- (d) Delvis glassfasade og delvis tradisjonell stil. 150 poeng
- (e) Delvis gammel stil og delvis tradisjonell stil. 100 poeng

Vedlikeholdskostnader

Dere synes det er en grei måte å dele felleskostnadene etter hvor mange kvadratmeter som okkuperes. Pga mye forventet overtidsarbeid vil deling etter timeverk slå ugunstig ut for dere.

- (a) En tredjedel hver. 50 poeng
- (b) Prosentvis etter hvor mange *kvadratmeter* man okkuperer. 100 poeng
- (c) Prosentvis etter hvor mange *ansatte* man har plassert i kontorlokalene. 50 poeng
- (d) Prosentvis etter hvor mange *timeverk* som utføres i lokalene. 0 poeng

Felles funksjoner

For å minimere kostnadene, ønsker dere flest mulig funksjoner felles.

- (a) Felles kantine, konferanserom og resepsjon. 50 poeng
- (b) Bare felles kantine. 37,5 poeng
- (c) Bare felles konferanserom. 25 poeng
- (d) Bare felles resepsjon. 12,5 poeng
- (e) Ingenting felles. 0 poeng

Konsulent

Vedlegg A2
Manipulering

MANIPULERINGSMAL

GRUPPE NR.	Rolle		
	FLY	FORSIKRING	KONSULENT
1	S	S	S
2	S	S	I
3	S	I	I
4	I	I	I
5	S	S	S
6	S	I	S
7	I	S	I
8	I	I	I
9	S	S	S
10	I	S	S
11	I	I	S
12	I	I	I
13	S	S	S
14	S	S	I
15	S	I	I
16	I	I	I
17	S	S	S
18	S	I	S
19	I	S	I
20	I	I	I
21	S	S	S
22	I	S	S
23	I	I	S
24	I	I	I
25	S	S	S
26	S	S	I
27	S	I	I
28	I	I	I
29	S	S	S
30	S	I	S
31	I	S	I
32	I	I	I
osv.			

NB! NB! NB!

INSTRUKSJONER TIL FORHANDLER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapene. Poengene er indikatorer på profitt. Desto flere poeng totalt for selskapene, desto mer lønnsom vil investeringen være.

I dagens beslutning skal du ikke bare handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt de andre partene gjør det, såvel som hvordan du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap ønsker å ha et godt forhold til partene vi eventuelt skal dele lokaler med. Også av hensyn til selskapets rykte ønsker vi at du tar hensyn til de andre partenes interesser. Men samtidig er det avgjørende at vi får et godt resultat for oss selv. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt forhandlingsresultat de tre selskapene oppnår totalt, samt resultatet for vårt selskap.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget og gruppens totale resultat.**

NB! NB! NB!

INSTRUKSJONER TIL FORHANDLER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapet. Poengene er indikatorer på profitt. Desto flere poeng du får, desto mer lønnsom vil investeringen være for selskapet.

I dagens beslutning skal du handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap trenger et godt resultat i disse forhandlingene. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt resultatet vårt selskap oppnår i forhandlingene.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget resultat**.

Vedlegg A3
Spørreskjema

SPØRRESKJEMA ETTER FORHANDLINGENE

(1) Kjønn (sett en ring)?

Jeg er: Kvinne Mann

(2) Hvilken gruppe var du i?

Jeg var i gruppe nr. _____

(3) Hvilken rolle hadde du (sett en ring)?

Jeg var representant for: Flyselskapet Forsikringsselskapet Konsulentselskapet

(4) Hva ble gruppens avtale (sett en ring rundt alternativene dere valgte i de ulike sakene)?

Avtalen ble

Sak 1: Ferdigstillelse	a	b	c	d	
Sak 2: Beliggenhet	a	b	c	d	e
Sak 3: Utseende	a	b	c	d	e
Sak 4: Vedlikehold	a	b	c	d	
Sak 5: Felles funksj.	a	b	c	d	e

Ingen avtale/brudd (sett kryss hvis ingen avtale ble oppnådd): _____

(5) Hva ble din samlede poengsum i forhandlingene?

Jeg fikk _____ poeng tilsammen Ingen avtale (sett evt et kryss): _____

(6) Hva var ditt primære mål i disse forhandlingene (sett ett ring)?

Mitt primære mål var å:

Maksimere
eget resultat

Maksimere eget og
gruppens totale resultat

Annet (spesifiser): _____

SNU ARKET!

(7) Hvor fornøyd er du med forhandlingsresultatet (sett en ring)?

svært godt
fornøyd fornøyd sånn passe
fornøyd misfornøyd svært
misfornøyd

(8) Hvor rettferdig synes du resultatet var (sett en ring)?

svært
rettferdig rettferdig sånn passe
rettferdig urettferdig svært
urettferdig

(9) Hvor fornøyd er du med forhandlingsprosessen (sett en ring)?

svært godt
fornøyd fornøyd sånn passe
fornøyd misfornøyd svært
misfornøyd

(10) Hvor rettferdig synes du prosessen var (sett en ring)?

svært
rettferdig rettferdig sånn passe
rettferdig urettferdig svært
urettferdig

(11) Hvordan forhandlet dere? Forhandlet dere hovedsaklig om en og en sak om gangen, eller forhandlet dere hovedsaklig om flere saker samtidig? (sett en ring)

Hovedsaklig
en og en Hovesaklig
flere samtidig Både en og en
og flere samtidig

(12) Hvilken beslutningsregel/regler brukte dere? Måtte alle være enige, eller var det flertallet som avgjorde? (sett en ring)

Full
enighet Flertalls-
avgjørelse Brukte begge
beslutningsregelene Andre (spesifiser):

(13) Hva opplevde du som det største problemet i forhandlingene?

TAKK FOR DELTAKELSEN!

Vedlegg A4

Måling av Pareto-effektivitet

```

[ > restart:
[ >
[ > ferdig:=array([[25,0,50],[25,25,25],[0,50,25],[50,25,0]]);
      ferdig :=  $\begin{bmatrix} 25 & 0 & 50 \\ 25 & 25 & 25 \\ 0 & 50 & 25 \\ 50 & 25 & 0 \end{bmatrix}$ 
[ >
[ > beligg:=array([[150,12.5,25],[200,0,0],[100,25,50],[0,50,100],[5
0,37.5,75]]);
      beligg :=  $\begin{bmatrix} 150 & 12.5 & 25 \\ 200 & 0 & 0 \\ 100 & 25 & 50 \\ 0 & 50 & 100 \\ 50 & 37.5 & 75 \end{bmatrix}$ 
[ >
[ > utseende:=array([[50,100,0],[0,0,200],[37.5,75,50],[12.5,25,150]
,[25,50,100]]);
      utseende :=  $\begin{bmatrix} 50 & 100 & 0 \\ 0 & 0 & 200 \\ 37.5 & 75 & 50 \\ 12.5 & 25 & 150 \\ 25 & 50 & 100 \end{bmatrix}$ 
[ >
[ > vedlike:=array([[0,100,50],[50,0,100],[50,50,50],[100,50,0]]);
      vedlike :=  $\begin{bmatrix} 0 & 100 & 50 \\ 50 & 0 & 100 \\ 50 & 50 & 50 \\ 100 & 50 & 0 \end{bmatrix}$ 
[ >
[ > felles:=array([[100,0,50],[75,50,37.5],[50,100,25],[25,150,12.5]
,[0,200,0]]);
      felles :=  $\begin{bmatrix} 100 & 0 & 50 \\ 75 & 50 & 37.5 \\ 50 & 100 & 25 \\ 25 & 150 & 12.5 \\ 0 & 200 & 0 \end{bmatrix}$ 
[ >
[ >
[ > poengsum:=array(1..4,1..5,1..5,1..4,1..5,1..3);
      poengsum := array(1..4,1..5,1..5,1..4,1..5,1..3,[ ])
[ > OK:=array(1..4,1..5,1..5,1..4,1..5);
      OK := array(1..4,1..5,1..5,1..4,1..5,[ ])
[ >
[ > sum1:=0;
[ >
[ > for i from 1 to 4 do
[ > for j from 1 to 5 do
[ > for k from 1 to 5 do
[ > for l from 1 to 4 do
[ > for m from 1 to 5 do
[ > for n from 1 to 3 do
[ > poengsum[i,j,k,l,m,n]:=
[ >
[ > ferdig[i,n]+beligg[j,n]+utseende[k,n]+vedlike[l,n]+felles[m,n]
[ > od:

```

```

> od:
> od:
> od:
> od:
> od;
>
> for i from 1 to 4 do
> for j from 1 to 5 do
> for k from 1 to 5 do
> for l from 1 to 4 do
> for m from 1 to 5 do
> if poengsum[i,j,k,l,m,1] >= 0 and poengsum[i,j,k,l,m,2] >=0 and
  poengsum[i,j,k,l,m,3] >= 0 then OK[i,j,k,l,m]:=1:
> sum1:=sum1+1
> else OK[i,j,k,l,m]:=0 fi:
> od:
> od:
> od:
> od:
> od;
>
> sum1;
> paretosum:=0;
> pareto:=array(1..4,1..5,1..5,1..4,1..5);
> for i from 1 to 4 do
> for j from 1 to 5 do
> for k from 1 to 5 do
> for l from 1 to 4 do
> for m from 1 to 5 do
> if OK[i,j,k,l,m]= 1 then pareto[i,j,k,l,m]:=1:
> for n from 1 to 4 do
> for o from 1 to 5 do
> for p from 1 to 5 do
> for q from 1 to 4 do
> for r from 1 to 5 do
>
> if poengsum[n,o,p,q,r,1] >= poengsum[i,j,k,l,m,1]
> and poengsum[n,o,p,q,r,2] >= poengsum[i,j,k,l,m,2]
> and poengsum[n,o,p,q,r,3] >= poengsum[i,j,k,l,m,3]
> and poengsum[n,o,p,q,r,1] + poengsum[n,o,p,q,r,2] +
  poengsum[n,o,p,q,r,3] > poengsum[i,j,k,l,m,1] +
  poengsum[i,j,k,l,m,2] + poengsum[i,j,k,l,m,3] then
  pareto[i,j,k,l,m]:=0
> fi:
> od:
> od:
> od:
> od:
> od:
> od:
> fi:
> if pareto[i,j,k,l,m] = 1 then paretosum:=paretosum + 1 fi:
> od:
> od:
> od:
> od:
> od;
> paretosum;
>
> skaar:=array([[275,200,262.5,737.5],[112.5,350,250,712.5],[337.5

```

```
, 300,175,812.5], [325,200,212.5,737.5], [250,250,325,825], [237.5,237.5,237.5,712.5], [225,212.5,287.5,725], [262.5,262.5,262.5,787.5], [225,262.5,287.5,775], [200,275,287.5,762.5], [262.5,275,200,737.5], [237.5,225,300,762.5], [212.5,275,287.5,775], [237.5,225,300,762.5], [237.5,225,300,762.5], [275,275,275,825], [275,237.5,237.5,750], [187.5,250,262.5,700], [200,262.5,275,737.5], [225,225,225,675], [250,250,250,750], [287.5,225,212.5,725], [287.5,225,212.5,725], [275,275,275,825], [250,225,262.5,737.5], [262.5,187.5,250,700], [200,262.5,275,737.5], [350,50,375,775], [225,300,237.5,762.5], [225,250,287.5,762.5], [262.5,275,237.5,775], [275,200,262.5,737.5], [187.5,237.5,325,750], [237.5,237.5,237.5,712.5], [237.5,325,187.5,750], [237.5,287.5,275,800], [225,175,275,675], [287.5,225,250,762.5], [87.5,400,237.5,725], [275,275,275,825], [312.5,225,250,787.5], [275,200,262.5,737.5], [287.5,225,212.5,725], [275,275,275,825], [237.5,325,187.5,750], [275,200,262.5,737.5], [262.5,275,200,737.5], [275,275,275,825], [350,225,200,775], [175,275,225,675], [162.5,262.5,337.5,762.5], [225,287.5,300,812.5], [150,275,300,725], [237.5,237.5,237.5,712.5], [250,250,250,750], [300,225,287.5,812.5], [275,275,275,825], [300,275,250,825], [250,250,250,750], [212.5,275,287.5,775], [225,225,225,675], [287.5,225,212.5,725], [250,250,250,750], [275,200,262.5,737.5], [262.5,262.5,262.5,787.5], [150,312.5,300,762.5], [187.5,300,287.5,775], [250,250,250,750], [225,225,262.5,712.5], [275,275,275,825], [287.5,225,212.5,725], [300,275,250,825], [225,287.5,300,812.5], [275,200,262.5,737.5], [200,212.5,325,737.5], [275,275,275,825], [212.5,287.5,225,725]]):
```

```
>
> paretoeff:=array(1..77,1..2);
> for i from 1 to 77 do
> paretoeff[i,1]:=i od:
>
> kontroll:=0;
>
> for i from 1 to 77 do
> paretoeff[i,2]:=0:
> for a from 1 to 4 do
> for b from 1 to 5 do
> for c from 1 to 5 do
> for d from 1 to 4 do
> for e from 1 to 5 do
>
> if poengsum[a,b,c,d,e,1] >= skaar[i,1]
> and poengsum[a,b,c,d,e,2] >= skaar[i,2]
> and poengsum[a,b,c,d,e,3] >= skaar[i,3]
> and poengsum[a,b,c,d,e,1] + poengsum[a,b,c,d,e,2] +
poengsum[a,b,c,d,e,3] > skaar[i,4] then
paretoeff[i,2]:=paretoeff[i,2]+1:
> kontroll:=kontroll+1:
> fi:
> od:
> od:
> od:
> od:
> od:
> od;
>
> kontroll;
>
> for i from 1 to 77 do
> print (paretoeff[i,1],paretoeff[i,2]) od;
```


VEDLEGG B

STUDIE 2

B1 Forhandlingsspill

B2 Manipulering

B3 Spørreskjema

B4 Måling av Pareto-effektivitet

Vedlegg B1
Forhandlingsspill

BAKGRUNNSINFORMASJON KJØPER

Du er innkjøpssjef i Antennen A/S, en eksklusiv forhandler av TV med utsalg i Oslo, Bergen og Trondheim. Du står foran en viktig forhandling med salgssjefen for A/S TeVe, en produsent av store, kostbare TV-apparater. Forhandlingene gjelder salgsbetingelsene ved kjøp av et større antall TV av modellen LOOK DLX, en modell som har slått meget godt an i din eksklusive kundekrets.

Direktøren i A/S TeVe og disponenten i ditt firma har i et tidligere forhandlingsmøte blitt enige om pris (12000 kr. pr. stk.) og antall (100 TV). I utgangspunktet gir denne avtalen ingen fortjeneste, men en fortjeneste kan oppnås gjennom de forestående forhandlingene, hvor tre betingelser skal fastsettes: (1) Leveringstidspunkt, (2) Antall produktvarianter, og (3) Betalingsbetingelser. Alle apparatene skal i følge kontrakten leveres samtidig.

(1) Leveringstidspunkt

Du har allerede fått inn en del bestillinger på LOOK DLX. Du har lovet kundene levering innen kort tid. Hvis du ikke holder løftet, frykter du at firmaet ditt kan miste mange viktige kunder, noe du naturligvis ønsker å unngå. Du vil derfor svært gjerne få TVene levert så fort som mulig.

(2) Antall produktvarianter

Antennen A/S har bygget opp en eksklusiv image som lover at man ikke vil finne to like produkter i deres forretninger. Dette oppnår dere ved at produsenten varierer litt på design på alle produkter dere tar inn. Du ser på dette som et av fortrinnene framfor konkurrentene. A/S TeVe har pleid å tilby LOOK DLX i opptil ni forskjellige varianter. Siden det er snakk om hele 100 apparater, ønsker du å få alle ni variantene.

(3) Betalingsbetingelser

Det vil være fordelaktig for Antennen A/S å få kreditt (betalingsutsettelse). Dette vil øke fortjenesten fordi dere unngår å belaste kassakreditten, og gir større økonomisk handlefrihet til nødvendige investeringer. Du ønsker derfor helst å få 6 måneders kreditt. Det er ikke aktuelt å betale før levering.

Fortjenestetabell

På siste side vil du finne en fortjenestetabell. Den viser at du har ni alternativer (Alt. A til Alt. I) for hver av de tre betingelsene. Alternativ A gir deg maksimal fortjeneste (=8000), og Alternativ I gir deg minimal fortjeneste (=0) for alle betingelsene.

Eksempel: En kontrakt med alternativ B på levering (3500 kroner), alternativ C på produktvarianter (1800), og alternativ C på betalingsbetingelser (1200), vil gi deg en total fortjeneste på 6500 kroner pr. TV.

Instruksjoner fra ledelsen

På neste side vil du finne en instruksjon som ledelsen har utarbeidet til deg som forhandler i de forestående forhandlingene. Denne instruksjonen angir hvilke mål du har i forhandlingene.

Generelle opplysninger

Dere har 25 minutter til å komme fram til en avtale. Hvis det skulle vise seg nødvendig, kan dere maksimalt få 5 minutter ekstra. Les bakgrunnsinformasjonen og instruksjoner fra ledelsen nøye, og sjekk at du forstår fortjenestetabellen. Husk at dere ikke forhandler om beløp, men om betingelser. Den fortjeneste som hver betingelse innebærer, er kun kjent for ditt firma. Dere skal ikke blande inn andre saker eller alternativer enn de som er angitt i den vedlagte fortjenestetabellen. For at det skal bli en avtale, må dere oppnå enighet i alle tre sakene. *Pass på at du holder instruksjoner og fortjenestetabell skjult for motparten.*

LYKKE TIL!

FORTJENESTETABELL KJØPER

LEVERING			PRODUKT/ARIANTER			BETALINGSBETINGELSER		
ALT.	TIDSPUNKT	FORTJENESTE	ALT.	ANTALL	FORTJENESTE	ALT.	KREDITT	FORTJENESTE
A	0 uker	4000	A	9	2400	A	6 mnd.	1600
B	1 uke	3500	B	8	2100	B	4-5 mnd.	1400
C	2-3 uker	3000	C	7	1800	C	3 mnd	1200
D	4-5 uker	2500	D	6	1500	D	2 mnd.	1000
E	6-7 uker	2000	E	5	1200	E	6-7 uker	800
F	8-9 uker	1500	F	4	900	F	4-5 uker	600
G	10-11 uker	1000	G	3	600	G	2-3 uker	400
H	12-13 uker	500	H	2	300	H	1 uke	200
I	14 uker	0	I	1	0	I	Ingen kreditt	0

HUSK Å HOLDE DENNE TABELLEN SKJULT FOR MOTPARTEN!

BAKGRUNNSINFORMASJON SELGER

Du er salgssjef for A/S TeVe, en produsent av store, kostbare TV-apparater. Du har fått i oppgave å forhandle om salgsbetingelsene for én modell, LOOK DLX. Dette er en modell som har gått bra, men som en nå ønsker å erstatte med nye modeller som er under utvikling.

Du har avtalt et møte med innkjøpssjefen i firmaet Antennen A/S, som er en forhandler av TV-apparater av høy kvalitet med utsalg i Oslo, Bergen og Trondheim. Disponenten i Antennen A/S og direktøren i ditt firma har i et tidligere forhandlingsmøte blitt enige om pris (12000 kr. pr. stk.) og antall (100 TV). I utgangspunktet gir denne avtalen ingen fortjeneste, men en fortjeneste kan oppnås gjennom de forestående forhandlingene, hvor tre betingelser skal fastsettes: (1) Leveringstidspunkt, (2) Antall produktvarianter, og (3) Betalingsbetingelser. Alle TVene skal i følge kontrakten leveres samtidig.

(1) Leveringstidspunkt

A/S TeVe er en relativt liten bedrift, og kun en mindre del av den er nå beskjeftiget med LOOK-modellen. Det beste for bedriften er at en jobber med denne produksjonen i ledige øyeblikk, og at en derfor ikke lover omgående levering. Ved omgående levering vil en måtte utsette arbeidet med de nye modellene. Det beste alternativet for bedriften er en kontrakt som fastsetter levering om 14 uker.

(2) Antall produktvarianter

Antennen A/S er en meget viktig, men også krevende kunde. De har et image som sier at hos dem finner du ikke to like produkter. De pleier derfor å forlange at hver enhet har en spesiell design. A/S TeVe har tidligere tilbudt LOOK DLX i ni forskjellige designer. Det mest økonomiske for A/S TeVe er imidlertid å standardisere produksjonen. Dere ønsker derfor helst å selge alle apparatene i standardversjonen.

(3) Betalingsbetingelser

Bedriften din har en stram likviditet pga. utvikling av nye modeller. Det er av stor betydning for dere å beholde en god likviditet, slik at dere kan foreta nødvendige investeringer. Dere er derfor svært opptatt av å gi minst mulig kreditt - helst vil dere ha kontant betaling ved levering.

Fortjenestetabell

På siste side vil du finne en fortjenestetabell. Den viser at du har ni alternativer (Alt. A til Alt. I) for hver av de tre betingelsene. Alternativ I gir deg maksimal fortjeneste (=8000), og Alternativ A gir deg minimal fortjeneste (=0) for alle betingelsene.

Eksempel: En kontrakt med alternativ G på levering (1200 kroner), alternativ G på produktvarianter (1800), og alternativ H (3500) på betalingsbetingelser, vil gi deg en total fortjeneste på 6500 kroner pr. TV.

Instruksjoner fra ledelsen

På neste side vil du finne en instruksjon som ledelsen har utarbeidet til deg som forhandler i de forestående forhandlingene. Denne instruksjonen angir hvilke mål du har i forhandlingene.

Generelle opplysninger

Dere har 25 minutter til å komme fram til en avtale. Hvis det skulle vise seg nødvendig, kan dere maksimalt få 5 minutter ekstra. Les bakgrunnsinformasjonen og instruksjoner fra ledelsen nøye, og sjekk at du forstår fortjenestetabellen. Husk at dere ikke forhandler om beløp, men om betingelser. Den fortjeneste som hver betingelse innebærer, er kun kjent for ditt firma. Dere skal ikke blande inn andre saker eller alternativer enn de som er angitt i den vedlagte fortjenestetabellen. For at det skal bli en avtale, må dere oppnå enighet i alle tre sakene. *Pass på at du holder instruksjoner og fortjenestetabell skjult for motparten.*

LYKKE TIL!

FORTJENESTETABELL SELGER

LEVERING			PRODUKTVARIANTER			BETALINGSBETINGELSER		
ALT.	TIDSPUNKT	FORTJENESTE	ALT.	ANTALL	FORTJENESTE	ALT.	KREDITT	FORTJENESTE
A	0 uker	0	A	9	0	A	6 mnd.	0
B	1 uke	200	B	8	300	B	4-5 mnd.	500
C	2-3 uker	400	C	7	600	C	3 mnd	1000
D	4-5 uker	600	D	6	900	D	2 mnd.	1500
E	6-7 uker	800	E	5	1200	E	6-7 uker	2000
F	8-9 uker	1000	F	4	1500	F	4-5 uker	2500
G	10-11 uker	1200	G	3	1800	G	2-3 uker	3000
H	12-13 uker	1400	H	2	2100	H	1 uke	3500
I	14 uker	1600	I	1	2400	I	Ingen kreditt	4000

HUSK Å HOLDE DENNE TABELLEN SKJULT FOR MOTPARTEN!

Vedlegg B2
Manipulering

MANIPULERINGSMAL

Dyade nr.	Kjøper	Selger	Dyade
1	I	I	II
2	I	S	IS
3	S	S	SS
4	I	I	II
5	S	I	SI
6	S	S	SS
7	I	I	II
8	I	S	IS
9	S	S	SS
10	I	I	II
11	S	I	SI
12	S	S	SS
13	I	I	II
14	I	S	IS
15	S	S	SS
16	I	I	II

osv.

INSTRUKSJONER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse er viktig for firmaene. I dagens beslutning skal du ikke bare handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt den andre parten gjør det, såvel som hvordan du selv gjør det.

Grunnen til dette er at vi i vårt firma ønsker å ha et godt forhold til våre kunder og leverandører. Også av hensynet til firmaets rykte ønsker vi at du tar hensyn til den andre partens interesser. Men samtidig er det avgjørende at vi får et godt resultat for oss selv. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine framtidige karriere-muligheter i firmaet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt forhandlingsresultat dere oppnår totalt, samt resultatet for vårt firma.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene.**

INSTRUKSJONER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse er viktig for firmaet. I dagens beslutning skal du handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt du selv gjør det.

Grunnen til dette er at vi ønsker å oppnå en best mulig fortjeneste for firmaet i denne forhandlingen. Også av hensyn til at din lønn er avhengig av hvilken fortjeneste vi oppnår, er det ønskelig at du er opptatt av egne interesser. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine framtidige karriere-muligheter i firmaet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt resultat vårt firma oppnår i forhandlingene.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget firmas fortjeneste.**

Vedlegg B3
Spørreskjema

SPØRRESKJEMA

(1) Alder: _____ år

(2) Kjønn: Kvinne: _____

Mann: _____

(3) Utdannelse (antall år utover gymnas): _____ år

(4) Arbeidserfaring (antall år): _____ år

(5) Hvilken rolle hadde du? _____ (se nummer på rollearket ditt, f.eks. 1K)

(6) Hva ble den endelige avtalen? _____ (f.eks. E-E-E, evt. Brudd/Ingen avtale)

(7) Hva ble din samlede fortjeneste? _____

(8) Hva var ditt primære mål i forhandlingene?

Maksimere eget firmas fortjeneste _____

Maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene _____

Annet (spesifiser)? _____

(9) I hvilken grad forsøkte du å
følge denne målsettingen?

I liten grad

I stor grad

1 2 3 4 5

(10) Skiftet du målsetting underveis i forhandlingene?

Nei _____

Ja _____

Evt. hvorfor skiftet du målsetting? _____

(11) Før forhandlingene startet, hvilke primære mål forventet du at motparten hadde?

Maksimere sitt eget firmas fortjeneste _____

Maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for oss begge _____

Annet (spesifiser)? _____

Jeg hadde ingen forventning _____

(12) Etter forhandlingene, hva tror du faktisk var motpartens primære mål i forhandlingene?

Maksimere sitt eget firmas fortjeneste _____

Maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for oss begge _____

Annet (spesifiser)? _____

	Usikker			Sikker	
Hvor sikker er du i denne vurderingen?	1	2	3	4	5

(13) Hvordan tror du motparten prioriterte mellom de tre sakene dere forhandlet om? (Sett et ett-tall utenfor den saken du tror var viktigst for motparten, et to-tall utenfor den nest viktigste, og et tre-tall utenfor den saken du tror hadde minst betydning for motparten)

Leveringstidspunkt: _____

Produktvarianter: _____

Betalingsbetingelser: _____

	Usikker			Sikker	
Hvor sikker er du i denne vurderingen?	1	2	3	4	5

(14) Før forhandlingene, i hvilken grad trodde du

det var mulig å finne løsninger som var gode

for begge parter?

I liten grad

I stor grad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(15) Hvor fornøyd er du med forhandlingsresultatet?	Misfornøyd		Fornøyd		
	1	2	3	4	5
(16) Hvor fornøyd er du med din individuelle fortjeneste?	1	2	3	4	5
(17) Hvor fornøyd er du med forhandlingsprosessen?	1	2	3	4	5
(18) Hvor rettferdig synes du resultatet var?	Urettferdig		Rettferdig		
	1	2	3	4	5
(19) Hvor rettferdig synes du forhandlingsprosessen var?	1	2	3	4	5

(20) Egen atferd i forhandlingene:

I hvilken grad gir følgende påstander en god beskrivelse av din atferd i forhandlingene?

	I liten grad			I høy grad	
1. Jeg stilte mange spørsmål	1	2	3	4	5
2. Jeg gav mye informasjon	1	2	3	4	5
3. Jeg var ærlig	1	2	3	4	5
4. Jeg opptrådte tillitsvekkende	1	2	3	4	5
5. Jeg kom med mange trussler	1	2	3	4	5
6. Jeg var imøtekommende	1	2	3	4	5
7. Jeg krevde store innrømmelser	1	2	3	4	5
8. Jeg tok hensyn til motpartens interesser	1	2	3	4	5
9. Jeg tok styring over prosessen	1	2	3	4	5
10. Jeg bløffet	1	2	3	4	5

(21) Motpartens atferd i forhandlingene

I hvilken grad gir følgende påstander en god beskrivelse av motpartens atferd i forhandlingene?

	I liten grad			I høy grad	
1. Motparten stilte mange spørsmål	1	2	3	4	5
2. Motparten gav mye informasjon	1	2	3	4	5
3. Motparten var ærlig	1	2	3	4	5
4. Motparten opptrådte tillitsvekkende	1	2	3	4	5
5. Motparten kom med mange trussler	1	2	3	4	5
6. Motparten var imøtekommende	1	2	3	4	5
7. Motparten krevde store innrømmelser	1	2	3	4	5
8. Motparten tok hensyn til mine interesser	1	2	3	4	5
9. Motparten tok styring over prosessen	1	2	3	4	5
10. Motparten bløffet	1	2	3	4	5

(22) Om forhandlingsprosessen

I hvilken grad var forhandlingsprosessen preget av følgende?

	I liten grad			I høy grad	
1. Konkurransen og konflikt	1	2	3	4	5
2. Tillit	1	2	3	4	5
3. Samarbeid	1	2	3	4	5
4. Åpenhet	1	2	3	4	5
5. Trussler	1	2	3	4	5
6. Bløffing	1	2	3	4	5
7. Informasjonsutveksling	1	2	3	4	5
8. Konstruktiv problemløsning	1	2	3	4	5
9. Mistenksomhet	1	2	3	4	5
10. Positivt forhandlingsklima	1	2	3	4	5

Vedlegg B4

Måling av Pareto-effektivitet

```

> restart:

levering:=array([[4000,0],[3500,200],[3000,400],[2500,600],[2000,800],[1500,1000],[1000,1200],[500,1400],[0,1600]]);

varianter:=array([[2400,0],[2100,300],[1800,600],[1500,900],[1200,1200],[900,1500],[600,1800],[300,2100],[0,2400]]);

betaling:=array([[1600,0],[1400,500],[1200,1000],[1000,1500],[800,2000],[600,2500],[400,3000],[200,3500],[0,4000]]);

poengsum:=array(1..9,1..9,1..9,1..2);
OK:=array(1..9,1..9,1..9);

sum1:=0;
for i from 1 to 9 do
for j from 1 to 9 do
for k from 1 to 9 do
for l from 1 to 2 do
poengsum[i,j,k,l]:=

levering[i,l]+varianter[j,l]+betaling[k,l]
od:
od:
od:
od;

for i from 1 to 9 do
for j from 1 to 9 do
for k from 1 to 9 do
if poengsum[i,j,k,1] >= 0 and poengsum[i,j,k,2] >= 0 then
OK[i,j,k]:=1:
sum1:=sum1+1
else OK[i,j,k]:=0 fi:
od:
od:
od;

sum1;
paretosum:=0;

pareto:=array(1..9,1..9,1..9);
for i from 1 to 9 do
for j from 1 to 9 do
for k from 1 to 9 do
if OK[i,j,k] = 1 then pareto [i,j,k]:=1:
for l from 1 to 9 do
for m from 1 to 9 do
for n from 1 to 9 do

if poengsum[l,m,n,1] >= poengsum[i,j,k,1]
and poengsum[l,m,n,2] >= poengsum[i,j,k,2]
and poengsum[l,m,n,1] + poengsum [l,m,n,2] > poengsum[i,j,k,1] +
poengsum[i,j,k,2] then pareto[i,j,k]:=0
fi:
od:
od:
od:
od:

```

```

fi:
if pareto[i,j,k] = 1 then paretosum:=paretosum + 1 fi:
od:
od:
od:

```

```
paretosum;
```

```

skaar:=array([[4500,3200,7700],[5200,5200,10400],[4900,4300,9200],
[3600,4700,8300],[5500,4900,10400],[5500,4900,10400],[5200,4600,98
00],[5200,4600,9800],[3800,5100,8900],[4600,5800,10400],[5000,5100
,10100],[5500,4900,10400],[5000,3000,8000],[3900,3800,7700],[4000,
4000,8000],[4500,4400,8900],[2900,4800,7700],[4000,4000,8000],[260
0,6600,9200],[5100,3800,8900],[5400,3200,8600],[5400,4700,10100],[
5600,1800,7400],[4900,4300,9200],[4200,3500,7700],[5200,5200,10400
],[5500,4900,10400],[3600,6200,9800],[2400,6500,8900],[3900,4700,8
600],[4600,5200,9800],[4700,5400,10100],[4200,5100,9300],[4100,540
0,9500],[4200,5600,9800],[4200,4100,8300],[5200,5200,10400],[4000,
4600,8600],[4600,4000,8600],[4700,3300,8000],[3200,4500,7700],[510
0,4400,9500],[3700,5800,9500],[5500,4900,10400],[5800,4600,10400],
[4900,3400,8300],[5500,3700,9200],[6100,4300,10400],[5600,4500,101
00],[4800,3500,8300],[5900,4200,10100],[4600,3700,8300],[4000,4000
,8000],[4000,4000,8000],[5400,4100,9500],[4300,4300,8600],[5800,46
00,10400],[5000,3600,8600],[3500,4800,8300],[5200,5200,10400],[550
0,4900,10400],[4900,5500,10400],[5200,5200,10400],[4000,4000,8000]
,[2600,6600,9200],[5800,3700,9500],[3200,5100,8300],[6300,3200,950
0],[5800,4000,9800],[5200,4000,9200],[4800,5000,9800],[5400,4700,1
0100],[5100,3800,8900],[6400,4000,10400],[5900,4200,10100],[4100,4
500,8600],[5300,3300,8600],[4000,4000,8000],[3800,5100,8900],[6600
,2600,9200],[4700,3900,8600],[5800,4600,10400],[5200,5200,10400],[
4200,4100,8300],[5700,4400,10100],[4800,4400,9200],[4400,4200,8600
],[4500,4700,9200],[5100,4400,9500],[3900,3800,7700],[5200,5200,10
400]]):

```

```

paretorang:=array(1..91,1..2);
for i from 1 to 91 do
paretorang[i,1]:=i od:

```

```
kontroll:=0;
```

```

for i from 1 to 91 do
paretorang[i,2]:=0:
for a from 1 to 9 do
for b from 1 to 9 do
for c from 1 to 9 do
if poengsum[a,b,c,1] >= skaar[i,1]
and poengsum[a,b,c,2] >= skaar[i,2]
and poengsum[a,b,c,1] + poengsum[a,b,c,2] > skaar[i,3] then
paretorang[i,2]:=paretorang[i,2]+1:
kontroll:=kontroll+1:
fi:
od:
od:
od:
od:

```

```

levering := [
4000  0
3500 200
3000 400
2500 600
2000 800
1500 1000
1000 1200
500 1400
0 1600]

```

```

varianter := [
2400  0
2100 300
1800 600
1500 900
1200 1200
900 1500
600 1800
300 2100
0 2400]

```

```

betaling := [
1600  0
1400 500
1200 1000
1000 1500
800 2000
600 2500
400 3000
200 3500
0 4000]

```

```
poengsum := array(1..9, 1..9, 1..9, 1..2, [ ])
```

```
OK := array(1..9, 1..9, 1..9, [ ])
```

```
sum1 := 0
```

```
729
```

```
paretosum := 0
```

```
pareto := array(1..9, 1..9, 1..9, [ ])
```

```
25
```

```
paretorang := array(1..91, 1..2, [ ])
```

```
kontroll := 0
```

```
> kontroll;
```

```
3103
```

```
> for i from 1 to 91 do
```

```
> print(paretorang[i,1],paretorang[i,2]) od;
```

VEDLEGG C

STUDIE 3

C1 Manipulering

C2 Spørreskjema

C3 Forhandlingsdynamikk

Vedlegg C1
Manipulering

MANIPULERINGSOVERSIKT

KOMP.	Rolle 1			Rolle 2			Rolle 3		
	MO	INFO		MO	INFO		MO	INFO	
		Rolle 2	Rolle 3		Rolle 1	Rolle 3		Rolle 1	Rolle 2
SSS	1) S	S	S	1) S	S	S	1) S	S	S
SSI	3) S	S	I	4) S	S	I	5) I	S	S
SII	6) S	I	I	7) I	S	I	8) I	S	I
III	2) I	I	I	2) I	I	I	2) I	I	I
SSS	1) S	S	S	1) S	S	S	1) S	S	S
SIS	9) S	I	S	5) I	S	S	10) S	S	I
ISI	11) I	S	I	6) S	I	I	12) I	I	S
III	2) I	I	I	2) I	I	I	2) I	I	I
SSS	1) S	S	S	1) S	S	S	1) S	S	S
ISS	5) I	S	S	13) S	I	S	14) S	I	S
IIS	15) I	I	S	16) I	I	S	6) S	I	I
III	2) I	I	I	2) I	I	I	2) I	I	I

MANIPULERINGSMAL

GRUPPE NR.	ROLLE 1	ROLLE 2	ROLLE 3
1	1	1	1
2	3	4	5
3	6	7	8
4	2	2	2
5	1	1	1
6	9	5	10
7	11	6	12
8	2	2	2
9	1	1	1
10	5	13	14
11	15	16	6
12	2	2	2

osv.

Under følger manipulering 1-6 som illustrasjon.

NB! NB! NB!

INSTRUKSJONER TIL FORHANDLER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapene. Poengene er indikatorer på profitt. Desto flere poeng totalt for selskapene, desto mer lønnsom vil investeringen være.

I dagens beslutning skal du ikke bare handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt de andre partene gjør det, såvel som hvordan du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap ønsker å ha et godt forhold til partene vi eventuelt skal dele lokaler med. Også av hensyn til selskapets rykte ønsker vi at du tar hensyn til de andre partenes interesser. Men samtidig er det avgjørende at vi får et godt resultat for oss selv. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt forhandlingsresultat de tre selskapene oppnår totalt, samt resultatet for vårt selskap.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget og gruppens totale resultat.**

INFORMASJON OM FORHANDLINGSMOTPARTENE

Fra tidligere forhandlinger med våre to forhandlingsmotparter har vi erfart at begge motpartene har vært interessert i å finne løsninger som ivaretar alle partenes interesser på en tilfredsstillende måte. Du kan derfor innstille deg på at også de to andre forhandlingspartene - på samme måte som deg selv - ønsker å skape et godt samlet resultat for gruppen, såvel som et godt eget resultat.

Du kan med andre ord forvente at de to andre forhandlingspartenes primære mål er å **maksimere eget og gruppens totale resultat.**

NB! NB! NB!

INSTRUKSJONER TIL FORHANDLER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapet. Poengene er indikatorer på profit. Desto flere poeng du får, desto mer lønnsom vil investeringen være for selskapet.

I dagens beslutning skal du handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap trenger et godt resultat i disse forhandlingene. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt resultatet vårt selskap oppnår i forhandlingene.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget resultat**.

INFORMASJON OM FORHANDLINGSMOTPARTENE

Fra tidligere forhandlinger med våre to forhandlingsmotparter har vi erfart at begge motpartene bare har vært opptatt av sine egne interesser. Du kan derfor innstille deg på at også de to andre forhandlingspartene - på samme måte som deg selv - vil handle ut fra egen interesse.

Du kan med andre ord forvente at de to andre forhandlingspartenes primære mål er å **maksimere eget resultat**.

NB! NB! NB!

INSTRUKSJONER TIL FORHANDLER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapene. Poengene er indikatorer på profitt. Desto flere poeng totalt for selskapene, desto mer lønnsom vil investeringen være.

I dagens beslutning skal du ikke bare handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt de andre partene gjør det, såvel som hvordan du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap ønsker å ha et godt forhold til partene vi eventuelt skal dele lokaler med. Også av hensyn til selskapets rykte ønsker vi at du tar hensyn til de andre partenes interesser. Men samtidig er det avgjørende at vi får et godt resultat for oss selv. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt forhandlingsresultat de tre selskapene oppnår totalt, samt resultatet for vårt selskap.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget og gruppens totale resultat.**

INFORMASJON OM FORHANDLINGSMOTPARTENE

Fra tidligere forhandlinger med våre to forhandlingsmotparter har vi ulike erfaringer. *Forsikringsselskapet* har vært interessert i å finne løsninger som ivaretar alle partenes interesser på en tilfredsstillende måte. Du kan derfor innstille deg på at også forsikringsselskapets representant - på samme måte som deg selv - ønsker å skape et godt samlet resultat for gruppen, såvel som et godt eget resultat. Du kan med andre ord forvente at representanten fra forsikringsselskapet har som sitt primære mål å **maksimere eget og gruppens totale resultat.**

Konsulentselskapet har i tidligere forhandlinger bare vært opptatt av sine egne interesser. Du kan derfor innstille deg på at konsulentselskapets representant vil handle ut fra egen interesse, og ikke vil være opptatt av gruppens totale resultat. Du kan med andre ord forvente at representanten fra konsulentselskapet har som sitt primære mål å **maksimere eget resultat.**

NB! NB! NB!

INSTRUKSJONER TIL FORHANDLER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapene. Poengene er indikatorer på profitt. Desto flere poeng totalt for selskapene, desto mer lønnsom vil investeringen være.

I dagens beslutning skal du ikke bare handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt de andre partene gjør det, såvel som hvordan du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap ønsker å ha et godt forhold til partene vi eventuelt skal dele lokaler med. Også av hensyn til selskapets rykte ønsker vi at du tar hensyn til de andre partenes interesser. Men samtidig er det avgjørende at vi får et godt resultat for oss selv. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt forhandlingsresultat de tre selskapene oppnår totalt, samt resultatet for vårt selskap.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget og gruppens totale resultat.**

INFORMASJON OM FORHANDLINGSMOTPARTENE

Fra tidligere forhandlinger med våre to forhandlingsmotparter har vi ulike erfaringer. *Flyselskapet* har vært interessert i å finne løsninger som ivaretar alle partenes interesser på en tilfredsstillende måte. Du kan derfor innstille deg på at også flyselskapets representant - på samme måte som deg selv - ønsker å skape et godt samlet resultat for gruppen, såvel som et godt eget resultat. Du kan med andre ord forvente at representanten fra flyselskapet har som sitt primære mål å **maksimere eget og gruppens totale resultat.**

Konsulentselskapet har i tidligere forhandlinger bare vært opptatt av sine egne interesser. Du kan derfor innstille deg på at konsulentselskapets representant vil handle ut fra egen interesse, og ikke vil være opptatt av gruppens totale resultat. Du kan med andre ord forvente at representanten fra konsulentselskapet har som sitt primære mål å **maksimere eget resultat.**

NB! NB! NB!

INSTRUKSJONER TIL FORHANDLER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapet. Poengene er indikatorer på profitt. Desto flere poeng du får, desto mer lønnsom vil investeringen være for selskapet.

I dagens beslutning skal du handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap trenger et godt resultat i disse forhandlingene. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt resultatet vårt selskap oppnår i forhandlingene.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget resultat**.

INFORMASJON OM FORHANDLINGSMOTPARTENE

Fra tidligere forhandlinger med våre to forhandlingsmotparter har vi erfart at begge motpartene har vært interessert i å finne løsninger som ivaretar alle partenes interesser på en tilfredsstillende måte. Du kan derfor innstille deg på at de to andre forhandlingspartene ønsker å skape et godt samlet resultat for gruppen, såvel som et godt eget resultat.

Du kan med andre ord forvente at de to andre forhandlingspartenes primære mål er å **maksimere eget og gruppens totale resultat**.

NB! NB! NB!

INSTRUKSJONER TIL FORHANDLER FRA LEDELSEN

Dagens avgjørelse vil ha stor betydning for selskapene. Poengene er indikatorer på profit. Desto flere poeng totalt for selskapene, desto mer lønnsom vil investeringen være.

I dagens beslutning skal du ikke bare handle ut i fra egen interesse. Du skal være opptatt av hvor godt de andre partene gjør det, såvel som hvordan du selv gjør det. Grunnen til dette er at vi i vårt selskap ønsker å ha et godt forhold til partene vi eventuelt skal dele lokaler med. Også av hensyn til selskapets rykte ønsker vi at du tar hensyn til de andre partenes interesser. Men samtidig er det avgjørende at vi får et godt resultat for oss selv. Vi vil etter forhandlingene gå nøye gjennom resultatet. Resultatet vil bety mye for dine fremtidige karrieremuligheter i selskapet, og din prestasjon vil bli bedømt ut fra hvor godt forhandlingsresultat de tre selskapene oppnår totalt, samt resultatet for vårt selskap.

Ditt primære mål er derfor å **maksimere eget og gruppens totale resultat.**

INFORMASJON OM FORHANDLINGSMOTPARTENE

Fra tidligere forhandlinger med våre to forhandlingsmotparter har vi erfart at begge motpartene bare har vært opptatt av sine egne interesser. Du kan derfor innstille deg på at de to andre forhandlingspartene vil handle ut fra egen interesse, og ikke vil være opptatt av gruppens totale resultat.

Du kan med andre ord forvente at de to andre forhandlingspartenes primære mål er å **maksimere eget resultat.**

Vedlegg C2
Spørreskjema

		Svært misfornøyd			Svært fornøyd	
(8)	I hvilken grad er du fornøyd med forhandlingsresultatet?	1	2	3	4	5
(9)	I hvilken grad er du fornøyd med forhandlingsprosessen?	1	2	3	4	5
(10)	I hvilken grad er du fornøyd med din individuelle fortjeneste?	1	2	3	4	5
(11)	I hvilken grad er du fornøyd med måten gruppen løste oppgaven på?	1	2	3	4	5
		Svært urettferdig			Svært rettferdig	
(12)	I hvilken grad synes du forhandlingsresultatet var rettferdig?	1	2	3	4	5
(13)	I hvilken grad synes du forhandlingsprosessen var rettferdig?	1	2	3	4	5
(14)	I hvilken grad synes du fordelingen av midlene var rettferdig?	1	2	3	4	5
(15)	I hvilken grad synes du de forhandlings-taktikker som ble benyttet var rettferdige?	1	2	3	4	5
		I lav grad			I høy grad	
(16)	I hvilken grad er den løsningen som gruppen har funnet akseptabel for deg?	1	2	3	4	5
(17)	Før forhandlingene, i hvilken grad trodde du det eksisterte løsningskombinasjoner som ville gi alle forhandlingspartene et godt resultat?	1	2	3	4	5
(18)	I hvilken grad hadde du tillit til					
	_____ (fly, forsikring eller konsulent)	1	2	3	4	5
	_____ (fly, forsikring eller konsulent)	1	2	3	4	5
(19)	I hvilken grad hadde du et godt forhold/relasjon til					
	_____ (fly, forsikring eller konsulent)	1	2	3	4	5
	_____ (fly, forsikring eller konsulent)	1	2	3	4	5

(20) Egen atferd i forhandlingene:

På dette spørsmålet skal du beskrive din egen atferd i forhandlingene. På hvert spørsmål blir du bedt om å vurdere din egen atferd slik du mener at den har vært forhandlingene sett under ett (totalt). I tillegg vil vi at du skal vurdere hvordan din atferd var i ulike faser av forhandlingene:

(1) Startfasen (dvs. innledningen - ca. den første fjerdedelen av forhandlingene)

(2) Midtfasen (dvs. hoveddelen - ca. andre & tredje fjerdedelen av forhandl.)

(3) Sluttfasen (dvs. avslutningen - ca. den siste fjerdedelen av forhandl.)

Hvis du på ett eller flere spørsmål mener at den atferden som det spørres om varierte lite i ulike faser i forhandlingene, angir du ganske enkelt samme verdi for total og alle fasene (f.eks hvis du tok styring over prosessen hele tiden, så ringer du inn 5 for total og 5 i alle fasene for dette spørsmålet).

I hvilken grad gir følgende påstander en god beskrivelse av *din atferd* i forhandlingene?

		I lav grad			I høy grad	
1. Jeg gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom de ulike sakene	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
2. Jeg tok styring over prosessen	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
3. Jeg lyttet til motpartenes informasjon om deres interesser (hva som var viktig for dem)	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
4. Jeg gav etter for motpartenes krav og ønsker	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
5. Jeg snakket sant mht. mine preferanser/prioriteringer	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5

		I lav grad			I høy grad	
6. Jeg krevde innrømmelser/ la press på motpartene	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
7. Jeg skjulte mine interesser (hva som var viktig for meg)	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
8. Jeg stilte spørsmål om hva som var motpartenes interesser/prioriteringer	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
9. Jeg forsaket mine egne interesser til fordel for motpartenes interesser	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
10. Jeg snakket mye sammenlignet med de andre	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
11. Jeg kom med mange argumenter for mine krav	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5

(21) Alder: _____ år

(22) Kjønn: _____

(23) Arbeidserfaring: _____ år

(24) Utdannelse (antall år utover gymnas): _____ år

DEL 2 - BESVARES FELLES AV GRUPPEN

De neste spørsmålene skal du besvare **sammen** med de andre deltakerne i gruppen. Før du går videre skal du derfor vente til alle i gruppen har besvart den individuelle delen av spørreskjemaet (spørsmål 1-24).

Når alle har fylt ut spørsmålene over, er dere klar til å svare på spørsmålene nedenfor (spørsmål 25-31). De skal besvares felles, men ikke drøft selve øvelsen og resultatene (poeng o.l) før etter at hele spørreskjemaet er fylt ut. Spørsmålene knytter seg til hvordan dere synes forhandlingsprosessen var. Dere skal diskutere ett og ett spørsmål om gangen. Dere skal forsøke å komme fram til et svar som **alle** tre medlemmene i gruppen kan akseptere. Flertallsavgjørelse er derfor ikke tilstrekkelig.

Hvis gruppen etter en kort diskusjon er **relativt enig**, så setter hver av deltakerne - på sitt eget spørreskjema - en ring rundt det svaret gruppen er kommet fram til (f.eks hvis dere er relativt enige om at det totalt sett var middels bruk av argumenter i gruppen, så setter hver av dere en ring rundt tallet 3 på dette spørsmålet, deretter diskuterer dere hvorvidt åpenheten varierte i de ulike fasene).

Hvis dere derimot etter en kort diskusjon finner ut at dere har en **nokså ulik oppfatning** av prosessen, så svarer hver av dere individuelt på vedkommende spørsmål, og markerer svaret med et kryss over det tallet som best beskriver egen oppfatning (f.eks. hvis dere er svært uenige om prosessen var preget av informasjonsutveksling eller ikke i startfasen, så setter hver deltaker individuelt et kryss over det tallet som de synes gir det riktigste bildet av prosessen).

Hvis gruppen på et eller flere spørsmål mener at forhandlingsprosessen var relativt konstant og varierte lite i ulike faser i forhandlingen, angir dere ganske enkelt samme verdi for total og alle fasene.

(25) I hvilken grad var forhandlingsprosessen preget av følgende:

		I lav grad			I høy grad	
1. Prosessen var preget av <i>argumentering</i> (vi kom med mange argumenter)	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
2. Prosessen var preget av <i>informasjonsutveksling</i> om interesser/prioriteringer (hva som var viktig for hver av oss)	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5

		I lav grad			I høy grad	
3. Prosessen var preget av <i>konflikt</i> mellom forhandlerne	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
4. Prosessen var preget av at vi så sakene i <i>sammenheng</i> og lekte oss med ulike løsnings- kombinasjoner/pakker	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
5. Prosessen var preget av <i>usikkerhet</i> om hvorvidt gruppemedlemmene fortalte sannheten om sine preferanser/prioriteringer	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
6. Prosessen var preget av <i>høy aktivitet</i> for å få gjennomslag for egne interesser	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
7. Prosessen var preget av at vi sa <i>klart</i> i fra om våre interesser (hvilke preferanser vi hadde)	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5
8. Prosessen var preget av at vi <i>stolte</i> på informasjonen som ble utvekslet	Totalt:	1	2	3	4	5
	Startfasen:	1	2	3	4	5
	Midtfasen:	1	2	3	4	5
	Sluttfasen:	1	2	3	4	5

		I lav grad			I høy grad	
(26)	Vi diskuterte hvordan vi skulle strukturere forhandlingsprosessen	1	2	3	4	5
(27)	Vi brukte flertallsbeslutninger ved uenighet	1	2	3	4	5
(28)	Vi forhandlet en og en sak av gangen	1	2	3	4	5
(29)	Vi organiserte prosessen og planla fremgangsmåten	1	2	3	4	5
(30)	Vi diskuterte flere saker samtidig	1	2	3	4	5
(31)	Vi avgjorde ingen saker uten at alle aksepterte løsningen	1	2	3	4	5

TAKK FOR DELTAKELSEN!

Vedlegg C3
Forhandlingsdynamikk

Tabell C3.1: Resultat av hierarkisk regresjonsanalyse for grupperesultat^a

UAVHENGIGE VARIABLER	GRUPPERESULTAT			
	R ²	F for R ²	ΔR ²	F for ΔR ²
Trinn 1: Komposisjon (dummyvariabler for SSS, SSI, SII, III)	0.23	5.70 **		
Trinn 2: Prosess i fase 3 (integrativitet, distributivitet)	0.28	4.11 **	0.04	1.56
Trinn 3: Interaksjoner (komposisjon x prosess)	0.45	3.53 ***	0.17	2.48 *

SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

^a Alle gruppe-medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Komposisjon ble kodet som dummyvariabel og innført i trinn 1, prosessvariablene i trinn 2, og interaksjonsvariablene i trinn 3. Resultatene i tabellen viser at inkludering av interaksjonsvariablene i trinn 3 gav en signifikant økning i forklaringsgrad. For å sjekke interaksjonene gjennomførte jeg kontekstuelle regresjonsanalyser (Berry & Feldman, 1985), hvor de fire komposisjonene utgjorde kontekster som ble analysert separat. Integrativitet i fase 3 var spesielt positivt for grupperesultat i de individuelt orienterte gruppene ($\beta = 0.73$, $p < 0.01$), mens distributivitet i fase 3 var særlig negativt for grupperesultat i miksgupper med flest samarbeidsorienterte deltakere ($\beta = -0.59$, $p < 0.05$). Hovedårsaken til den signifikante interaksjonseffekten var imidlertid at resultatene i miksgupper med flertall av individuelt orienterte medlemmer avvek fra det generelle mønsteret. I SII-grupper i avslutningsfasen var nemlig integrativitet negativt relatert og distributivitet positivt relatert til grupperesultat (hhv. $\beta = -0.39$, $p = 0.14$; $\beta = 0.47$, $p < 0.10$).

Tabell C3.2: Effekter av orientering på atferd i miksgupper^a

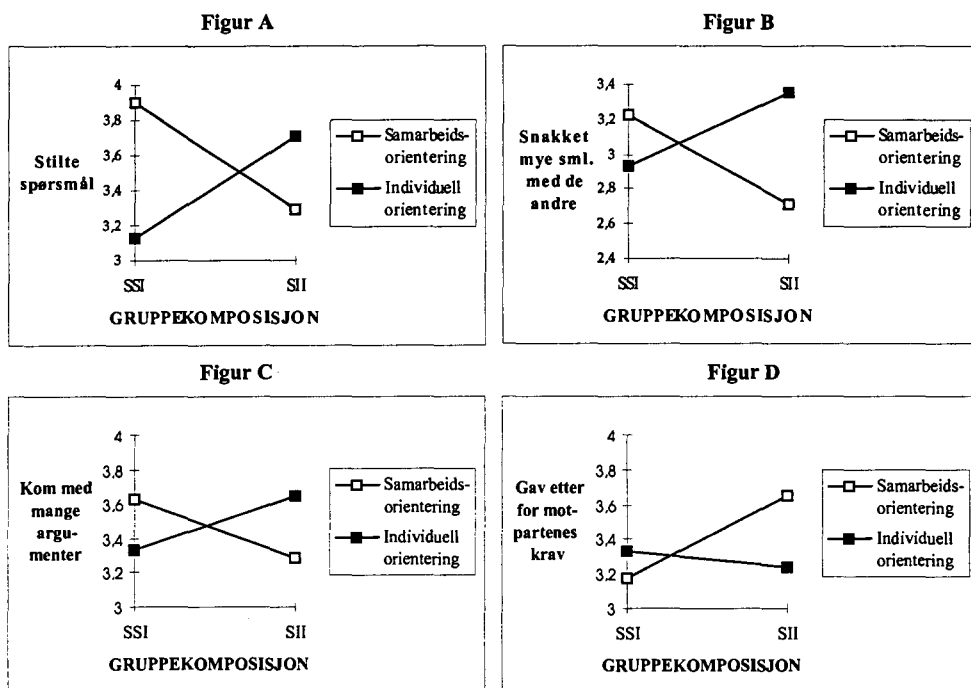
FORHANDLINGSATFERD (gjennomsnitt)	MÅLORIENTERING		VARIANS-ANALYSE
	Samarbeids-orientering	Individuell orientering	
SSI-grupper			
1. Gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene	3.60	3.60	F = 0.00
2. Tok styring over prosessen	3.23	3.07	F = 0.65
3. Lyttet til motpartenes informasjon om deres interesser	4.00	3.60	F = 1.93
4. Gav etter for motpartenes krav og ønsker	3.17	3.33	F = 0.61
5. Snakket sant mht. mine prioriteringer	4.40	3.73	F = 6.34 **
6. Krevde innrømmelser /la press på motpartene	3.20	3.47	F = 1.65
7. Skjulte mine interesser (hva som var viktig for meg)	2.13	2.87	F = 8.50 ***
8. Stilte spørsmål om hva som var motpartenes prioriteringer	3.90	3.13	F = 5.96 **
9. Forsaket egne interesser til fordel for motpartene	3.13	2.80	F = 3.01 *
10. Snakket mye sammenlignet med de andre	3.23	2.93	F = 1.32
11. Kom med mange argumenter for mine krav	3.63	3.33	F = 1.74
SII-grupper			
1. Gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene	3.29	3.35	F = 0.05
2. Tok styring over prosessen	3.06	3.32	F = 1.60
3. Lyttet til motpartenes informasjon om deres interesser	4.00	3.79	F = 0.92
4. Gav etter for motpartenes krav og ønsker	3.65	3.24	F = 5.89 **
5. Snakket sant mht. mine prioriteringer	4.18	4.09	F = 0.14
6. Krevde innrømmelser /la press på motpartene	2.76	3.38	F = 6.40 **
7. Skjulte mine interesser (hva som var viktig for meg)	2.76	2.41	F = 1.13
8. Stilte spørsmål om hva som var motpartenes prioriteringer	3.29	3.71	F = 2.32
9. Forsaket egne interesser til fordel for motpartene	3.25	2.97	F = 2.04
10. Snakket mye sammenlignet med de andre	2.71	3.35	F = 7.94 ***
11. Kom med mange argumenter for mine krav	3.29	3.65	F = 2.74

SSI-grupper = grupper med to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII-grupper = grupper med ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer.

^a Alle gruppe-medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Figur C3.1: Interaksjonseffekter mellom orientering og komposisjon på atferd^{a,b}



SSI-grupper = grupper med to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII-grupper = grupper med ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer.

^a Alle gruppe medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

^b Tabellene viser signifikante interaksjonseffekter; $p < 0.01$ for figur A og B, $p < 0.05$ for figur C og D.

Tabell C3.3: Effekter av komposisjon på atferd^a

FORHANDLINGSATFERD (gjennomsnitt)	GRUPPEKOMPOSISJON				VARIANS-ANALYSE
	SSS	SSI	SII	III	
Samarbeidsorienterte forhandlere					
1. Gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene	3.63	3.60	3.29	-	F = 1.08
2. Tok styring over prosessen	3.31	3.23	3.06	-	F = 0.84
3. Lyttet til motpartenes informasjon om deres interesser	4.10	4.00	4.00	-	F = 0.24
4. Gav etter for motpartenes krav og ønsker	3.15	3.17	3.65	-	F = 4.35 **
5. Snakket sant mht. mine prioriteringer	4.38	4.40	4.18	-	F = 0.54
6. Krevde innrømmelser /la press på motpartene	3.35	3.20	2.76	-	F = 4.28 **
7. Skjulte mine interesser (hva som var viktig for meg)	2.38	2.13	2.76	-	F = 2.38 *
8. Stilte spørsmål om hva som var motpartenes prioriteringer	3.81	3.90	3.29	-	F = 2.48 *
9. Forsaket egne interesser til fordel for motpartene	3.17	3.13	3.25	-	F = 0.24
10. Snakket mye sammenlignet med de andre	3.23	3.23	2.71	-	F = 4.28 **
11. Kom med mange argumenter for mine krav	3.58	3.63	3.29	-	F = 1.43
Individuelt orienterte forhandlere					
1. Gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene	-	3.60	3.35	3.54	F = 0.76
2. Tok styring over prosessen	-	3.07	3.32	3.14	F = 1.32
3. Lyttet til motpartenes informasjon om deres interesser	-	3.60	3.79	4.03	F = 1.71
4. Gav etter for motpartenes krav og ønsker	-	3.33	3.24	3.22	F = 0.21
5. Snakket sant mht. mine prioriteringer	-	3.73	4.09	4.14	F = 1.14
6. Krevde innrømmelser /la press på motpartene	-	3.47	3.38	3.40	F = 0.07
7. Skjulte mine interesser (hva som var viktig for meg)	-	2.87	2.41	2.56	F = 1.18
8. Stilte spørsmål om hva som var motpartenes prioriteringer	-	3.13	3.71	3.58	F = 2.11
9. Forsaket egne interesser til fordel for motpartene	-	2.80	2.97	3.08	F = 1.04
10. Snakket mye sammenlignet med de andre	-	2.93	3.35	3.19	F = 1.82
11. Kom med mange argumenter for mine krav	-	3.33	3.65	3.11	F = 5.08***

SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

^aAlle gruppe medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

* p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01

Tabell C3.4: Korrelasjoner mellom forhandlingsatferd og individuelt resultat^a

FORHANDLINGSATFERD	KORRELASJON MED INDIVIDUELT RESULTAT						Alle (n=180)
	Samarbeidsorienterte			Individuelt orienterte			
	SSS (n=48)	SSI (n=30)	SII (n=17)	SSI (n=15)	SII (n=34)	III (n=36)	
1. Gav informasjon om prioriteringer	.03	-.01	-.01	.13	.02	.06	.03
2. Tok styring over prosessen	.18	.28	.65**	.49	.04	-.11	.24**
3. Lyttet til motpartenes informasjon	-.14	.11	.12	-.02	-.10	.43**	.01
4. Gav etter for motpartenes krav	-.23	-.37*	-.25	-.62*	-.14	-.12	-.28**
5. Snakket sant mht. mine preferanser	.05	.13	-.61**	-.05	-.18	.18	-.07
6. Krevde innrømmelser	.05	.10	-.10	-.40	.32	.17	.15*
7. Skjulte interesser	.21	.29	.33	-.08	-.25	.05	.09
8. Stilte spørsmål	.09	.31	.45	.43	.20	-.04	.21**
9. Forsaket egne interesser	-.16	.08	-.53*	-.44	-.22	-.30	-.24**
10. Snakket mye sml. med de andre	.22	.07	.42	.46	.19	.24	.27**
11. Kom med mange argumenter	.12	.14	.41	.07	-.09	.13	.09

SSS = tre samarbeidsorienterte medlemmer, SSI = to samarbeidsorienterte og ett individuelt orientert medlem, SII = ett samarbeidsorientert og to individuelt orienterte medlemmer, og III = tre individuelt orienterte medlemmer.

^a Alle gruppe-medlemmene hadde informasjon om motpartenes målorienteringer.

* p < 0.05, ** p < 0.01

VEDLEGG D

TIDLIGERE STUDIER

D1 Tidligere studier av gruppeforhandlinger

Tabell D1.1: Studier av gruppeforhandlinger

STUDE	UAVHENGIG VAR.	AVHENGIG VAR.	METODE	UTVALG	RESULTATER
McGrath & Julian (1963)	Ingen variabler manipulert. Femten prosessmålt i fire faser utgjør variabelene som blir studert.	-Grupperesultat (kvaliteten på gruppens resultat ble evaluert av fire forskere)	Eksplorerende. Rollespill hvor fire personer (1 leder og 3 fra ulike religioner) forhandlet over et sosialpolitisk emne. Alle deltok i tre spill.	80 deltakere deltok i 3 spill i grupper på fire personer. Hver gruppe besto av 1 representant fra hver av tre religiøse sfærer, og 1 leder.	-Grupper med aktive og oppgaveorienterte medlemmer synes å oppnå best grupperes. -Timing av enkelte aktiviteter synes vel så viktig for grupperesultat som den totale mengden av aktiviteten.
Thompson, Mannix & Bazerman (1988)	-Beslutningsregel (majoritet eller enstemmig) -Saksbehandling (simultan el. ingen instruks) -Aspirasjon (moderat el. ingen)	-Grupperesultat (felles sum) -Balanse i ressursfordelingen	Eksperiment. Rollespill hvor grupper på tre deltakere forhandlet om tre saker med tre mulige alternativer. Hver person deltok i fire forhandlinger.	72 personer deltok i 4 spill i grupper på tre personer. Introduksjonskurs i psykologi ved et amerikansk universitet.	-Enstemmighet gav best grupperesultat -Majoritetsregel gav ubalansert fordeling når ikke simultan saksbehandling. -Saksbehandling og aspirasjonsnivå hadde ingen effekt på grupperesultat.
Mannix, Thompson & Bazerman (1989)	-Beslutningsregel (majoritet eller enstemmig) -Saksbehandling (simultan el. ingen instruks) -Maktbalanse (høy, midd., lav)	-Grupperesultat (felles sum) -Individuelt resultat	Eksperiment. Rollespill hvor grupper på tre deltakere forhandlet om tre saker med fem alternativer. Hver person deltok i fire forhandlinger.	72 personer deltok i 4 spill i grupper på tre personer. Introduksjonskurs i psykologi ved et amerikansk universitet.	-Beslutningsregel ingen effekt på grupperes. -Simultan saksbehandling gav bedre grupperesultat enn sekvensiell behandling. -Makt positivt for individuelt resultat, men maktbalanse ingen effekt på grupperesultat.
Weingart, Bennett & Brett (1993)	-Motivasjonsmessig orientering (samarbeid eller individuell) -Saksbehandling (simultan eller sekvensiell)	-Grupperesultat (felles sum, Pareto-optimalitet og Pareto effektivitet) -Brudd	Eksperiment. Rollespill hvor grupper på fire deltakere fra ulike organisasjoner forhandlet med hverandre i fem saker med fem alternativer hver.	336 deltakere i grupper på fire personer (86 grupper). MBA-studenter ved Northwestern University, USA.	-Samarbeidsorienterte grupper marginalt bedre grupperesultat enn individuelt orienterte grupper. -Simultan saksbehandling gav bedre grupperesultat enn sekvensiell behandling.
Arunachalam & Dilla (1995)	-Kommunikasjonskanal (ansikt til ansikt eller PC-PC) -Interaksjonsstruktur (Modifisert Nominal Gruppe Teknikk eller ingen instruks)	-Grupperesultat (felles sum) -Individuelt resultat -Balanse i ressursfordeling	Eksperiment. Rollespill hvor grupper på tre personer skulle forhandle om interpriser for fire produkter med fem alternativer i hver sak.	180 deltakere i grupper på tre personer (60 grupper). Økonomisk/administrative studenter fra et amerikansk universitet.	-Kommunikasjon ansikt til ansikt gav bedre grupperesultat og mer balansert ressursfordeling enn kommunikasjon PC til PC. -Struktur gav bedre grupperesultat og mer balansert fordeling enn ingen formell struktur.
Palmer & Thompson (1995)	-Kommunikasjonsforhold (bare to og to om gangen eller alle samtidig) -Oppgavestruktur (to- el tresidig bytte av saker)	-Grupperesultat (felles sum) -Balanse i ressursfordeling -Oppfattet konkurranse i gruppen	Eksperiment. Rollespill hvor grupper på tre personer fra et artikkelfirma skulle utforme et tilbud til en kunde. Rikt utfallsrom.	114 personer i grupper på tre personer (38 grupper). Introduksjonskurs i psykologi ved et amerikansk universitet.	-Dyadisk kommunikasjon gav høyere oppfattet konkurranse enn full kommunik. -Tosidig byttestruktur gav høyere grupperes. -Tosidig byttestruktur gav mer balanserte fordelinger enn tresidig byttestruktur.
Shapiro & Rognes (1996)	-Konfliktstil (dominering og integrering) -Kultur (Norge eller USA) -Parter (dyader eller grupper)	-Grupperesultat (felles sum)	Eksperiment. Benyttet samme rollespill som Weingart m.fl. (1993). For dyader ble et typisk spill med tre saker og ni alternativer brukt.	248 deltakere (126 fra USA). 132 personer i grupper på fire personer (15 amerikanske, 18 norske). Resten i dyader. ØK/adm. studenter	-Domineringskapasitet positivt relatert til grupperesultat i grupper, samt i amerikanske dyader. -Integreringskapasitet positivt relatert til grupperesultat i norske dyader.