



NHH
2 0 1 1 **75**år

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, vår 2011

NÅR TANKEN ER FRI, ER DET TANKEN SOM TELLER?

*En studie av naturlig målorientering og dens innvirkning på
informasjonsdeling og fortjeneste i dyadeforhandlinger*

Ragnhild Nicoline Elvestad

Kristin Margrete Westergaard

**Masteroppgave innen hovedprofilen Strategi og Ledelse
Veileder: Professor Jørn Kjell Rognes**

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med avhandlingen er å bidra til økt innsikt i hvordan business-studenter forholder seg til sin egen og motpartens naturlige målorientering i dyadeforhandlinger, og hvordan dette påvirker partenes fortjeneste. Avhandlingen er basert på et datamateriale fra en forhandlingsøvelse gjennomført av 140 business-studenter, hvor deltakerne har dannet naturlige målorienteringer uten ekstern manipulasjon. Deltakerne har således stått fritt til å avgjøre hva som er deres mål i forhandlingene.

Våre resultater viser at i situasjoner hvor kognitive skjevheter lett utvikles, vil en individualistisk målorientering være mest typisk hos uerfarne forhandlere. Videre finner vi at det ikke er den naturlige målorienteringen i seg selv som påvirker utfallet (fortjenesten) av forhandlingene, men at det er atferden (grad av informasjonsdeling) som er avgjørende.

Våre funn antyder også at egen målorientering påvirker antakelser om motpartens målorientering – individualister er mer egosentriske enn kollektivister i sin sosiale persepsjon av motparten. Videre finner vi at kollektivister er mer fleksible i sin tolkning av motpartens målorientering enn individualister, men at de ikke alltid er presise i sine antakelser. Vi finner ikke støtte for at motpartens oppfatning av et individs målorientering har noen direkte innvirkning på fortjenesten.

Forord

Avhandlingen er skrevet som en del av mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen. I løpet av graden har vi begge deltatt i kurset *STR425 – Forhandlinger*, et kurs som har inspirert til videre arbeid innenfor fagfeltet.

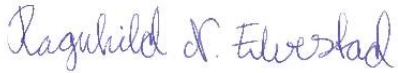
I arbeidet har vi fått god hjelp og mange innspill fra en rekke personer. Først og fremst ønsker vi å takke veileder og professor Jørn Kjell Rognes ved Institutt for strategi og ledelse for tilgang til datamaterialet, nyttige innspill, konstruktive tilbakemeldinger og hans suverent raske responstid på alt vi måtte lure på. Videre vil vi takke doktorgradsstipendiat Fang Fang ved Institutt for strategi og ledelse for koding av datamaterialet til SPSS.

En stor takk rettes også til samboer og doktorgradsstipendiat ved Institutt for foretaksøkonomi, Martin Evanger, for hans velvilje til å svare på våre spørsmål angående statistiske verktøy og metoder. Mor og professor i språkvitenskap ved Universitetet i Tromsø, Marit Westergaard, ønsker vi å takke for korrekturlesning av oppgaven. Eventuelle gjenværende feil og unøyaktigheter er naturligvis vårt ansvar.

Før vi avrunder ønsker vi også å takke NHHs dansegruppe eXtravadance for utenomfaglige aktiviteter som stimulerer til ny giv.

I løpet av arbeidet med oppgaven har vi tilegnet oss ny kunnskap innenfor fagområdet forhandlinger, både i teori og i praksis. Dette tar vi med oss videre, som to kollektivister på vei ut i arbeidslivet til henholdsvis Geelmuyden.Kiese og Ernst & Young.

Bergen, 15. juni 2011



Ragnhild Nicoline Elvestad



Kristin Margrete Westergaard

Innhold

1.	Innledning.....	11
2.	Teori.....	12
2.1	Hva er målorientering?.....	12
2.1.1	Ulike kategoriseringer av målorientering.....	12
2.2	Naturlige kontra manipulerte målorienteringer.....	13
2.2.1	Forventninger til naturlig målorientering.....	14
2.2.2	Person og situasjon – grunnlag for naturlig målorientering.....	15
2.3	Målorientering og utfall.....	17
2.4	Vurdering av motparten.....	21
2.4.1	Persepsjon.....	21
2.4.2	Hva påvirker vår persepsjon?.....	22
2.4.3	Sosial persepsjon.....	23
2.4.4	Triangelhypotesen.....	24
2.5	Sammenstilling av teori.....	30
3.	Metode.....	31
3.1	Forskningsdesign og tilnærming.....	31
3.2	Om datainnsamlingen.....	32
3.2.1	Gjennomføring av øvelsen.....	33
3.2.2	Spørreundersøkelsen.....	35
3.3	Kvalitativ analyse av målorienteringer.....	36
3.4	Evaluering av metode.....	39
3.4.1	Reliabilitet.....	39
3.4.2	Validitet.....	41
3.5	Forskningsetikk.....	43
4.	Analyse.....	45
4.1	H1.....	45
4.2	H2.....	46
4.3	H3.....	49
4.3.1	H3a.....	49
4.3.2	H3b.....	50
4.3.3	Mediation effect.....	52
4.4	H4.....	53
4.5	H5.....	56
4.6	H6.....	57

5. Diskusjon.....	60
5.1 Dannelse og utfall av målorientering.....	60
5.2 Oppfatning av motparten.....	64
5.3 Sammenfatning av diskusjon	69
5.3.1 Implikasjoner for praksis.....	69
5.3.2 Implikasjoner for teori.....	70
5.3.3 Begrensninger ved studien.....	71
6. Konklusjon.....	73
7. Bibliografi	74
Appendiks A: Fortjenestetabeller	77
Fortjenestetabell kjøper.....	77
Fortjenestetabell selger.....	78
Appendiks B: Spørreskjema	79
Appendiks C: Analysedel	84
Deskriptiv statistikk av populasjon.....	84
H1.....	85
H2.....	86
Supplementær analyse: Alle målorienteringsgrupper	86
H3a	88
H3b	89
Supplementær analyse: Individnivå.....	89
Supplementær analyse: Mediation effect	91
H4.....	92
H5.....	93
H6.....	95
H6a.....	95
H6b	97
Appendiks D: Diskusjon	98

Figurer og tabeller

FIGUR 1: DUAL INTERESSE-MODELLEN (PRUITT & RUBIN, 1986: 29)	17
FIGUR 2: TRIANGELHYPOTHESEN (KELLEY & STAHELSKI, 1970B)	26
FIGUR 3: FORENKLET VERSJON AV KELLEY & STAHELSKIS TRIANGELHYPOTHESE	26
FIGUR 4: SAMMENSTILLING AV TEORI	30
FIGUR 5: ÅRSAKSSAMMENHENG GITT VED H3A OG H3B	52
FIGUR 6: FORTJENESTE MED OG UTEN INTEGRASJON	61
TABELL 1: ANTALL RESPONDENTER I DATASETET	33
TABELL 2: FORDELING BASERT PÅ RESPONNS FRA SPØRSMÅL 4	36
TABELL 3: RESULTAT AV KVALITATIV ANALYSE AV RESPONNS PÅ SPØRSMÅL 4	39
TABELL 4: FORDELING NATURLIG MÅLORIENTERING ETTER KVALITATIV ANALYSE	46
TABELL 5: INDIVIDUELL FORTJENESTE FOR INDIVIDUALISTER OG KOLLEKTIVISTER	47
TABELL 6: INDIVIDUELL FORTJENESTE FOR ALLE MÅLORIENTERINGSGRUPPER	48
TABELL 7: INFORMASJONSDELING FOR INDIVIDUALISTER OG KOLLEKTIVISTER (INDIVIDNIVÅ)	49
TABELL 8: INFORMASJONSDELING OG FORTJENESTE PÅ DYADENIVÅ	50
TABELL 9: INFORMASJONSDELING OG FORTJENESTE PÅ INDIVIDNIVÅ	51
TABELL 10: INDIVIDUALISTERS OG KOLLEKTIVISTERS OPPFATNING AV MOTPARTENS MÅLORIENTERING	54
TABELL 11: SCHLENKER & GOLDMANS TRIANGULARITY INDEX	55
TABELL 12: MILLER & HOLMES' TRIANGULARITY INDEX	55
TABELL 13: RIKTIGHET I INDIVIDUALISTERS OG KOLLEKTIVISTERS OPPFATNING AV MOTPARTENS MÅLORIENTERING	56
TABELL 14: RIKTIGHET I OPPFATNING, JUSTERT FOR MOTPARTENS FAKTISKE MÅLORIENTERING	57
TABELL 15: FORDELING MELLOM NYE INDIVIDUALIST- OG KOLLEKTIVISTGRUPPER	58
TABELL 16: FORTJENESTE I NYE INDIVIDUALIST- OG KOLLEKTIVISTGRUPPER	58

1. Innledning

Vi ønsker å undersøke hvordan business-studenter fordeler seg i forhold til naturlig målorientering, og hvordan dette står i forhold til tidligere studier på området. Videre ønsker vi å undersøke om det er en sammenheng mellom et individs naturlige målorientering og hvordan vedkommende oppfatter sin motpart. Vi vil se på hva dannelsen av naturlig målorientering og partenes oppfatning av denne hos hverandre kan ha å si for fortjenesten i dyadeforhandlinger. Vår problemstilling er følgende:

Hvordan forholder business-studenter seg til sin egen og motpartens naturlige målorientering i dyadeforhandlinger, og hvordan påvirker dette partenes fortjeneste?

Denne problemstillingen er interessant fordi målorientering er et sentralt begrep innen forhandlingsteori, og implikasjoner naturlig målorientering har for interaksjoner i og utfall av forhandlingsprosesser er derfor et meget relevant aspekt innenfor fagområdet. Den tidligere forskningen på området har også en del motstridende funn, samt at den i mange tilfeller benytter seg av manipulert målorientering. Vi synes derfor det er interessant å se hvilke empiriske funn vi kan komme frem til med utgangspunkt i naturlig målorientering.

Studien er basert en forhandlingsøvelse gjennomført av 140 business-studenter ved Norges Handelshøyskole i forbindelse med kurset *STR425 – Forhandlinger*. I etterkant av øvelsen fyller deltakerne ut et spørreskjema som danner datagrunnlaget i vår avhandling. For å svare på problemstillingen utleder vi i del 2 hypoteser med utgangspunkt i eksisterende teori. I del 3 redegjør vi for våre metodiske valg og tilnærminger, før vi tester hypotesene i del 4. Vi diskuterer våre resultater i del 5, og presenterer avsluttende kommentarer i del 6.

2. Teori

I del 2.1. ser vi på hva en målorientering er, og hvilke utfall man kan forvente ved ulike målorienteringer. Deretter ser vi i del 2.2 på hvordan *naturlige* målorienteringer skiller seg fra manipulerte målorienteringer, hvilke forventninger vi har til naturlige målorienteringer og hvordan disse dannes. I del 2.3 redegjør vi for sammenhengen mellom målorientering og utfall. Videre i del 2.4 ser vi på teori angående forhandleres oppfatning av motpartens målorientering, og (mulige) vurderingsskjevheter knyttet til dette i en forhandlingssituasjon. Til slutt gir vi del 2.5 en grafisk sammenstilling av avhandlingens teorigrunnlag og hypoteser.

2.1 Hva er målorientering?

En forhandlers målorientering handler om hvilke preferanser han har med hensyn til utfall for seg selv og motparten (Rognes & Schei, 2007). Ulike individer vil i så måte ha forskjellige syn på hva som er et ønskelig resultat av forhandlingene de står overfor. Dette er interessant å studere fordi disse ulike synene kan medføre ulik atferd hos forhandlerne. Ifølge Pruitt & Carnevale (1993) er ulikheter i atferd som følge av målorientering større enn ulikheter i atferd som oppstår på grunnlag av forhandlingskonteksten partene befinner seg i (f.eks. forhandlinger mellom naboer kontra forhandlinger mellom nasjoner). Med andre ord vil en forhandlers målorientering kunne ha mye å si for hans atferd i alle forhandlingssituasjoner.

2.1.1 Ulike kategoriseringer av målorientering

Ulike forskere og teoretikere har forskjellige måter å dele inn og kategorisere forskjellige typer målorientering på. Vi synes derfor det er naturlig å gjennomgå noen slike kategoriseringsmåter, for å gi en bredere fremstilling av begrepet.

En utbredt inndeling av målorienteringer er å skille mellom såkalte individualister/egoister og kollektivist (f.eks. Schei & Rognes, 2005). Vi vil anse begrepene “individualist” og “egoist” som synonyme, og vil i det følgende derfor kun omtale disse som individualister. En individualist kan defineres som en person som ønsker å maksimere sitt eget resultat, og som er likegyldig til motpartens resultat. En kollektivist kan defineres som en person som ønsker å maksimere resultatet til begge parter (Rognes & Schei, 2007).

De Dreu, Weingart & Kwon (2000) bruker begrepene *proself* og *prosocial*. Disse benevnelsene henviser til målsetninger som henholdsvis refererer til egoistiske og mer samarbeidsorienterte motiver for forhandlere. Likevel kan man ikke uten videre anta at disse begrepene er fullstendig overlappende med begrepene individualist og kollektivist, da

definisjonene av de sistnevnte begrepene i stor grad er tuftet på fremskaffelse og fordeling av *fortjeneste*. Betegnelsene *proself* og *prosocial* blir ofte referert til som *social motives* (Olekalns & Smith, 2003), noe som rent ordlydsmessig kan antas å omfatte mer enn individenes preferanser på fortjenestenivå. På tross av dette kan det likevel virke som om mange teoretikere legger de samme definisjonene bak *proself* og *prosocial* som de vi legger bak individualister og kollektivist. Dette kommer eksempelvis frem hos Messick & McClintock (1968, referert i Olekalns & Smith, 2003: 234): ”Prosocial individuals emphasize maximizing joint outcomes, or value creation, whereas proself individuals emphasize maximizing individual outcomes, or value claiming”.

Videre omtaler McClintock (1977, referert i Schei, 1999: 38) følgende fem målorienteringer:

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 minimere de andres resultat

Basert på definisjonene av individualister og kollektivist i henhold til Rognes & Schei (2007), antar vi at de to førstnevnte målorienteringene er overlappende med begrepene individualist og kollektivist. Når det gjelder de tre siste målorienteringene, ser vi at McClintock drar inn flere måter å tenke på i forhold til generering og fordeling av fortjeneste i forhandlinger. Brett (2007) har en tilsvarende inndeling, med unntak av aggresjon som ikke inkluderes.

2.2 Naturlige kontra manipulerte målorienteringer

At en forhandlers målorientering er manipulert, vil si at vedkommende på en eller annen måte har mottatt en instruks i forkant av forhandlingene for hva han eller hun skal ha som mål å oppnå i forhandlingene. Dette er tilfelle i flere av de omtalte studiene av målorientering (f.eks. Schei, Rognes & Mykland, 2006). Manipulasjon gjør det mulig å fastsette personens målorientering, i teorien uavhengig av hvilken målorientering vedkommende hadde hatt uten en slik instruks. For å forsikre seg om at manipulasjonen av målorientering har fungert, blir det ofte gjennomført såkalte manipulasjonssjekker i etterkant. Dersom målorienteringen ikke manipuleres, vil forhandlerens naturlige målorientering komme til overflaten. Grunnlaget for

danningen av målorientering er derfor ganske forskjellig i situasjoner hvor forhandlerne mottar en manipulert målorientering og i situasjoner hvor det dannes naturlige målorienteringer uten noen ekstern instruks. Da tidligere studier i stor grad har benyttet manipulert målorientering, er det ikke opplagt at disse funnene kan generaliseres til enhver forhandlingssituasjon når vi nå i vår studie undersøker fenomenet naturlig målorientering.

2.2.1 Forventninger til naturlig målorientering

Tidligere forskning som har undersøkt naturlig målorientering har generelt funnet en overvekt av kollektivister. Rognes & Schei (2007) har blant 1.000 respondenter funnet en fordeling hvor 50% er kollektivister, 35% er individualister, 10% er konkurranseorienterte, mens de øvrige 5% ikke kan klassifiseres innenfor noen av disse gruppene. Brett (2007) studerte forskjeller i naturlig målorientering blant bedriftsledere i 11 forskjellige land (Brasil, Kina, Tyskland, Hong Kong, India, Israel, spansktalende latinamerikanske land, arabiske land, Spania og USA). Her fant man en del variasjoner i fordelingen på tvers av land. Tyskland hadde den høyeste andelen av kollektivister (73,3%), Israel hadde den høyeste andelen individualister (53,3%), mens arabiske land hadde den høyeste andelen av konkurranseorienterte (10,3%) bedriftsledere. Den samlede fordelingen for alle landene var 49,26% kollektivister, 35,13% individualister, 5,9% konkurranseorienterte og 9,72% uten noen dominerende målorientering. Et annet interessant funn var at mennesker fra såkalte høykontekstkulturer (land hvor konteksten rundt beslutningssituasjonen er viktig, f.eks. Kina og Latin-Amerika) gjerne er motvillige til å la seg klassifisere innenfor en bestemt målorienteringskategori.

Funnene i disse to studiene er således rimelig konsistente med hverandre. Begge studiene har målt integrativ atferd basert på hvordan respondentene tar stilling til hypotetiske valg-situasjoner og ni ressursallokeringsvalg. Slik vi forstår denne metoden, har deltakernes naturlige målorientering blitt fastsatt på grunnlag av hypotetiske spørsmål som ikke har knyttet seg direkte til en forhandlingssituasjon de selv befant seg i. Det er derfor ikke nødvendigvis noe samsvar mellom disse funnene og hva man hadde kommet frem til dersom man hadde målt deltakernes naturlige målorientering i en konkret forhandlingssituasjon. Som vi kommer inn på i neste delkapittel, vil også konkrete forhold ved forhandlingssituasjonen kunne prege den naturlige målorienteringen. Altså vil den naturlige målorienteringen til en person kunne variere fra situasjon til situasjon. Et annet poeng er at dersom naturlig målorientering skal måles i en konkret forhandlingssituasjon (og ikke gjennom hypotetiske

målinger), er det ikke sikkert at disse fire kategoriene (individualist, kollektivist, konkurranseorientert og udefinerbar) er tilstrekkelig for å beskrive deltakernes målorientering.

2.2.2 Person og situasjon – grunnlag for naturlig målorientering

En naturlig målorientering er ikke en uforanderlig tilstand som i sin helhet avgjøres av personspesifikke faktorer. Også situasjonsspesifikke faktorer i forhandlingene vil kunne prege målorienteringen (f.eks. De Dreu, Giebels & Van de Vliert, 1998). Den naturlige målorienteringen som oppstår, vil altså være et resultat av et samspill mellom forhold ved personen og den konkrete forhandlingssituasjonen.

Når det gjelder personspesifikke faktorer, har ulike studier kommet frem til ulike forhold som har en innvirkning på naturlig målorientering. Hvilke følelser forhandleren har i forhandlings-situasjonen kan eksempelvis være en slik faktor, selv om dette kanskje også ofte må betraktes som en situasjonsmessig faktor. Butt & Choi (2006) fant at samarbeidsorientering var positivt korrelert med takknemlighet og negativt korrelert med skyld/skam, mens konkurranseorientering var positivt korrelert med sinne og stolthet/ambisjoner og negativt korrelert med takknemlighet. De Dreu et al. (1998) fremhever viktigheten av tillit til motparten (kalkulert, kunnskapsbasert eller identifikasjonsbasert) for å kunne fremvise en samarbeidsorientering.

Sosial verdiorientering er en holdning til konkurrerende og samarbeidspreget atferd som utvikles over tid, og trekkes frem av De Dreu et al. (2000) som en viktig bakgrunnsfaktor for forhandlerens målorientering. Schei et al. (2006) fant at en forhandlers kognitive motivasjon påvirker graden av integrative elementer som informasjonsdeling og flersakstilbud i forhandlinger. Dette tilsier at en person med sterke tendenser til å foreta anstrengende analytiske overveielser (høy kognitiv motivasjon) i større grad vil etterstrebe løsninger som ivaretar motpartens interesser, enn det en person uten denne tendensen ville gjort. Det er også naturlig å anta at deltakernes forventninger og antakelser til hva forhandlinger egentlig er, vil ha noe å si i forhold til deres naturlige målorientering. En uerfaren forhandler vil eksempelvis kanskje ikke være klar over muligheten for integrasjon, noe som vil kunne trigge en mer individualistisk målorientering.

Som nevnt kan også situasjonsmessige faktorer i forhandlingene prege forhandlerens målorientering. Ifølge Schei & Rognes (2005) er slike faktorer eksempelvis instruksjoner, incentivstrukturer og ønske om fremtidig samarbeid med motparten. Tidspress er også en annen sentral faktor. Ifølge De Dreu et al. (2000) kan slike såkalte *situational demands*

begrense forhandlerens evne til å prosessere informasjon. Sitasjonsmessige faktorer vil følgelig kunne medføre feiloppfatninger i forhold til aspekter i en forhandlings situasjon, og på den måten prege forhandlerens målorientering. Dersom en forhandler eksempelvis på grunn av tidspress ikke klarer å oppfatte integrasjonspotensialet i forhandlingene, er det mulig at han får en mer individualistisk tilnærming. Samtidig kan et ønske om fremtidig samarbeid med motparten gi en mer kollektivistisk tilnærming enn det som ellers ville være tilfelle ut fra personspesifikke faktorer hos forhandleren.

Mer spesifikt kan situasjonsmessige faktorer trigge såkalte kognitive skjevheter, noe som kan prege forhandlerens målorientering i stor grad. Her er det særlig relevant å trekke frem begrepene *fixed-pie bias* og *framing*.

Fixed-pie bias er en kognitiv skjevhet som kan gi forhandleren en feilaktig oppfatning av at verdiskapning ikke er mulig, at kakens størrelse er "fastlåst". De som er påvirket av *fixed-pie bias* antar at det ikke er mulighet for integrative avtaler og trade-offs som gagnar begge parter, og de vil derfor heller ikke lete etter slike (Lewicki, Barry, Saunders & Minton, 2003). En person som er preget av dette vil altså anse forhandlingene som et nullsumspill, hvor fremgang kun oppnås på motpartens bekostning. Faktum er, ifølge Bazerman (2002), at det er forholdsvis enkelt å bytte saker dersom man leter aktivt etter dem. Ved spørsmål om hvorfor studenter som deltar i simulerte forhandlingsøvelser ikke bytter saker, svarer de gjerne at de ikke visste at trade-offs var mulig, nettopp fordi nullsum-mentaliteten forhindrer dem fra å initiere et søk etter felles fordelaktige avtaler.

Bazerman, Magliozzi & Neale (1995) fant at *framing* har en systematisk påvirkning på kjøper og selgers forhandlingsatferd. *Framing* er hvordan et individ ser på en transaksjon som enten merverdi eller tap, selv om begge syn objektivt sett gir samme resultat. De positivt orienterte vil tilegne seg større verdi enn individer med negativ orientering. Men hva avgjør om rammen er positiv eller negativ? Svaret ligger i perseptuell forankring. Oppfattet tap leder forhandlere til en negativ ramme og blir mer risikosøkende i sin atferd, mens en positiv ramme vil øke sannsynligheten for trade-offs, og dermed danne grunnlag for integrativ atferd. Slik ser vi at *framing* kan påvirke individets målorientering.

Vårt utgangspunkt er altså at situasjonsspesifikke faktorer vil kunne påvirke forhandlerens målorientering. *Situational demands* som eksempelvis tidspress, usikkerhet og lite forhand-

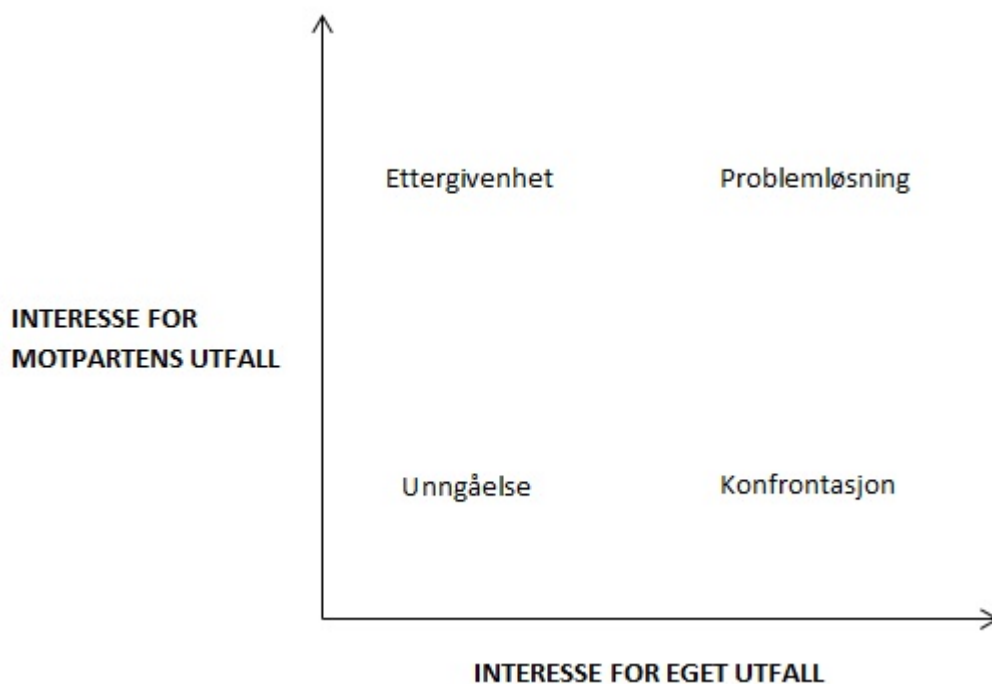
lingserfaring vil kunne trigge kognitive skjevheter som gir mer individualistiske tilnærminger. Dette leder oss inn på følgende hypotese:

H1: *I forhandlingssituasjoner hvor kognitive skjevheter lett utvikles, vil individualistiske målorienteringer være fremtredende.*

2.3 Målorientering og utfall

Selv om vi ser at det i mange sammenhenger kan være hensiktsmessig å inkludere mer en to ulike målorienteringskategorier, velger vi i første omgang kun å skille mellom individualister og kollektivistiske når vi skal se på sammenhengen mellom målorientering og utfall. Vi anser denne todelingen som hensiktsmessig fordi den isolerer effekten av hensynet til motpartens fortjeneste, og denne inndelingen er også benyttet i mange studier på området som det senere i avhandlingen vil være naturlig å sammenlikne våre resultater med.

Som tidligere nevnt, er det interessant å studere målorienteringer fordi disse vil kunne prege forhandlernes atferd i forhandlingssituasjonen. Det er denne ulike atferden som er det grunnleggende for at man vil få ulike utfall i forhandlinger på grunnlag av målorienteringer. Pruitt & Rubin (1986) fremstiller dette i den såkalte Dual interesse-modellen:



Figur 1: Dual interesse-modellen (Pruitt & Rubin, 1986: 29)

Ifølge definisjonene for individualister og kollektivist som vi har lagt til grunn, vil dette altså tilsi at en individualist (høy interesse for eget utfall og lav interesse for motpartens utfall) vil ha et konfronterende atferdsmønster, mens en kollektivist (høy interesse for eget utfall og høy interesse for motpartens utfall) vil ha et problemløsende atferdsmønster. Forskning har funnet støtte for disse atferdsprediksjonene (bl.a. De Dreu et al., 2000). Det er imidlertid viktig å presisere at personer med like målorienteringer vil kunne ha ulike strategier for å nå sine mål, og at atferden innad i en målorienteringsgruppe (f.eks. kollektivister) vil kunne variere fra person til person og situasjon til situasjon. Dual interesse-modellen tjener likevel som et nyttig utgangspunkt for hva som er den mest typiske atferden for ulike kombinasjoner av interesse for eget og motpartens utfall, og slik også for ulike målorienteringer.

Et utfall av en forhandling kan omhandle forskjellige elementer. Det kan eksempelvis dreie seg om en subjektiv følelse av tilfredshet i forhold til den generelle opplevelsen av forhandlingene, eller følt rettferdighet i forhandlingsprosessen. Slike aspekter er naturligvis også viktige i reelle forhandlingssituasjoner i det virkelige liv, f.eks. i forhold til implementering av avtalen som blir inngått. Vi velger imidlertid i vår avhandling å fokusere på utfall i form av individuell og total fortjeneste i forhandlingene, for å gå mer i dybden på dette aspektet.

I forhandlinger er det vanlig å skille mellom *verdiskapning* og *verdikapring*. Det er også vanlig å bruke kakemetaforen hvor verdiskapningen omtales som i hvilken grad man kan gjøre kaken større, mens verdikapringen omtales som hvor stor del av kaken partene klarer å tilegne seg. Med andre ord vil en forhandler kunne tilegne seg fortjeneste både ved å bidra til å realisere alle mulige gevinster som ligger latent i forhandlingssituasjonen, samt å kapre en stor del av den verdien som realiseres. Tidligere forskning har vist at det finnes en sammenheng mellom sammensetning av målorientering i dyader (og i små grupper) og verdiskapningen og –kapringen som oppstår. Når det gjelder verdikapring, ser man altså på fordelingen av den totale fortjenesten mellom partene. Schei & Rognes (2005) fant at individualister oppnår høyere individuell fortjeneste innad i små forhandlingsgrupper enn hva kollektivister gjør, fordi de sistnevnte blir utnyttet. Disse funnene kan imidlertid ikke nødvendigvis overføres til dyader. Schei, Rognes & Shapiro (2011) fant at individualister i miksdyader (én kollektivist og én individualist) ikke oppnår signifikant høyere individuelt resultat enn sine kollektivistiske motparter.

Ifølge Rognes & Schei (2007) utviser både individualister og kollektivistiske ofte atferd i forhandlinger som gjør at de ikke klarer å nå sine mål. Individualister blir som oftest for fokusert på konfliktelementet i forhandlingene, noe som reduserer sannsynligheten for integrasjon. De fokuserer på å tilegne seg en stor del av en liten kake, i stedet for å potensielt øke fortjenesten ved å heller få en grei del av en større kake. På sin side vil kollektivistiske ofte få sub-optimale avtaler på grunn av et lavt energinivå som fører til såkalt satisfiering. De godtar en "helt OK" avtale hvor man ved et høyere energinivå kunne ha kommet frem til en bedre avtale, også for sin egen del (individuell fortjeneste). Kollektivistiske skal per definisjon forsøke å oppnå paretooptimale avtaler, men satisfierende atferd hindrer dem i det. Rognes & Schei (2007) presenterer atferdsstrategier som kan hindre slik ineffektiv atferd for begge typer målorientering, nemlig henholdsvis opplyst egeninteresse og høye aspirasjoner. Det førstnevnte dreier seg om en forståelse av at gode individuelle resultater også kan oppnås ved en større grad av samarbeid. Det sistnevnte går på en forståelse om at man ikke bare bør avfinne seg med den "første og beste" avtalen, men kontinuerlig trakte etter en paretooptimal avtale. Ved å bruke disse strategiene vil man få til et energisk samarbeid som gir de mest optimale avtalene både individuelt og totalt. Selv om disse strategiene kan være intuitive når man hører dem, er det imidlertid tvilsomt at uerfarne forhandlere vil tenke over dette. Slik kan man altså si at det ofte vil foreligge urealisert verdipotensiale både for individualister og kollektivistiske, fordi atferden deres i forhandlingene ofte ikke er optimal. Siden det til syvende og sist er *atferden* til partene som avgjør hva resultatet blir, og atferden til forhandlere med begge typer målorientering ofte er sub-optimal, er det på ingen måte sikkert at målorienteringen i seg selv er avgjørende for partenes individuelle fortjeneste. Dette leder oss til følgende hypotese:

H2: *Individuell fortjeneste er uavhengig av målorientering.*

Når det gjelder verdiskapning i forhandlinger, ser man gjerne på den totale fortjenesten som genereres. Hvor mye samlet fortjeneste som potensielt kan fremskaffes vil være avhengig av det såkalte integrasjonspotensialet som ligger i forhandlingene. Her er begrepet *logrolling* sentralt, dvs. muligheten for partene til å bytte saker som har ulik prioritet for dem, for slik å komme frem til en mer optimal løsning enn å bare inngå kompromisser på hver enkelt dimensjon. Ved et såkalt nullsumspill vil dette ikke være mulig, da en slik forhandling kjennetegnes ved at all fremgang oppnås på motpartens bekostning (Unt, 1997). Men siden de fleste forhandlingssituasjoner har mer enn én dimensjon, vil det følgelig som oftest foreligge

et integrasjonspotensiale i større eller mindre grad. I tillegg til *logrolling* vil det også ofte være mulig å finne *kreative løsninger* for partenes underliggende konflikterende interesser. Det klassiske eksempelet på dette er situasjonen hvor to søstre krangler om en appelsin (Follett, 1940, referert i Thompson & Hastie, 1990). Begge søstrene vil ha hele appelsinen, og blir til slutt enige om å dele appelsinen i to og ta en halvdel hver. Dette var et dårlig kompromiss, da den ene søsterens underliggende interesse var å få så mye appelsinjus som mulig, mens den andre ville ha så mye appelsinskall som mulig. Her kunne en kartlegging av partenes underliggende interesser ført til en mye bedre avtale for begge parter.

At et integrasjonspotensiale foreligger er naturligvis ikke det samme som at dette blir realisert. For at det skal være mulig å skape verdi gjennom *logrolling* og/eller kreative løsninger er det en forutsetning at partene er klar over dette potensialet. Integrasjonspotensiale vil trolig eksistere i de fleste relativt komplekse forhandlinger hvor flere dimensjoner inngår. Derfor blir informasjonsdeling relevant. Partene i en forhandling vil i de aller fleste tilfeller sitte inne med informasjon som motparten ikke har tilgang til. For å kunne gjennomføre *logrolling* vil det derfor være nødvendig at partene gir fra seg informasjon om sine prioriteringer, slik at man kan komme frem til en løsning hvor man kapitaliserer på disse ulike prioriteringene. Dersom partene i stedet holder kortene tett til brystet og ikke deler informasjon som sine prioriteringer, er det naturlig å anta at sannsynligheten for en paretooptimal avtale vil reduseres. Som vi ser i eksempelet med de to søstrene og appelsinen, var det også her kritisk med informasjonsdeling for å få til en optimal løsning. I første omgang er det naturligvis også en forutsetning for integrasjon at forhandleren har innsett at dette er en mulighet, noe som kanskje ikke vil være like opplagt for en uerfaren forhandler.

Schei et al. (2011) fant at kollektivist- og miksydyader oppnår høyere felles fortjeneste enn individualistdyader. De Dreu et al. (2000) fant gjennom sin meta-analyse at kollektivistiske dyader oppnår bedre resultater enn individualistiske dyader, så lenge de førstnevnte klarer å ikke bli for ettergivende. Siden kollektivister per definisjon er opptatt av å maksimere den totale fortjenesten, fremstår disse funnene som intuitive, da kollektivister sannsynligvis vil trigge forhandlingsprosesser med mål om å maksimere fortjenesten til begge parter. I henhold til resonnetet over vil det imidlertid være viktigere for at maksimal totalfortjeneste i flerdimensjonsforhandlinger skal oppnås, at partene har en viss grad av informasjonsdeling. Dette følger også av resonnetet for H2, hvor vi hevder at kollektivister ikke alltid har en atferd som gir dem best måloppnåelse for seg selv, og at det følgelig er atferden (og ikke

målorienteringen) som er avgjørende for resultatet. Vi tror derfor at totalfortjenesten i kollektivist- og miksydyader kun vil være høyere enn for individualistdyader dersom man ser en større grad av informasjonsdeling i dyaden. Dette gir oss følgende hypoteser:

H3a: *Kollektivister deler mer informasjon enn individualister.*

H3b: *Høy grad av informasjonsdeling i dyaden gir høyere totalfortjeneste.*

2.4 Vurdering av motparten

I en forhandlingssituasjon har individer ifølge Schei (1999) en tendens til å foreta systematiske feilvurderinger i sin oppfatning av motparten. Slike feilvurderinger kan forekomme i forkant av forhandlingene eller oppstå i løpet av forhandlingsprosessen som et resultat av den sosiale interaksjonen mellom partene. Vurderingsskjevhet (bias) av motparten er et psykologisk fenomen som i en forhandlingssituasjon kan forhindre at partene oppnår en paretooptimal løsning, og slik ikke klarer å realisere alt verdipotensialet i avtalen.

I det følgende presenterer vi relevante teorier for å belyse hvordan et individ oppfatter motparten i en forhandlingssituasjon. Vi gir først en generell forklaring av begrepet persepsjon og de tilhørende persepsjonsmekanismene. Deretter fremlegger vi hvordan persepsjon oppstår, da spesielt sosial persepsjon. Fenomenet relateres så til en forhandlingssituasjon med fokus på vurderingsskjevheter relevante for vår avhandling.

Ifølge Kelley & Stahelski (1970b) vil ens vurdering av motpartens målorientering være avhengig av hvilken målorientering en selv har i forhandlingene. På bakgrunn av dette vil vi presentere triangelhypotesen og problematisere svakheter ved denne, samt vise hvordan teorien kan tilføre vår avhandling verdifull innsikt. Herunder vil vi også forklare begrepene *competitive* og *cooperative matching*, samt se på forholdet mellom naturlig målorientering og antakelser om motpartens målorientering.

2.4.1 Persepsjon

Haukedal (2005: 59) definerer persepsjon som ”en prosess, enten aktiv eller passiv, der organismen sanser og organiserer det den har sanset”. Begrepet persepsjon omfatter tolkning, utvelgelse og organisering av informasjon tilegnet gjennom sanseintrykk. Persepsjon er dermed en kognitiv prosess basert på et individs oppfatning av objekter i hans fysiske og sosiale omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2003) er persepsjonssubjektet det individet som utfører aktiviteten, mens persepsjonsobjektet er målet vår persepsjon er rettet mot. Vi tenker oss en aktiv prosess hvor et individ (persepsjonssubjektet) på grunnlag av sine sanseintrykk og ulike holdepunkter forsøker å danne seg en oppfatning av et fenomen i omgivelsene (persepsjonsobjektet). Hva er det da som avgjør hvordan et spesifikt individ tolker informasjon fra omverdenen? Er det de objektive egenskapene ved objektet eller konteksten, eller er det de lynraske, ofte ubevisste begrensings- og tolkningsprosesser som danner hovedgrunnlaget for våre perseptuelle opplevelser? Mennesket har et grunnleggende behov for å forstå, men samtidig begrenset kapasitet til å bearbeide og nyttiggjøre seg av det vi sanser. For å beherske omgivelsene har et individ sin egen subjektive tolkningskonstruksjon (Goldstein, 2001). En slik konstruksjon er et kunnskapsskjema hvor individets bevisste og ubevisste erfaringer er lagret, og hvor ny informasjon blir assosiert og filtrert gjennom liknende tilegnede erfaringer (Haukedal, 2005). Denne prosessen gir en forenklet modell av virkeligheten, da det er i persepsjonens natur å være selektiv, utfyllende og organiserende (Haukedal, 2005). Den informasjonen vi ender opp med kan dermed være mangelfull eller feilaktig, og slik være opphav til misforståelser og feiltolkninger. Det faktum at kunnskapsskjemaene er unike for hvert enkelt individ gjør at to persepsjonssubjekter kan oppfatte det samme persepsjonsobjektet svært forskjellig. Vurderingsskjevheter kan medføre at et individ ikke har korrekt oppfatning av motpartens målorientering. Hvordan slike skjevheter kan stå i forhold til naturlig målorientering vil diskuteres nærmere under utledningen av triangelhypotesen.

2.4.2 Hva påvirker vår persepsjon?

Vår persepsjon påvirkes av *biologiske, erfaringsbestemte, motivasjonsforankrede* samt *emosjonelle* tilstander (Goldstein, 2001). Persepsjonen forgår i en bestemt kontekst, det vil si den sammenhengen som persepsjonsobjektet inngår i, enten fysisk eller sosialt. Derfor kan vi si at persepsjon er relativ og ikke absolutt (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Vi velger her å fokusere på de *motivasjonsforankrede* og *erfaringsbestemte* faktorene som påvirker persepsjon av motparten.

Motivasjon er en mekanisme som kan påvirke vår persepsjon. Basert på identisk informasjonsgrunnlag kan persepsjonen hos et individ som er lite motivert være helt annerledes enn persepsjonen hos et annet individ som har høy motivasjon. Motivasjonsfaktoren kan ikke nødvendigvis avgjøre om vurdering av motpartens målorientering er mer

”riktig” hos individer med høy motivasjon enn hos individer med lav motivasjon, eller omvendt – begge gruppene kan være gjenstand for vurderingsskjevheter. En viktig motivasjonsforankret faktor er derfor individets naturlige målorientering som angir hvilken retning motivasjonen har. Naturlig målorientering knyttes opp mot triangelhypotesen i del 2.4.4.

Vår persepsjon er i stor grad avhengig av *erfaring*. Kaufmann & Kaufmann (2003) beskriver erfaring som skjemaorganisert kunnskap, og handler om hvordan individer organiserer kunnskap om sentrale fellestrekk ved objekter og begivenheter. Når vi bevisst eller ubevisst legger et bestemt tolkningsskjema på et objekt, vil vi automatisk trekke en rekke slutninger om objektet. En stor del av disse slutningene ligger utenfor vår bevissthet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Et individ har som nevnt begrenset informasjonsbehandlingskapasitet, og slike skjemastrukturer er dermed hensiktsmessige for å behandle informasjon raskt og økonomisk, slik at vi i større grad skal oppleve vår omverden på en stabil og forutsigbar måte. På den andre siden kan skjemaorganisert kunnskap ha en negativ innvirkning i den forstand at det overforenkler vår persepsjon slik at vi mistolker et objekt eller en situasjon.

2.4.3 Sosial persepsjon

I litteraturen skilles det mellom fysisk og sosial persepsjon. Fysisk persepsjon er relatert til fysiske stimuli, og har følgende fire grunnmekanismer: aktiv, utvelgende, organiserende og supplerende (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Fysisk persepsjon er et mindre relevant aspekt i en forhandlingssituasjon, da forhandlinger nettopp er en sosial interaksjon mellom to eller flere parter. Sosial persepsjon er et individs oppfatning av andre mennesker og sosiale situasjoner, og vil også kunne være aktiv, utvelgende, organiserende og supplerende. Disse mekanismene danner dermed grunnlag for systematiske vurderingsskjevheter i vår persepsjon av oss selv og andre mennesker, f.eks. vår motpart i en forhandlingssituasjon.

2.4.3.1 Sosial persepsjon i en forhandlingskontekst

Vi har nå gitt en utgreiing om begrepet sosial persepsjon og hvordan dette kan medføre vurderingsskjevheter i vår oppfatning av andre mennesker. Fenomenet er også høyst aktuelt i en forhandlingskontekst hvor to parter møtes. Når et individ vurderer motpartens målorientering i en forhandlingsprosess, vil individet preges av persepsjonsmekanismene og tilgjengelig informasjon. Ifølge Bazerman (2002) kan en slik vurdering sammenliknes med beslutningstilnærming (*decision-analytic approach*). Bazerman (2002) oppnevner kilder til feilvurdering, såkalte kognitive skjevheter. De to kognitive skjevhetene *fixed-pie bias* og

framing ble diskutert tidligere i avsnitt 2.2.2. Vi vil i det følgende relatere de to kognitive skjevhetene, *overdreven selvsikkerhet* og *egosentrisme*, til vurdering av motparten.

Systematisk *overdreven selvsikkerhet* innebærer at individer har sterk tiltro til at egne vurderinger er korrekte. Denne kognitive skjevheten kan dermed medføre at et individ ikke endrer oppfatning av motpartens målorientering i løpet av forhandlingsprosessen på tross av motstridende signaler, nettopp fordi individet har overdreven tiltro til sin innledende vurdering.

En forhandlers overdrevne selvsikkerhet er nært relatert til en forhandlers *egosentrisme*. Førstnevnte er altså relatert til forhandlerens tendens til å plassere for mye tiltro til egen vurdering, mens *egosentrisme* refererer til tendensen til å anse disse vurderingene som objektivt rettferdige (Bazerman, 2002). Denne kognitive skjevheten kan relateres til persepsjonsteori. Individer kan ha en tendens til å være egosentriske i sine sosiale persepsjoner, noe som innebærer at de generelt antar at motparten er mer lik seg selv enn hva som faktisk er tilfelle i virkeligheten (Ross, Greene & House, 1977, referert i Schei, 1999). Dette argumentet innebærer at individualister i større grad vil vurdere motpartens målorientering som individualistisk, mens kollektivistiske vil vurdere motpartens målorientering som kollektivistisk. Med utgangspunkt i dette tar vi denne argumentasjonen videre inn i drøftelsen av triangelhypotesen, en teori som belyser hvordan *egosentrisme* i sosiale persepsjoner av motpartens målorientering er en tendens blant individualister. Ifølge hypotesen vil et individs personlige målorientering påvirke forventningen til og tolkningen av motpartens målorientering.

2.4.4 Triangelhypotesen

Kelley & Stahelski (1970b) utarbeidet *The Triangle Hypothesis*, et analyseverktøy som beskriver forskjeller i persepsjon og atferd hos to motivasjonsmessige orienteringer: *cooperative* og *competitive*. Førstnevnte beskrives som “Jeg vil samarbeide med den andre spilleren, og er opptatt av min egen og den andre spillerens resultat”. Den andre forklares som “Jeg vil arbeide for meg selv, mot den andre spilleren, og er kun opptatt av mitt eget resultat”. Basert på McClintocks (1977, referert i Schei, 1999) fem målorienteringer, antar vi her at Kelley & Stahelskis to definisjoner kan forstås som og oversettes til *samarbeids-* og *konkurransorienterte* målorienteringer. Uten ordlyden “mot den andre spilleren” ville sistnevnte målorientering helle noe mot en individualistisk tolkning, men forstås her som søken etter å maksimere differansen mellom eget og motpartens resultat. Kelley & Stahelski

(1970b) poengterer at det ville vært mer presist å dra inn dimensjoner av samarbeids- og konkurranseorientering. I virkeligheten vil individer befinne seg et sted på en skala med samarbeid og konkurranse som ytterpunkter, men klassifiseres her som to måltyper i sin enkleste form.

Ifølge triangelhypotesen vil individer med konkurrerende målorientering anta at motparten har samme målorientering, mens samarbeidsorienterte individer har et mer nyansert syn, og antar at motparten er *enten* samarbeidsorientert eller konkurranseorientert. Samarbeidsorienterte forhandlere er ”sensitive” til motpartens orientering – de starter gjerne med å gi kollektivistiske signaler, men vil assimilere motpartens atferd dersom signalene ikke gjengjeldes (*behavioral assimilation*). Tilsynelatende på bakgrunn av assimilasjon vil den konkurranseorienterte feiltolke den samarbeidsorientertes intensjoner og som konsekvens anta at han er konkurranseorientert. Ifølge hypotesen vil altså de konkurranseorienterte være egosentriske i sin sosiale persepsjon av motparten, mens de samarbeidsorienterte er oppmerksom på de to ulike målorienteringene og er dermed mer fleksible i sin respons. Den samarbeidsorienterte vil kunne identifisere motpartens målorientering uavhengig av om han er samarbeids- eller konkurranseorientert. Den konkurranseorienterte vil derimot oppfatte motparten som konkurrerende uavhengig av faktisk målorientering.

Basert på inndelingen av målorientering som to ytterpunkter kan vi miste mye verdifull informasjon fordi individer kan befinne seg på et mellomstadium. I tillegg skilles det i triangelhypotesen ikke mellom individualistisk og konkurrerende målorientering, noe som problematiserer vårt sammenlikningsgrunnlag med todelingen mellom individualisme og kollektivism (som drøftet i avsnitt 2.1.1). Vi vil derfor i det følgende argumentere for hvordan ideer fra triangelhypotesen ikke bare kan anvendes på samarbeids- og konkurranseorienterte individer, men at de også kan benyttes for å si noe om *individualisters* antakelser om motpartens målorientering.

	Antakelse om motpartens MO				
Personlig MO	Samarbeid			Konkurranse	
Samarbeid	*	*	*	*	*
		*	*	*	*
			*	*	*
				*	*
Konkurranse					*

Figur 2: Triangelhypotesen (Kelley & Stahelski, 1970b)

Basert på definisjonene av individualist og konkurranseorientert (Rognes & Schei, 2007), som tidligere referert til i avsnitt 2.1.1, virker sistnevnte målorientering mer ekstrem i forhold til egne interesser, fordi en individualist er indifferent til motpartens fortjeneste, mens en konkurranseorientert forhandler vil prøve å minimere sin motparts fortjeneste. Vi mener derfor at individualistisk målorientering befinner seg langs denne dimensjonen, dog nærmere konkurranse enn samarbeid. På bakgrunn av dette presenterer vi i Figur 3 en forenklet versjon av triangelhypotesen for å vise hvordan Kelley & Stahelskis (1970b) teori kan benyttes for å hevde at individualister er egosentriske i sine sosiale persepsjoner.

	Antakelse om motpartens MO		
Personlig MO	Samarbeid	Individualist	Konkurranse
Samarbeid	*	*	*
Individualist		*	*
Konkurranse			*

Figur 3: Forenklet versjon av Kelley & Stahelskis triangelhypotese

Matrisen tilsier at dersom en individualist møter en kollektivist i en forhandlingssituasjon vil det oppstå såkalt *competitive matching*. Schei et al. (2011) beskriver enkelte utfordringer knyttet til dette begrepet, først og fremst fordi det nettopp er noe problematisk å skille mellom individualister (maksimere egen profitt) og konkurranseorienterte (maksimere differansen mellom egen og motparts profitt), men begge målorienteringstypene har likhetstrekk – de forventer mindre samarbeidsvilje fra motparten. Konsekvensen av dette er at miksydader vil oppleve *competitive matching* og likne rene individualistdyader, og dermed vil individualister oppfatte sin motpart som individualistisk uavhengig av faktisk målorientering.

Motsetningen til *competitive matching* er *cooperative matching*. Ifølge *Cooperative Theory* er individualister mer sensitive i forhold til situasjonelle faktorer. Dette forekommer fordi individualister i større grad er avhengige av eksterne signaler i valg av atferd. Individualister må oppfatte signaler på samarbeidsorientering for at de skal oppvise samme atferd (Schei et al., 2011). Individualistdyader befinner seg dermed i et slags fangenes dilemma-spill, og dersom ingen av partene ser et integrativt potensiale vil de preges av nullsum-mentalitet. I miksdyader kan kollektivistene gi signaler om samarbeidsvilje, og dette kan videre drive individualisten mot samme atferd. Dette innebærer at individualister faktisk kan oppfatte kollektivistiske signaler, og poenget blir dermed en motsetning til triangelhypotesens påstand om at individualister ikke er bevisst på slike kollektivistiske signaler.

2.4.4.1 *Utfordringer i triangelhypotesen*

Miller & Holmes (1975) utførte et empirisk arbeid for å teste generaliserbarheten til triangelhypotesen. Triangelhypotesen er utarbeidet på bakgrunn av atferdsvalg i et typisk spill av typen fangens dilemma (FD). Miller & Holmes benyttet seg av en utvidet versjon av fangens dilemma (UFD), for å gi deltakerne muligheten til å utøve en mer fleksibel respons igjennom tre atferdsvalg. Det ble da ikke funnet støtte for triangelhypotesen. Liebrand, Wilke, Vogel & Wolters (1986) fant i likhet med Miller & Holmes (1975) ikke støtte for triangelhypotesen, og indikerte at gyldigheten er begrenset til en tradisjonell 2x2-matrise (to personer, to alternativ) for spill av typen fangens dilemma, mens blant annet Schlenker & Goldman (1978) i stor grad fant støtte for prediksjonene fra triangelhypotesen.

Naturlig målorientering gir større fleksibilitet enn hva deltakerne i UFD har, da naturlig målorientering i forhandlinger medfører langt flere responsalternativer. Likevel tror vi resultatene fra Miller og Holmes' studie kan belyse hvordan triangelhypotesen fungerer i en mindre streng form. Ifølge Kelley & Stahelski (1970b) har samarbeids- og konkurranseorienterte individer ulike perseptuelle skjema, fordi deres interpersonelle erfaring er ulik. Kelley & Stahelski (1970b) argumenterer for at bruk av FD-spill ikke er en avgjørende begrensning for teoriens generaliserbarhet, men Miller & Holmes (1975) er uenige, og viser til at individene har svært begrenset handlingsrom i form av kun to responsvalg. En samarbeidsorientering i et FD-spill har kun *contingent viability*, det vil si at den kun kan lykkes dersom den er gjengjeldt (Kelley & Stahelski, 1970a). Ved fravær av gjengjeldelse vil en samarbeidsorientert aktør kunne opptre defensivt, noe som i FD ikke er mulig å se forskjell på i forhold til en ren konkurranseorientert reaksjon. Det er dermed ikke mulig å skille en

"forsmådd" kollektivist fra en individualist. Basert på spillets natur virker det nærmest uunngåelig at kollektivister blir mer påvirket av individualister enn omvendt (Miller & Holmes, 1975). Dersom et defensivt trekk og et individualistisk trekk oppfattes likt, virker det rimelig at individualister har vanskelig for å identifisere målorienteringen til en kollektivist som assimilerer individualistiske trekk. Slik blir FD en spesifikk kontekst hvor interaksjonen generelt utvikler seg til en spiral av konkurranse (Miller & Holmes, 1975).

Miller & Holmes (1975) fant at uavhengig av målorientering vil UFD-spillere bli mindre påvirket (assimilert) av motparten enn FD-spillere, fordi et mer fleksibelt responsvalg gir mindre begrensinger i forhold til å følge sin primære målorientering. I situasjoner med naturlig målorientering kan det derfor være rimelig å anta at effektene funnet av Miller og Holmes vil være enda mer fremtredende, da naturlig målorientering ikke preges av begrensede responsvalg. Dette tilsier at i tilfeller med naturlig målorientering vil man ikke finne et triangulært mønster. Dersom assimilasjon er mindre fremtredende enn hva triangelhypotesen tilsier, vil således individualister faktisk kunne oppfatte kollektivistiske signaler og i større grad gi en korrekt vurdering av motpartens målorientering. Naturlig målorientering et komplekst fenomen, men dersom man isolerer ytterpunktene, det vil si kategoriserer individer som naturlig har plassert sin målorientering til enten gruppen kollektivist eller individualist, kan man muligens finne igjen tendensene i triangelhypotesen.

Metodisk sett er det utfordrende å fastslå om individer har en feiloppfatning av motpartens målorientering fordi den har blitt gjenstand for assimilasjon, eller fordi vedkommende er preget av andre kognitive skjevheter som begrenser evnen til å oppfatte signaler fra motparten på en korrekt måte. Vi utleder hypoteser for å teste triangelhypotesens antakelser om individualister og kollektivister, samt i hvilken grad de to målorienteringskategoriene er egosentriske i sin sosiale persepsjon av motparten. Dersom vi finner støtte for hypotesen, vil dette innebære at kollektivister har et mer differensiert syn på motpartens målorientering enn hva individualister har.

H4: *Individualister vil i større grad enn kollektivister anta at motparten har en målorientering som er identisk med ens egen.*

Vår neste hypotese tar triangelhypotesens antakelser et steg videre, og søker etter å teste om det er ulikheter mellom de to målorienteringsgruppene i forhold til å oppfatte og tolke signaler

fra motparten korrekt. Dersom funnet støtte for, innebærer dette at kollektivist i større grad enn individualister har en riktig oppfatning av motpartens målorientering.

H5: *Individualister vil i større grad enn kollektivister ha en feilaktig oppfatning av motpartens målorientering.*

Så langt vi kjenner til er det tidligere ikke publisert funn omkring sammenhengen mellom vurdering av motpartens målorientering og fortjeneste (både individuell og total) i en forhandlingsprosess. Vi ønsker å belyse dette aspektet som et selvstendig empirisk poeng i vår avhandling. Hypotesen vi utleder i H6 vil rimeligvis ikke kunne basere seg på tidligere funn, og blir derfor våre skjønnsmessige resonneringer og forventninger ut i fra eksisterende teori. Vi fokuserer på motpartens oppfatning av et individs målorientering sett i forhold til individuell fortjeneste. Hvis vi tar individers målorientering og oppfatning av motparten i betraktning, får vi følgende fire underkategorier:

(i) = Åpen individualist (individualist som oppfattes som individualist)

(ii) = Åpen kollektivist (kollektivist som oppfattes som kollektivist)

(iii) = Undercover individualist (individualist som oppfattes som kollektivist)

(iv) = Undercover kollektivist (kollektivist som oppfattes som individualist)

Grunntanken vår er at motparten behandler deg som det motparten oppfatter deg som. Motparten vil derfor tro at en undercover individualist er en kollektivist, og tro at denne søker å maksimere begges fortjeneste. Motparten til en undercover individualist kan bli lurt til å yte uten å få gjenytelser. Dersom motparten oppfatter individets målorientering riktig (åpen individualist), kan han beskytte seg mot dette og kreve mer verdi selv.

H6a: *Undercover individualister vil oppnå høyere individuell fortjeneste enn åpne individualister.*

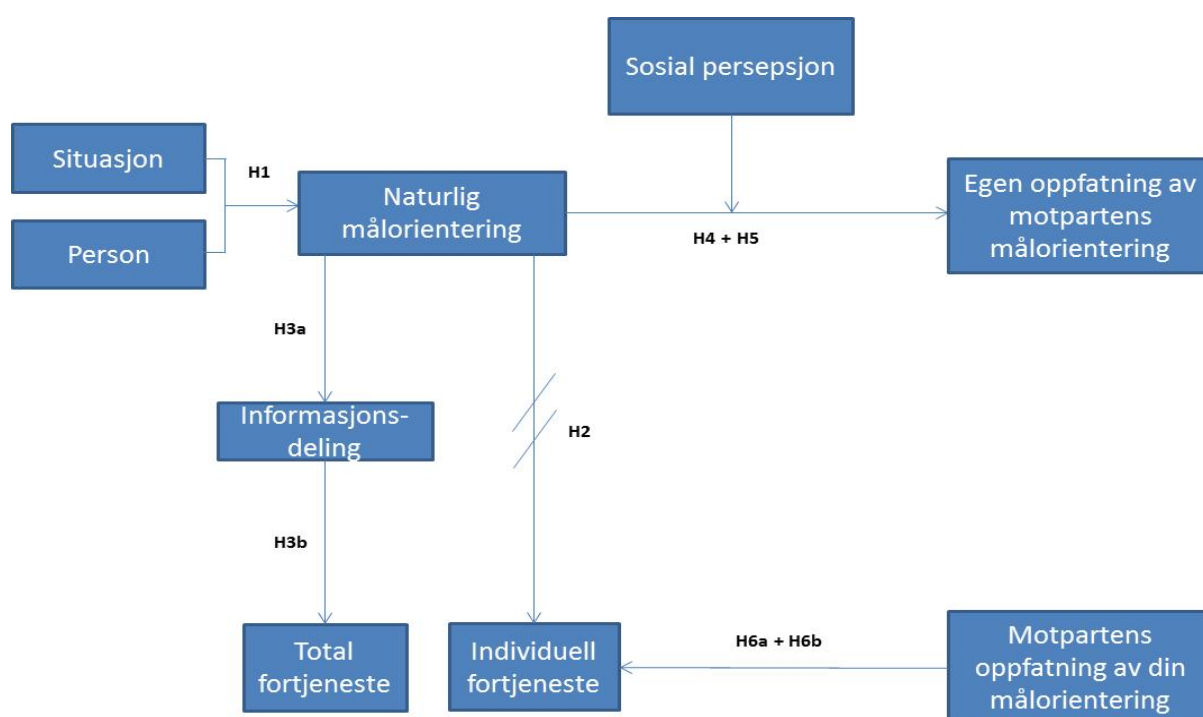
Vi kan også snu dette argumentet på hodet hva kollektivister angår. En kollektivist som ikke klarer å formidle at han er det, og derfor oppfattes som individualist (undercover kollektivist), vil få en motpart som garderer seg mer mot å samarbeide. Resonnementet vårt er at undercover kollektivister ikke klarer å sende tydelige signaler om samarbeidsvilje, enten fordi kollektivisten har assimilert atferden til en individualistisk motpart (jf. *competitive matching*) eller fordi motparten rett og slett ikke har forstått de kollektivistiske signalene (f.eks. jf.

nullsum-mentalitet, overkonfidens og egosentrisme). En åpen kollektivist vil vinne mer tillit hos motparten, og vil kunne tilegne seg høyere individuell fortjeneste fordi motparten samarbeider mer.

H6b: *Åpne kollektivister vil oppnå høyere individuell fortjeneste enn undercover kollektivister.*

2.5 Sammenstilling av teori

Figur 4 er en sammenfatning av de teoretiske sammenhengene vi har diskutert ovenfor.



Figur 4: Sammenstilling av teori

For å oppsummere tror vi altså at både person- og situasjonsmessige faktorer vil prege en forhandlers naturlige målorientering (H1). Vi forventer at denne naturlige målorienteringen ikke vil ha noe å si for den individuelle fortjenesten (H2), men at den vil ha en påvirkning på individets informasjonsdeling (H3a), som på dyadenivå igjen vil ha en påvirkning på totalfortjenesten (H3b). Vi tror også at denne naturlige målorienteringen vil ha en påvirkning på hvordan man oppfatter sin motparts målorientering, men at dette også vil være påvirket av sosial persepsjon (H4 og H5). I tillegg tror vi at motpartens antakelser om din målorientering vil påvirke din individuelle fortjeneste (H6a og H6b).

3. Metode

I dette kapittelet redegjør vi i del 3.1 for hvilke metodiske valg og tilnæringsmetoder vi har basert vår studie på. Deretter presenterer vi i del 3.2 hvordan studien er gjennomført med hensyn til innsamling av data. Videre i del 3.3 foretar vi en kvalitativ vurdering av ikke-klassifiserbare målorienteringer. I del 3.4 diskuterer vi studiens reliabilitet og validitet, og belyser til slutt i del 3.5 etiske utfordringer knyttet til vår studie.

3.1 Forskningsdesign og tilnærming

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan man planlegger å besvare problemstillingen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Ved valg av forskningsdesign må faktorer som eksisterende kunnskap, målet med problemstillingen, tilnærmingstype, tid, ressurser og type data tas i betraktning. Vår problemstilling er todelt. Den første delen (som tilnærmes gjennom H1-H3) tar sikte på å undersøke hvilken naturlig målorientering respondentene har, og om dette er som forventet. Videre undersøker vi i denne delen i hvilken grad målorientering og informasjonsdeling påvirker fortjenesteaspektet. Den andre delen (som tilnærmes gjennom H4-H6) dreier seg om hvordan respondentene oppfatter motpartens målorientering, og i hvilken grad denne oppfatningen faktisk stemmer med realiteten. Videre ser vi i denne delen på i hvilken grad motpartens oppfatning av et individs målorientering kan påvirke fortjenesteaspektet.

Det er vanlig å skille mellom to tilnærmingstyper til forskning: induktiv og deduktiv. Førstnevnte handler om å trekke konklusjoner og utvikle teori basert på empiriske observasjoner, mens deduktiv tilnærming undersøker virkeligheten på bakgrunn av eksisterende teori (Saunders et al., 2009). Med andre ord er induksjon teori med utgangspunkt i forskning, mens deduksjon er forskning med utgangspunkt i teori.

For å finne svar på vår problemstilling, utleder vi hypoteser med utgangspunkt i eksisterende teori. Vi har med andre ord en deduktiv metodisk tilnærming. I tillegg har vi i de to siste hypotesene (H6a og H6b) en induktiv tilnærming. Da det ikke foreligger direkte teori på dette området, støtter vi oss derfor til eksisterende teori innenfor beslektede områder i kombinasjon med vår empiri.

Robson (2002, referert i Saunders et al., 2009) presenterer fem punkter for hvordan en slik deduktiv fremgangsmåte bør gjennomføres. Det første punktet sier at man skal utlede en hypotese fra teorien, hvilket vi har gjort i teoridelen. Ifølge det andre punktet skal man

uttrykke hypotesen i operasjonelle termer, det vil si at spørsmålene i spørreundersøkelsen klart måler det hypotesen spør etter. Spørreundersøkelsene var allerede gjennomført da vi startet arbeidet med studien, og er derfor et punkt vi dessverre ikke har hatt mulighet til å påvirke. De tre siste punktene sier at man skal teste de operasjonelle hypotesene (analyse-delen), se hvilke indikasjoner testene gir for teoriene vi tok utgangspunkt i (diskusjonsdelen), og eventuelt modifisere disse teoriene basert på eventuelle funn.

Vi har et kvantitativt datagrunnlag i form av en spørreundersøkelse. Et kvantitativt datagrunnlag er innsamlingsteknikker og analyseprosedyrer som genererer eller omhandler numeriske data (Saunders et al., 2009). Formålet med datagrunnlaget er å teste våre hypoteser. Dette er et effektivt verktøy for å samle inn standardiserte data fra et stort utvalg som kan benyttes i statistiske analyser. Ulempen med spørreundersøkelse er at vi ikke har mulighet til å få utdypende svar fra deltakerne der dette kunne vært ønskelig. I tillegg er metoden begrensende i form av lengden på spørreundersøkelsen, da respondenter fort kan gå lei og ønske å bli fortest mulig ferdig. De fleste spørsmålene er formulert som påstander hvor respondenten svarer på en 5-punkts likert skala som strekker seg fra “i lav grad” til “i høy grad”, hvor tallet 3 representerer et mer nøytralt punkt. Fordelen ved å bruke en slik skala er at respondentene får mulighet til å nyansere svarene sine ved å markere det feltet som best gjenspeiler deres oppfatning. Spørreundersøkelsen gjennomføres på papir, hvilket betyr at respondenten kan gå videre til neste spørsmål uten å svare på det foregående (noe som ville vært forhindret ved bruk av elektronisk innsamling). Det finnes både fordeler og ulemper i forhold til hvorvidt svaralternativet “vet ikke” skal være en mulig respons på spørsmål i undersøkelsen. I enkelte tilfeller kan det være at spørsmålet forsøker å kartlegge noe som respondenten rett og slett ikke har en mening om. Spørreundersøkelsen i vårt datagrunnlag har ikke svaralternativet “vet ikke”, og med dette kan vi risikere at vi “tvinger” noen som ikke har noen formening om et spørsmål til å svare. Det faktum at undersøkelsen fylles ut på papir gjør at respondentene alltid har mulighet til å ikke svare på spørsmålet.

3.2 Om datainnsamlingen

Vårt datagrunnlag er samlet inn av professor Jørn Rognes i forbindelse med den såkalte TV-øvelsen, en forhandlingsøvelse som gjennomføres i kurset *STR425 – Forhandlinger* ved Norges Handelshøyskole. Kurset undervises på mastergradsnivå av Jørn Rognes. I etterkant av øvelsen fyller deltakerne ut et spørreskjema som danner datagrunnlaget i vår avhandling.

Øvelsen utføres hvert semester, og vi har fått tilgang til spørreskjemaene som er samlet inn semestrene vår 2010, høst 2010 og vår 2011. Antall respondenter står listet i Tabell 1¹.

Semester	Antall respondenter
Vår 2010	58
Høst 2010	34
Vår 2011	48
Totalt	140

Tabell 1: Antall respondenter i datasettet

3.2.1 Gjennomføring av øvelsen

TV-øvelsen avholdes i forbindelse med studentenes innledende forelesning i kurset. Studentene får i første omgang en introduksjon til kurset, dets formål, arbeidsform, progresjon og logistikk. Først etter øvelsen er gjennomført starter selve undervisningen i faget hvor kursdeltakerne blir introdusert for grunnleggende begreper, definisjoner og ideer innenfor fagfeltet forhandlinger.

3.2.1.1 Anonymitet og konfidensialitet

Kursleder formidler til deltakerne at det i kurset gjennomføres en rekke forhandlingsøvelser, og at materialet fra disse vil kunne bli benyttet til forskningsformål. Det garanteres for respondentenes anonymitet, og at studentene fritt kan velge om de ikke ønsker at materialet skal brukes til slike formål. Selv om spørreundersøkelsene er anonymiserte, kan det hende at deltakerne føler svekket anonymitet på bakgrunn av erfaringsdokumentet (et sammendrag av hvordan hver enkelt deltaker opplevde forhandlingssituasjonen) som leveres i etterkant av øvelsen. Slik kan respondentene bli preget av at de er deltakere i et kurs de blir vurdert i, ved at de i større grad ønsker å svare “riktig” på undersøkelsen, noe som kan svekke reliabiliteten i datagrunnlaget.

Videre oppfordres deltakerne til å påse at detaljer omkring øvelsene ikke videreformidles eller diskuteres med andre studenter enn de øvrige kursdeltakerne. Dette gjøres for å hindre at neste semesters kursdeltakere har kjennskap til øvelsen og lar dette påvirke deres naturlige målorientering. På denne måten sikres bedre intern validitet. Bakgrunnen for denne forhand-

¹ Årsaken til at det er færrest respondenter for høst 2010 er at kurset da kun hadde én klasse, i motsetning til vårsemestrene hvor det ble opprettet to klasser i faget.

lingsøvelsen er nettopp å kartlegge deltakernes naturlige målorientering, og det er derfor avgjørende at de ikke har kjennskap til konseptet på forhånd.

3.2.1.2 Bakgrunnsinformasjon til deltakerne

Deltakerne får utdelt bakgrunnsinformasjon om sin rolle i forhandlingene og får 15 minutter til å lese informasjon og sette seg inn i situasjonen. Spillet har to roller: kjøper og selger, og bakgrunnsinformasjonen er lik for alle med den samme rollen. Deltakerne får ikke fritt velge sin forhandlingsmotpart, dette bestemmes tilfeldig ut fra rollenummeret oppgitt i bakgrunnsinformasjonen. Deretter blir deltakerne opplyst om hvilke rollenummer som skal forhandle på hvilke grupperom tilknyttet forelesningslokalet. Deltakerne blir instruert til å forhandle i henhold til retningslinjene, og når de kommer frem til en endelig avtale eller eventuelt bryter forhandlingene, skal de gi signal om dette til kursansvarlig. Det understrekes ettertrykkelig at deltakerne ikke skal konversere med hverandre om øvelsen etter at forhandlingsprosessen er avsluttet, og mens de fyller ut spørreskjema. Dette gjøres for å unngå at partene påvirker hverandre. Det er imidlertid vanskelig å kontrollere at dette faktisk overholdes av deltakerne.

Kjøper har rollen som innkjøpssjef i Antennen A/S, mens selger har rollen som salgssjef i A/S TeVe. Forhandlingene gjelder i korte trekk salgsbetingelser ved kjøp av et større antall TV-er. Direktøren i A/S TeVe og disponenten i Antennen A/S har i et tidligere forhandlingsmøte blitt enige om en pris (kr. 12.000,- pr. stk.) og et antall på 100 stk. I utgangspunktet gir denne avtalen ingen fortjeneste, men fortjeneste kan oppnås gjennom den forestående forhandlingen mellom innkjøpssjefen og salgssjefen, hvor tre betingelser skal fastsettes: (1) leveringstidspunkt, (2) antall produktvarianter, og (3) betalingsbetingelser. Dette innebærer at avtalen i og for seg allerede er inngått, og at det kun er betingelsene rundt avtalen som gjenstår. Dette gjør brudd mindre sannsynlig, da deltakerne ikke har en reell BATNA (Best alternative to negotiated agreement) å forholde seg til (Malhotra & Bazerman, 2007).

I bakgrunnsinformasjonen er det en fortjenestetabell (se Appendiks A: Fortjenestetabeller) som angir hvilken fortjeneste deltakerne oppnår langs de tre dimensjonene. Fortjenestetabellen er lik for alle med den samme rollen. Hver dimensjon har ni alternativer, og til hvert alternativ tilhører en fortjenesteverdi. For kjøper er leveringstidspunkt den relativt sett viktigste dimensjonen, mens betalingsbetingelser er den minst viktige dimensjonen. Fortjenesteverdiene er motsatt for selger, hans relativt sett viktigste dimensjon er betalingsbetingelser, mens leveringstidspunkt er minst viktig. Dimensjonen for produktvarianter er like viktig for både kjøper og selger, det vil si at fortjenesteverdiene er nøyaktig omvendt for

partene. Det er de ulike prioriteringene som skaper integrasjonspotensialet i avtalen. En inngått avtale har flere ulike løsningsmuligheter. Dersom kjøper oppnår alternativ A på alle tre dimensjoner vil dette gi maksimal fortjeneste (kr. 8.000) for kjøper, og minimal fortjeneste for selger (kr. 0). Det motsatte er tilfellet dersom selger oppnår alternativ I på alle tre dimensjoner. Dersom partene deler informasjon og oppdager integrasjonspotensialet, vil de kunne oppnå en paretooptimal løsning, eksempelvis: A-E-I for kjøper og I-E-A for selger. Denne løsningen innebærer at begge partene vinner frem på sin viktigste dimensjon, mens de “møtes på midten” for produktvarianter. Dette gir en totalfortjeneste på kr. 10.400 fordelt likt mellom kjøper og selger. Det er flere løsningsmuligheter som gir den øverste totale fortjenesten, men med ulik fordeling mellom kjøper og selger. Dersom partene kommer frem til en avtale som har lavere totalfortjeneste enn kr. 10.400 har de trolig ikke oppdaget avtalens integrasjonspotensiale og oppnår dermed ikke en paretooptimal løsning.

Deltakerne har 25 minutter til rådighet for å komme frem til en avtale, og eventuelt fem minutter ekstra dersom det skulle vise seg nødvendig. Det understrekes skriftlig i bakgrunnsinformasjonen at både instruksjoner og fortjenestetabell skal holdes skjult for motparten. For at partene skal inngå en endelig avtale må de oppnå enighet på alle tre dimensjoner.

3.2.2 Spørreundersøkelsen

En spørreundersøkelse er ifølge deVaus (2002) et samlebegrep for alle datainnsamlings-teknikker der hver deltaker responderer på de samme spørsmålene i en forhåndsbestemt rekkefølge. Slik får vi tilgang til førstehåndsinformasjon, i tillegg til at bruk av standardiserte spørsmål gjør det enkelt for oss å sammenlikne innsamlet data (Olsen, 2010).

Spørreundersøkelsen er utarbeidet av professorene Jørn Rognes og Vidar Schei ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Skjemaet er selvadministrert (fylles ut av respondentene selv), og består av 60 spørsmål inndelt i ulike kategorier, se Appendix B: Spørreskjema. Undersøkelsen tar sikte på å kartlegge ulike aspekter ved forhandlings-situasjonen, eksempelvis fortjeneste, primær målorientering, antakelser om motpartens mål-orientering og atferd. Variabelen fortjeneste måles som intervalldata, mens variabler som kartlegger målorientering måles som nominelle data. Variablene innenfor kategoriene tilfreds-het, rettferdighet, mål, tillit, atferd, initiering og prosessaktivitet måles som ordinale data ved hjelp av en standard 5-punktsskala (1 = “i lav grad”, 5 = “i høy grad”).

Responser fra spørreskjemaene er kodet av doktorgradsstipendiat Fang Fang ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole, og benyttes som inndata i statistikkprogrammet SPSS.

3.3 Kvalitativ analyse av målorienteringer

Vi har valgt å måle målorientering med utgangspunkt i spørsmål 4 i spørreskjemaet (“Hva var ditt primære mål i forhandlingene?”). Vi har valgt å benytte dette spørsmålet som målevariabel fordi vi mener at det er det spørsmålet som best beskriver respondentenes egenrapporterte naturlige målorientering. Formuleringen “primære mål” kan tolkes på to måter, enten som “mål ved forhandlingenes start” eller som “hovedmål”. Dersom det har blitt tolket som det sistnevnte, vil f.eks. skifte av målsetning (spørsmål 6) være ganske lite relevant. Vi mener derfor at det metodisk er mer ryddig å kun benytte seg av responsen i spørsmål 4.

Deltakerne fordeler seg her på følgende måte:

Svaralternativer	Antall	Prosent
Maksimere eget firmas fortjeneste (Alt 1)	74	52,9%
Maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene (Alt 2)	28	20,0%
Annet (spesifiser) (Alt 3)	19	13,6%
Missing	19	13,6%
SUM	140	100%

Tabell 2: Fordeling basert på respons fra spørsmål 4

Ved avkrysning på alternativ 3, blir respondentene bedt om å spesifisere svaret sitt. Denne informasjonen ligger ikke i den kvantitative kodingen av deltakernes svar. Respondenter kan være kodet som “missing” fordi de ikke har svart på spørsmålet, men også dersom de har krysset av på mer enn ett alternativ. Altså er det en relativt stor del av deltakerne (27,2%) som vi kan si veldig lite om ut fra den kvantitative kodingen alene. Vi valgte derfor å gjennomføre en kvalitativ analyse av disse 38 deltakernes svar på spørsmål 4.

De 38 spørreskjemaene ble plukket ut, og svarene på spørsmål 4 ble studert. Det viste seg at kun én av missing-responentene faktisk hadde latt være å svare, mens de resterende 18 var flersvarsrespondenter. De fleste av disse hadde også skrevet noe på alternativ 3 for “annet”.

Vi undersøkte først om noen av respondentene klart så ut til å være individualister eller kollektivist, til tross for at de ikke (bare) hadde krysset av for alternativ 1 eller 2. Det

faktum at respondentene hadde hatt mulighet til å krysse av for disse alternativene, men likevel ikke gjorde det (eventuelt at de gjorde det, men følte behov for å formulere et eget svar i tillegg), førte til at vi satte krav om at respondentens svar helt klart skulle tilsi at personens målorientering var individualistisk eller kollektivistisk.

For at respondenten skulle omkodes til en individualist, ble det derfor lagt vekt på at det skulle fremgå av besvarelsen at personen kun tenkte på sin egen fortjeneste, og ikke inkluderte noen synspunkter angående motpartens fortjeneste. Et eksempel på dette var formuleringen: *Ta hensyn til det som var viktigst for mitt firma (betalingsbetingelser)*. For at respondenten skulle omkodes til kollektivist, var det viktig at personen var tydelig opptatt av begge parters fortjeneste. Et eksempel på dette var formuleringen: *Finne best mulig løsning for begge parter*. Dersom den minste tvil forelå om at det dreide seg om en klar individualist eller en klar kollektivist, ble respondenten ikke kategorisert til en av disse to målorienteringene. Resultatet av dette ble at fire respondenter ble kodet om til individualister, og fire ble kodet om til kollektivister.

Et utfall av den kvalitative analysen var at vi innså at mange av respondentene ikke med god grunn kunne tildeles en eksisterende målorienteringskategori. Likevel var det såpass stor variasjon med tanke på hva respondentene hadde svart, at det virket unaturlig å skulle kategorisere disse innenfor samme gruppe for videre analyse. Etter å ha analysert svarene, fant vi det derfor naturlig å opprette fire nye målorienteringskategorier med følgende definisjoner:

- ***Goodwill hunter***. En person som er opptatt av sin egen individuelle fortjeneste, men som også har et langsiktighetsperspektiv i form av å ta vare på relasjonen til motparten (men som ikke nevner noe om motpartens fortjeneste).
- ***Forbeholden egoist***. En person som sier han/hun vil maksimere egen fortjeneste, men som uttaler et forbehold i form av at det også er viktig at man får til en avtale.
- ***Forvirret***. En person som drar inn argumenter som er irrelevante aspekter i forhandlingssituasjonen, eller på annen måte gir uttrykk for at han/hun ikke har forstått hensikten med forhandlingene.
- ***Uklar***. En person som tenderer mot å tilhøre en spesifikk kategori, men som ikke gir nok opplysninger til å bestemt kunne klassifiseres som det ene eller andre.

Disse definisjonene skiller seg fra den rene, todelte inndelingen mellom individualister og kollektivistisk på ulike måter.

Vi har døpt den første kategorien for *goodwill hunter* fordi denne gruppen generelt sett er ute etter å opparbeide seg goodwill hos motparten. De ser at det på lang sikt kan lønne seg å ha et godt forhold til motparten, og har derfor som uttalt mål i forhandlingene å ta vare på dette forholdet. Det er imidlertid et viktig poeng at disse respondentene ikke har nevnt noe om preferanser i forhold til motpartens fortjeneste, slik at vi på denne måten skapte et skille mellom goodwill hunters og kollektivistisk. Et eksempel på en formulering som førte til omkoding til denne gruppen var: *Maksimere eget firmas fortjeneste, samt tenke på kundeforhold på lengre sikt*. Totalt ble tolv respondenter tildelt denne kategorien.

Respondenter i kategorien *forbeholden egoist* er i ganske stor grad lik individualistene, siden de uttaler at deres primære mål er å maksimere sin egen fortjeneste i forhandlingene. De har imidlertid en tilleggsformulering som gjør at vi i utgangspunktet synes det er naturlig å skille dem ut i en egen gruppe, nemlig at de uttaler at det er viktig for dem å faktisk få til en avtale. Dette får oss til å tro at denne gruppen kanskje er litt mer *forbeholden* i sin individualistiske orientering, altså at de bare har et mål om å maksimere fortjenesten til sitt eget firma såfremt dette er forenlig med å faktisk få til en avtale med motparten. Vi anser det derfor slik at denne gruppen muligens kan være litt mer ettergivende enn den rene individualistgruppen. Et eksempel på en formulering i denne gruppen er: *Maksimere egen fortjeneste, men samtidig passe på at avtalen gikk i boks*. Totalt ble fire respondenter tildelt denne kategorien.

Kategorien *forvirret* innehar respondenter som rett og slett virker forvirret i forhold til forhandlingene. Deres uttalte mål er basert på elementer som ikke hører innunder noen av de etablerte målorienteringskategoriene, og som dessuten virker nokså irrelevante i denne konkrete forhandlingssituasjonen. Et eksempel på en slik formulering er: *Maksimere egen fortjeneste, samt ta hensyn til kundene (produktvalg, leveringstid)*². Totalt ble seks respondenter tildelt denne kategorien.

I kategorien *uklar* finner vi personer som vi med mindre strenge utvelgelseskriterier kunne plassert i en av de andre kategoriene, men som vi av hensyn til den interne validiteten i utgangspunktet har valgt å ekskludere fra disse. Her finnes altså respondenter som tenderer mot en av de andre kategoriene, men som vi ikke helt sikkert kan si at hører til der. Dette er

² Dette er uttalt av en kjøper, altså er det egne kunder han snakker om (og ikke motparten).

f.eks. ofte på bakgrunn av litt vage/uklare formuleringer fra respondentens side. Et eksempel på en slik formulering er: *Maksimere eget overskudd, men vil at motpart også skal være fornøyd*. Totalt ble syv respondenter tildelt denne kategorien.

Resultatet av den kvalitative analysen kan derfor fremstilles slik i Tabell 3.

	Før kvalitativ analyse	Etter kvalitativ analyse
Individualist	74 (52,9%)	78 (55,7%)
Kollektivist	28 (20,0%)	32 (22,9%)
Annet	19 (13,6%)	
Missing	19 (13,6%)	
Goodwill hunter		12 (8,6%)
Forbeholden egoist		4 (2,9%)
Forvirret		6 (4,3%)
Uklar		7 (5,0%)
Blank		1 (0,7%)
SUM	140 (100%)	140 (100%)

Tabell 3: Resultat av kvalitativ analyse av respons på spørsmål 4

3.4 Evaluering av metode

God forskningsdesign er viktig for å redusere sannsynligheten for å trekke feilaktige konklusjoner med grunnlag i datamaterialet (Saunders et al., 2009). For å unngå dette i størst mulig grad, fokuserer vi i vår avhandling gjennomgående på reliabilitet og validitet.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet er synonymt med pålitelighet, og handler om målesikkerhet i forskningen, det vil si i hvilken grad metodene for datainnsamlingen produserer konsistente funn. Dette omfatter om vi vil få samme resultat dersom undersøkelsen gjentas mange ganger, om andre forskere vil trekke samme slutninger basert på liknende observasjoner, og om det er transparens i tolkningen av datagrunnlaget (Saunders et al., 2009). For å sikre transparens, såkalt gjennomsiktighet, gjør vi i dette metodekapittelet grundig rede for vår fremgangsmåte. Vi har slik forsøkt å være oppriktige i vår tolkning og analyse av data, slik at vi åpent kommuniserer avhandlingens styrker og svakheter.

Ifølge Robson (2002, referert i Saunders et al., 2009) er det fire kilder som truer en studies reliabilitet: *deltakerfeil* og *-bias*, samt *observatørfeil* og *-bias*. Førstnevnte handler om at deltakerne ikke skal være påvirket av prosessen eller rammen rundt datainnsamlingen.

Deltakerbias oppstår når respondenten tilpasser svarene sine til det han tror er “riktig”. Dataene er samlet inn i tre ulike semestre, og det er ingen garanti for at omstendighetene rundt eksperimentet er identiske hver gang, for eksempel måten studentene introduseres for øvelsen på. Omstendighetene rundt gjennomføring av forhandlingsøvelsen er relativt like hver gang, på tross av at det er et halvt år mellom hver innsamling: øvelsen er gjennomført i samme forelesningssal, med samme kursleder, som første introduksjon til kurset.

Observatørfeil kan for eksempel være at vi oppfører oss annerledes overfor de ulike respondentene. Dette er en mindre relevant feilkilde i et spørreskjema som er standardisert, men kan være tilfelle under informasjonsgivingen i forkant. Vi var dessverre ikke til stede under innsamlingene, men tror det er lite som tilsier at kursleder har behandlet de ulike kursklassene forskjellig, og forutsetter derfor at dette ikke utgjør en avgjørende feilkilde for studien. Observatørbias handler om at observatørens tolkning kan være subjektiv. Forfatterne av denne avhandlingen er begge NHH-studenter, noe som kan prege vår oppfatning av business-studenter. I tillegg har vi vært deltakere i kurset og tatt del i forhandlingsøvelsen selv³. Dette er en utfordring, da det kan ha påvirket våre holdninger til og tolkning av datamaterialet. Observatørbias har vi blant annet forsøkt å ta høyde for i den kvalitative analysen av naturlig målorientering. Tolkningen av målorientering ble gjort av hver forfatter individuelt, og deretter sammenliknet. For de tilfellene hvor tolkningene var ulike, diskuterte vi dette oss i mellom og kom frem til en felles enighet. Den kvalitative tolkningen er også basert på innspill fra veileder Jørn Rognes, og vi mener derfor at vi i tilstrekkelig grad har unngått risikoen for observatørbias.

En vanlig statistisk metode, Chronbachs alfa, måler intern konsistens mellom elementer i et spørreskjema (George & Mallery, 2009). For å styrke reliabiliteten kan man ved høy intern konsistens slå sammen svarene fra spørsmål som belyser samme tema. Vi har foretatt en avveining, og har valgt å ikke benytte oss av denne metoden. Vi er klar over at dette kan svekke reliabiliteten, men avgjørelsen er basert på vår oppfatning av at de utvalgte variablene er de eneste som “rendyrker” tilfellene vi fokuserer på. Dette ble beskrevet tidligere i forhold til måling av naturlig målorientering i avsnitt 3.3. Denne avgjørelsen vil vi også redegjøre for ved måling av informasjonsdelingsgrad i avsnitt 4.3 og ved måling av antakelser om motpartens målorientering i avsnitt 4.4.

³ Henholdsvis høsten 2009 og våren 2010.

3.4.2 Validitet

Validitet, gjerne omtalt som gyldighet, handler om i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldige isolert sett og i andre sammenhenger (Saunders et al., 2009). Validitet dreier seg om å unngå forskningsmessige fallgruver. Selv om en studie har høy reliabilitet, er det ikke nødvendigvis slik at validiteten også er høy. Det kan være tilfelle at vi måler med høy grad av pålitelighet, og får konsistente resultater hver gang, men at vi måler noe annet enn det som er hensikten. Vi får da såkalt systematisk målefeil. Det finnes mange ulike grupperinger av validitet: statistisk konklusjonsvaliditet, intern validitet, begrepsvaliditet og ekstern validitet (Pedersen P., 1989). Et av de viktigste kriteriene for konklusjonsvaliditet er reliabilitet, og på dette punktet viser vi derfor til diskusjonen over.

Intern validitet omhandler i hvilken grad datainnsamlingsmetoden måler nøyaktig det man hadde som intensjon å måle, og i hvilken grad forskningsfunn faktisk handler om det de gir uttrykk for å handle om. Intern validitet fokuserer altså på hvorvidt funn og konklusjoner er holdbare og korrekte. En vanlig trussel for intern validitet knyttet til spørreundersøkelser er såkalt *mortality*, det vil si risikoen for at respondenter ikke fullfører undersøkelsen (Saunders et al., 2009). Dersom drop out-raten er høy, gir dette færre observasjoner, noe som følgelig svekker den interne validiteten. Dette er et mindre kritisk aspekt for vår studie, da innsamlingen har foregått i forbindelse med kursvirksomhet, og slik kan respondentene ha følt seg mer forpliktet til å fullføre undersøkelsen. 140 av 141 kursdeltakere fullførte undersøkelsen, og svarraten er dermed svært god. Dette styrker den interne validiteten i studien, men denne følelsen av forpliktelse kan også ha ulemper forbundet med anonymitet, slik som beskrevet i avsnitt 3.2.1.1. En annen utfordring i forbindelse med intern validitet er imitasjon. Kontakt mellom forhandlingsdyader kan medføre imitasjon av effekter (Pedersen P., 1989). Øvelsen ble gjennomført i et auditorium på NHH og grupperom i umiddelbar nærhet. Ettersom det ikke var nok grupperom til alle gruppene, måtte enkelte dyader forhandle på andre områder som ikke var fysisk atskilt. I den forbindelse er det en reell risiko at enkelte dyader hører hva andre snakker om, og kan bli preget av dette. Dyadene var etter beste evne spredt omkring i rommet, for i størst mulig grad å forhindre imitasjon.

Det er også mulig at partene innad i en dyade preger hverandres svar på spørreundersøkelsen. Det kan gjerne gå tid fra avtalen er inngått til deltakerne svarer på undersøkelsen, og det er vanskelig å kontrollere at partene ikke snakker med hverandre om forhandlingene før de svarer. Dersom dette er tilfelle, risikerer vi at de kan ha preget hverandres svar, noe som vil

svekke den interne validiteten. Vi mener imidlertid at oppfordringen som blir presisert i forkant er svært klar, og at deltakerne trolig har preget hverandre i svært liten grad.

Begrepsvaliditet krever at man gjør en avklaring av begrepene man vil studere sammenhengen mellom. I sin videste forstand handler begrepsvaliditet om at vi i vår forskningsdesign klarer å fange opp sammenhenger mellom virkemiddel og effekter (Pedersen P., 1989). En forståelse av dette aspektet er spesielt viktig når vi måler abstrakte begreper, slik som målorientering og persepsjon. I teorikapittelet gjorde vi derfor grundig rede for hvordan vi tolker ulike begrepsbenyttelse innenfor fagområdet, og hvordan vi benytter dette i vår avhandling.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad funnene er generaliserbare, det vil si om funn fra studien er allment gjeldene utenfor den gitte konteksten. I vår studie av business-studenter er det ikke vår hensikt å generalisere dette til en større populasjon. Studien kan likevel være interessant som utgangspunkt og sammenlikningsgrunnlag for videre forskning på området. Asbell (1992) bemerker noe ironisk at et uforholdsmessig stort antall undersøkelser tar for seg mennesker fra en spesiell befolkningsgruppe, nemlig studenter i begynnelsen av tyveårene, og at collegestudenten på den måten er blitt selve "forskningsrotten" innen psykologi. Selv om vår studie fokuserer på business-studenter som en spesifikk gruppe, vil det likevel være en viss mulighet for teoretisk generaliserbarhet dersom våre funn støtter eksisterende litteratur.

Vi har merket oss at rekkefølgen på dimensjonene som diskuteres i fortjenesteskjemaet er lik for både kjøper og selger, det vil si at kolonnen for leveringstidspunkt står til venstre, kolonnen for produktvarianter i midten, og kolonnen for betalingsbetingelser lengst til høyre (se Appendiks A: Fortjenestetabeller). Vi tror det er sannsynlig at partene vil starte med å forhandle om dimensjonen lengst til venstre, da respondentene har en venstre-til-høyre-rettet måte å lese på. Dette oppfatter vi som en fordel for kjøper dersom dyaden diskuterer dimensjonene sekvensielt. Slik kan kjøper være aggressiv i starten og sørge for at han vinner frem på sin relativt viktigste dimensjon. Selger har relativt mer å vinne på den siste dimensjonen, og kan komme til å være ettergivende på den første dimensjonen, og forvente at kjøper skal være ettergivende på den siste dimensjonen. Dette er ingen selvfølge, og slik får kjøper en mulighet til å fortsette den aggressive atferden gjennom hele forhandlingsprosessen. Dette er et fenomen vi tror kan svekke den interne validiteten.

I tillegg har vi merket oss at det et sted i bakgrunnsinformasjonen er en setning som henger igjen fra da undersøkelsen tidligere ble gjennomført med manipulert målorientering i samme kurs. Den gang inkluderte bakgrunnsinformasjonen et avsnitt hvor deltakerens manipulerede målorientering ble angitt av “instruksjoner fra ledelsen”. For å kartlegge naturlig målorientering ble dette fjernet, men det står likevel: “les bakgrunnsinformasjonen og instruksjoner fra ledelsen nøye”. I og med at det ikke deles ut noen instruksjoner fra ledelsen burde dette teknisk sett ikke ha noen innvirkning på deltakerne. Det er likevel ikke umulig at enkelte respondenter kan ha hengt seg opp i denne formuleringen, noe som kan ha fungert som en bias mot en individualistisk målorientering. Dette kan være fordi man blir påmint om at ledelsen har forventinger til deltakerens prestasjoner i forhandlings situasjonen, og en uerfaren forhandler kan da lett utvikle mer konkurransepregede holdninger.

Vår studie er i stor grad en eksperimentell situasjon uten en manipulert variabel. Det faktum at forhandlingsøvelsen er en kunstig situasjon er en svakhet for validiteten. Øvelsen forsøker å skape en situasjon for nettopp å fremkalle de dilemmaene som ligger i en forhandlingskontekst, og videre fremkalle dynamikken mellom partene, noe som i og for seg styrker validiteten. Som en oppsummering vil vi trekke frem at reliabiliteten, den interne validiteten og begrepsvaliditeten er forholdsvis høy, da studiens funn kan gi god forklaringsgyldighet, mens den eksterne validiteten er forholdsvis lav fordi funnene ikke er direkte generaliserbare på grunn av studienes forskningsdesign (fokus på business-studenter).

3.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk dreier seg om i hvilken grad vår atferd og de valg vi foretar oss som forskere oppfattes som passende. Det er viktig å være bevisst på etiske retningslinjer med tanke på hvem vår forskning berører (Pedersen, L., 2010). For oss vil etiske problemstillinger tilknyttet metode være spesielt viktig for å forsikre at opplysninger ikke kan spores direkte tilbake til den enkelte respondent. Hva analyse og konklusjoner angår, er det en forutsetning for god etikk at vi ikke tilpasser datamaterialet til det vi ønsker å finne, eller foretar utvalg som gir et mer “passende” resultat.

Jacobsen (2005) poengterer tre grunnleggende krav for forskningsetikk knyttet til forholdet mellom forsker og studieobjektet: (1) informert samtykke, (2) krav på privatliv og (3) krav på korrekt gjengivelse av informasjon. Kravet om *informert samtykke* innebærer at deltakerne deltar frivillig. Det understrekes derfor at kursdeltakerne kan presisere at deres bidrag ikke skal benyttes til forskningsformål. Dette betyr ikke nødvendigvis at kravet er oppfylt, da

enkelte kan føle seg forpliktet til å delta. Da vi startet arbeidet med denne studien var undersøkelsene allerede gjennomført, og vi har derfor ikke hatt anledning til å innvirke på dette området. Som tidligere deltakere i kurset mener vi likevel at vår egenerfaring er gjeldende: Vår oppfatning er at respondentene i liten grad har følt seg presset til å delta, og at svarene deres derfor ikke er spesielt påvirket av dette.

Kravet på *privatliv* er ikke en avgjørende utfordring i denne studien da informasjonen samlet inn i liten grad er av privat eller sensitiv karakter. Under kravet om privatliv ligger også kravet til anonymitet. I etterkant av øvelsen må studentene levere inn et erfaringsdokument som en del av kravet til kursgodkjennelse, og kan virke begrensende på anonymiteten. Forfatterne av avhandlingen har imidlertid ikke hatt tilgang til erfaringsdokumentene, hvilket styrker anonymiteten til respondentene.

Det siste kravet handler om at *informasjon* blir gjenfortalt på en korrekt måte. Dette kravet gjelder i hovedsak for kvalitative datagrunnlag, og da spesielt vår analyse av svarene på henholdsvis spørsmål 4 og 9 i spørreskjemaet. Vi tok hensyn til denne utfordringen ved at tolkningen ble gjort av hver av forfatterne individuelt og deretter sammenlignet, for å unngå subjektive tolkninger som ikke er representative i forhold til empirien.

4. Analyse

Det totale datasettet består av 140 respondenter, hvor alle er studenter på masternivå ved Norges Handelshøyskole. 55% av respondentene er kvinner, og gjennomsnittsalderen er 24,5 år. Vi bruker statistikkprogrammet SPSS i analysen, og benytter oss gjennomgående av et signifikansnivå på 5%.

For å komme frem til et svar på problemstillingen, vil det være nødvendig å teste hypotesene utledet i teoridelen. Hypotesene krever ulik metodisk tilnærming og ulike statistiske tester. Metoden og resultatene bak hver hypotese separat presenteres i del 4.1 til 4.6. Statistiske beregninger og output fra SPSS er gjengitt i Appendiks C: Analysedel.

4.1 H1

H1: *I forhandlingssituasjoner hvor kognitive skjevheter lett utvikles, vil individualistiske målorienteringer være fremtredende.*

Etter vår vurdering befinner deltakerne i vår studie seg i en situasjon hvor kognitive skjevheter lett kan utvikles. Deltakerne blir på mange måter kastet rett ut i en uvant eksperimentsituasjon som de antakelig ikke vet helt hvordan de skal forholde seg til. 93,6% av respondentene har ikke deltatt i en liknende øvelse før, og 97,9% har ikke hørt om øvelsen før⁴. Respondentene er altså ganske uerfarne i forhold til et slikt eksperiment. Vi anser det derfor slik at vårt datamateriale kan benyttes til å besvare hypotesen.

For å finne svar på denne hypotesen, må vi undersøke om det finnes vesentlig flere individualister enn kollektivistiske blant deltakerne. Siden dette kun er en sammenligning av to tall, er hypotesen rent statistisk sett vanskelig å teste. Vi velger derfor å basere testingen av denne hypotesen på et logisk resonnement av våre funn i forhold til funn i tidligere studier. Vi utfører derfor en telling av de forskjellige typene målorientering i datasettet, for å få en oversikt over hvordan respondentene fordeler seg i forhold til egenrapportert naturlig målorientering, før vi sammenlikner dette med funnene hos Brett (2007) og Rognes & Schei (2007) ved kartlegging av naturlig målorientering.

Fordelingen av den naturlige målorienteringen, basert på respons på spørsmål 4 og kvalitativ analyse, er fremstilt i Tabell 4.

⁴ Jf. respons på spørsmål 50 og 51 i spørreskjemaet

Målorientering	Antall	Prosentandel
Individualist	78	55,7%
Kollektivist	32	22,9%
Andre målorienteringer	30	21,4%
SUM	140	100%

Tabell 4: Fordeling naturlig målorientering etter kvalitativ analyse

Som nevnt i teoridelen, fant Brett (2007) og Rognes & Schei (2007) i sine studier at kun 35% var individualister, mens hele 50% var kollektivister. Med andre ord fant begge studiene at kollektivistgruppen var den største gruppen, og denne gruppen var vesentlig større enn individualistgruppen. Vår telling viser det motsatte, vi ser til og med at individualistgruppen er over dobbelt så stor som kollektivistgruppen. Vi ser altså at vi har en klar overvekt av individualister i forhold til det man skulle forvente ut fra tidligere funn. Vi finner derfor støtte for H1.

4.2 H2

H2: *Individuell fortjeneste er uavhengig av målorientering.*

For å finne svar på denne hypotesen, må vi undersøke om det er sammenheng mellom den naturlige målorienteringen deltakerne rapporterer, og den individuelle fortjenesten de oppnår. I utgangspunktet velger vi å kun se på individualister og kollektivister. Vi går derfor først gjennom datasettet og fjerner respondentene som er kodet som noe annet enn individualister og kollektivister. Vi står da igjen med 110 respondenter, hvor 78 er individualister og 32 er kollektivister.

TV-øvelsen er lagt opp slik at avtalepunktene på hver av de tre dimensjonene medfører korresponderende delfortjenester for hver av de to partene. Den individuelle fortjenesten til hver av de to partene er derfor ikke uavhengig av hvilken individuell fortjeneste motparten har fått. For å unngå dette avhengighetsproblemet, deler vi datasettet i to, og analyserer kjøpere og selgere hver for seg.

Gjennomsnittlig individuell fortjeneste og standardavvik for individualister og kollektivister er beskrevet i Tabell 5.

	Kjøper		Selger	
	<i>Individualist</i>	<i>Kollektivist</i>	<i>Individualist</i>	<i>Kollektivist</i>
Antall	43	16	35	16
Snitt	4751	4688	4851	4638
STD	580	467	728	732

Tabell 5: Individuell fortjeneste for individualister og kollektivister

For å kunne sammenlikne gjennomsnittlig individuell fortjeneste for individualister og kollektivister, benytter vi oss av en såkalt Independent sample t-test. En t-test brukes for å undersøke om gjennomsnittene for to utvalgsfordelinger er signifikant forskjellige, og en Independent sample t-test kan benyttes når det ikke finnes noe medlemsoverlapp mellom de to gruppene (George & Mallery, 2009). Siden hver respondent bare kan ha én målorientering, er dette kravet oppfylt.

En Independent sample t-test kalkulerer først en p-verdi for Levene's test for equality of variances. Dersom denne verdien er lavere enn det fastsatte signifikansnivået, vil det si at variansen i de to utvalgene er signifikant ulik, mens en høy p-verdi indikerer at de ikke er det. Avhengig av dette, benytter man enten en Unequal variance t-test for equality of means eller en Equal variance t-test for equality of means for å se om gjennomsnittene i de to utvalgene er signifikant forskjellige. Den sistnevnte testen er litt sterkere enn den første (George & Mallery, 2009). Et lav p-verdi tilsier her at det finnes en signifikant forskjell mellom snittet i utvalgene, mens en høy p-verdi tilsier at det ikke finnes en slik signifikant forskjell.

Kjøpere: Levene's test for equality of variances gir p-verdi = 0,477. Vi bruker derfor Equal variance t-test for equality of means, og får p-verdi = 0,695.

Selgere: Levene's test for equality of variances gir p-verdi = 0,897. Vi bruker derfor Equal variance t-test for equality of means, og får p-verdi = 0,336.

Individualistene har gjennomsnittlig oppnådd noe høyere fortjeneste enn kollektivistene, men t-testen viser at forskjellen mellom individualister og kollektivisters individuelle fortjeneste ikke er signifikant, og slik heller ingen signifikant sammenheng mellom målorientering og individuell fortjeneste. Vi finner derfor støtte for H2.

I avsnitt 3.3 beskrev vi hvordan vi gjennom en kvalitativ analyse av respondentenes egenrapporterte målorientering delte disse inn i nye målorienteringsgrupper. Som et supplement til testing av H2, synes vi derfor det kan være hensiktsmessig å teste om det eksisterer signifikante forskjeller i individuell fortjeneste mellom disse kategoriene. Gjennomsnittlig fortjeneste for alle gruppene, og tilhørende standardavvik, er beskrevet i Tabell 6.

		Individualist	Kollektivist	Goodwill hunter	Forbeholden egoist	Forvirret	Uklar
Kjøper	<i>Antall</i>	43	16	5	2	2	2
	<i>Snitt</i>	4751	4688	4640	4250	4800	5500
	<i>STD</i>	580	467	493	919	849	0
Selger	<i>Antall</i>	35	16	7	2	4	5
	<i>Snitt</i>	4851	4638	4886	4400	4325	4440
	<i>STD</i>	728	733	967	141	320	550

Tabell 6: Individuell fortjeneste for alle målorienteringsgrupper

Siden vi nå skal sammenlikne flere enn to grupper, kan vi ikke benytte oss av en Independent sample t-test. Der man ved sammenligning av to grupper hadde benyttet seg av en t-test, benytter man ved sammenligning av flere grupper en såkalt ANOVA-test (Analysis of variance). Når man ser på sammenhengen mellom én nominell uavhengig variabel og én avhengig variabel som er intervalldata, er det vanlig å benytte en såkalt one-way ANOVA (George & Mallery, 2009). Vi benytter derfor av denne testen for å sammenlikne gruppene.

One-way ANOVA gir en p-verdi = 0,359 for kjøpere, og p-verdi = 0,648 for selgere. Med andre ord finner vi heller ikke her noen signifikante forskjeller mellom individuell fortjeneste for de forskjellige gruppene, og dermed heller ingen sammenheng mellom målorientering og individuell fortjeneste. Vi må imidlertid ta et forbehold om få observasjoner. Gruppene med de mest ekstreme observasjonene (uklar, kjøper og forbeholden egoist, kjøper) har kun to observasjoner, noe som gjør det vanskelig å generalisere disse funnene (særlig også fordi snittfortjenesten for disse to målorienteringsgruppene på selgersiden er nesten identisk). I videre forskning vil det derfor kunne være interessant å se på en slik sammenheng i et større utvalg.

4.3 H3

4.3.1 H3a

H3a: *Kollektivist*er deler mer informasjon enn *individualister*.

For å måle graden av informasjonsdeling hos respondentene, velger vi å benytte responsen på spørsmål 35 i datasettet (“Jeg gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene”). Andre spørsmål som eventuelt kunne vært benyttet er spørsmål 28 (“Jeg undersøkte sakene inntil jeg fant en løsning som virkelig tilfredstilte meg og motparten”) og spørsmål 33 (“Jeg undersøkte ideer fra begge sider for å finne en gjensidig optimal løsning”). Ifølge vår vurdering er imidlertid spørsmål 35 det eneste spørsmålet i spørreskjemaet som isolerer informasjonsdelingsaspektet. Å “undersøke saker/ideer” er ikke nødvendigvis det samme som at man deler informasjon om hva man ønsker å oppnå, for slik å kunne legge til rette for *logrolling*. Vi velger derfor å kun ta utgangspunkt i spørsmål 35.

Responsen på dette spørsmålet er ordinaldata, hvor deltakerne gir sitt svar i form av avkrysning langs en 5-punktsskala (1 = “I lav grad”, 5 = “I høy grad”). Det er en viss avstand mellom stegene, men vi kan ikke si noe om størrelsen på denne avstanden. Det er vanlig å regne en likert-skala⁵ som kvasi intervallskala, ved å anta at avstanden mellom kategoriene er like stor. Ved å betrakte likert data som intervalldata kan man benytte de vanlige statistiske metodene som finnes for slike data. Dette er vanlig å gjøre i forskning (Schreiner, 2006), og vi velger også å benytte oss av denne muligheten.

Gjennomsnittlig informasjonsdeling og tilhørende standardavvik er beskrevet i Tabell 7.

	Individualist	Kollektivist
Antall	78	32
Snitt	3,69	4,31
STD	1,166	0,738

Tabell 7: Informasjonsdeling for individualister og kollektivist (individnivå)

Beregnet gjennomsnittlig informasjonsdeling i de to målorienteringsgruppene viser at individualistene har en gjennomsnittlig informasjonsdeling på 3,69, mens kollektivistene har en gjennomsnittlig informasjonsdeling på 4,31. I likhet med H2, velger vi også her å gjennomføre en Independent sample t-test, for å sammenlikne gjennomsnittlig informasjonsdeling i de to målorienteringsgruppene.

⁵ En likert-skala er en måleskala man ofte benytter sammen med utsagnsmetoden når man ønsker å måle holdninger.

Levene's test for equality of variances gir p-verdi = 0,045, og vi bruker derfor Unequal variance t-test for equality of means. Dette gir p-verdi = 0,001.

Det er en signifikant forskjell i grad av informasjonsdeling mellom individualister og kollektivist. Vi finner derfor støtte for H3a.

4.3.2 H3b

H3b: *Høy grad av informasjonsdeling i dyaden gir høyere totalfortjeneste.*

Denne hypotesen ser på informasjonsdeling og fortjeneste på dyadenivå, altså hvor mye informasjonsdeling og hvor høy fortjeneste som har oppstått i dyaden totalt sett. I vårt datasett befinner det seg en triade⁶, samt en respondent uten motpart. Å beregne reell total informasjonsdeling og totalfortjeneste for disse blir metodisk vanskelig. For å sikre validitet, fjerner vi derfor disse fire respondentene fra datasettet i forbindelse med testingen av denne hypotesen. Vi står da igjen med 136 respondenter, dvs. 68 dyader.

For å kunne beregne total informasjonsdeling og fortjeneste i dyaden, oppretter vi to nye variabler som summerer dette for de to partene i dyaden. Den totale informasjonsdelingen blir således en sum av den rapporterte informasjonsdelingen fra begge parter, som kan variere fra 2 til 10. Den maksimale totalfortjenesten som kan oppnås er kr. 10.400. Gjennomsnittlig total informasjonsdeling og totalfortjeneste for alle dyadene, med tilhørende standardavvik, er beskrevet i Tabell 8.

	Total informasjonsdeling	Totalfortjeneste
Snitt	7,81	9490
STD	1,798	776

Tabell 8: Informasjonsdeling og fortjeneste på dyadenivå

For å finne om høyere total informasjonsdeling i dyaden gir høyere totalfortjeneste, blir det nødvendig å se på korrelasjonen mellom disse variablene. Dersom begge variablene er normalfordelte vil man kunne bruke en Pearson-korrelasjon, mens en Spearman-korrelasjon er mer ideell dersom minst én variabel ikke er normalfordelt (George & Mallery, 2009). Vi må altså undersøke om variablene er normalfordelte før vi kan se på korrelasjonen.

Shapiro-Wilks normalitetstest er et av de beste verktøyene for å kunne teste normalfordelingen til en variabel ved færre enn 2.000 målinger (Alva & Estrada, 2009). Testen

⁶ En triade har oppstått fordi antall studenter i kurset var et oddetall, og to deltakere var derfor på samme side.

undersøker om målingene avviker signifikant fra en normalfordeling. En lav p-verdi tilsier derfor at dataene er tilnærmet normalfordelte. Shapiro-Wilks normalitetstest gir en p-verdi = 0,000 både for totalfortjeneste og total informasjonsdeling. Dette tilsier at begge variablene er normalfordelte, og vi kan derfor bruke en Pearson-korrelasjon.

En korrelasjon mellom total informasjonsdeling og totalfortjeneste gir en Pearson korrelasjonskoeffisient på 0,279 og en tilhørende p-verdi = 0,021. Variablene korrelerer altså signifikant med hverandre, og vi finner støtte for H3b.

Siden vi altså finner en sammenheng mellom total informasjonsdeling i dyaden og totalfortjeneste, synes vi det kan være interessant å undersøke om det finnes en tilsvarende sammenheng mellom individuell informasjonsdeling og individuell fortjeneste. Selv om denne sammenheng kanskje er mindre intuitiv enn på dyadenivå, kan det også tenkes at informasjonsdeling på individnivå kan ha positive effekter på individuell fortjeneste. At en deltaker deler informasjon kan eksempelvis være et tegn på høy kognitiv motivasjon, eller at egen informasjonsdeling øker sannsynligheten for at man får informasjon tilbake fra motparten. Vi befinner oss nå på individnivå, og inkluderer derfor nå alle respondentene i datasettet (140).

Gjennomsnittlig informasjonsdeling og fortjeneste på individnivå med tilhørende standardavvik er fremstilt i Tabell 9.

	Informasjonsdeling	Fortjeneste
Snitt	3,86	4732
STD	1,11	641

Tabell 9: Informasjonsdeling og fortjeneste på individnivå

En korrelasjon mellom disse variablene gir en Pearson korrelasjonskoeffisient på 0,185 og en tilhørende p-verdi = 0,029. Variablene korrelerer altså signifikant med hverandre, noe som tilsier at det også er en positiv sammenheng mellom informasjonsdeling og fortjeneste på individnivå.

4.3.3 Mediation effect

Støtte for H3a og H3b tilsier at vi har følgende årsakssammenheng:



Figur 5: Årsakssammenheng gitt ved H3a og H3b

I dette tilfellet kan det være interessant å se om det foreligger en såkalt “mediation effect” (Baron & Kenny, 1986, referert i Schei et al., 2006). En slik effekt foreligger når:

- (i) den uavhengige variabelen påvirker mellomleddet
- (ii) mellomleddet påvirker den avhengige variabelen
- (iii) forholdet mellom den uavhengige og den avhengige variabelen ikke lenger er signifikant når effektene i (i) og (ii) er kontrollert for

At det er hold for H3a og H3b, vil si at (i) og (ii) er oppfylt. For å undersøke om (iii) er oppfylt, må vi se på forholdet mellom målorientering og totalfortjeneste. Vi kjører derfor en Independent sample t-test mellom individualister og kollektivistiske for å se om det finnes en signifikant forskjell i totalfortjeneste mellom gruppene.

Levene’s test for equality of variances gir p-verdi = 0,851, og vi bruker derfor Equal variance t-test for equality of means. Dette gir p-verdi = 0,352.

Altså er det ikke en signifikant forskjell mellom totalfortjenesten til individualister og kollektivistiske. Dette medfører at målorientering ikke påvirker totalfortjeneste signifikant, og (iii) er oppfylt. Altså kan vi konkludere med at målorientering ikke påvirker totalfortjeneste direkte, men at informasjonsdeling fungerer som et mellomledd i kausalitetsforholdet.

4.4 H4

H4: *Individualister vil i større grad enn kollektivistere anta at motparten har en målorientering som er identisk med ens egen.*

Siden formuleringen kun inkluderer målorienteringsgruppene individualist og kollektivist, er det nødvendig å skille ut respondentene som ikke har en av disse målorienteringene. Vi står da igjen med 110 respondenter.

Hvilken oppfatning respondentene har av motpartens målorientering måler vi med utgangspunkt i spørsmål 9 i spørreskjemaet (“Etter forhandlingene, hva tror du var motpartens faktiske mål i forhandlingene?”). Vi velger å benytte denne målevariabelen (og ikke spørsmål 8: “Før forhandlingene startet, hvilke primære mål forventet du at motparten hadde?”) fordi denne gir respondentene mulighet til å uttale seg på grunnlag av motpartens atferd i forhandlingssituasjonen, og ikke bare generelle innledende antakelser. Spørsmål 9 har følgende fire svaralternativer:

- (i) Maksimere eget firmas fortjeneste
- (ii) Maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene
- (iii) Annet (spesifiser)
- (iv) Jeg hadde ingen forventning

En avkrysning på alternativ (i) tilsier at respondenten oppfatter sin motpart som individualist, mens en avkrysning på (ii) tilsier at respondenten oppfatter sin motpart som kollektivist. I likhet med spørsmål 4 finner vi det derfor nødvendig å gjennomføre en kvalitativ analyse av svarene for å kartlegge om flere respondenter i realiteten oppfatter sin motpart som individualist eller kollektivist til tross for at vedkommende har krysset av på (iii), (iv) eller flere av alternativene. Vi benytter oss her av samme fremgangsmåte og krav som for omkodning av egen målorientering (se avsnitt 3.3). Vi kommer her frem til at det er riktig å omkode én av besvarelsene til individualist.

For å måle om respondentene oppfatter motpartens målorientering som lik eller ulik sin egen, lager vi en dummyvariabel som angir dette. Resultatet av tellingen er gjengitt i Tabell 10.

		Oppfatning av motpartens målorientering		
		<i>Individualist</i>	<i>Kollektivist</i>	<i>Sum</i>
Egen mål-orientering	<i>Individualist</i>	D: 66 (84,6%)	C: 12 (15,4%)	78
	<i>Kollektivist</i>	A: 17 (53,1%)	B: 15 (46,9%)	32
	<i>Sum</i>	83	27	110

Tabell 10: Individualisters og kollektivistenes oppfatning av motpartens målorientering

For å finne ut om forskjellen mellom individualisters og kollektivistenes vurdering av likheten i motpartens målorientering er signifikant, utfører vi en kjikvadrattest.

En kjikvadrattest (Pearson chi-square) benyttes for å fastslå om observerte verdier avviker signifikant fra forventede verdier for de samme variablene (George & Mallery, 2009). Testen er derfor egnet til å sammenlikne prosentfordelinger mellom to utvalg, og en lav p-verdi vil tilsa at det er en signifikant forskjell mellom fordelingen i gruppene (individualister og kollektivistene). Pearson chi-square gir p-verdi = 0,000. Dette tilsier at det er signifikant forskjell mellom fordelingene. Individualistene vil i større grad enn kollektivistene anta at motparten har samme målorientering som de selv har. Individualistene er altså mer egosentriske i sin sosiale persepsjon av motparten, og vårt funn styrker grunntanken i triangelhypotesen. Vi finner støtte for H4.

I henhold til triangelhypotesen kan vi beregne en såkalt *triangularity index* (TI) for å beskrive i hvilken grad fordelingene utgjør et triangulært mønster (Kelley & Stahelski, 1970a).

Formelen for TI: $(D - C) - |A - B|$

Bokstavene A til D indikerer prosentsatsene for fordelingene, og indeksen benyttes som sammenlikningsgrunnlag i andre studier som har testet generaliserbarheten til triangelhypotesen. Studiene til Kelley & Stahelski (1970a og 1970b) fant indeksverdier på henholdsvis 30 og 40, mens Schlenker & Goldman (1978) fant en indeksverdi på 31,3. Miller & Holmes (1975) kalkulerte en indeksverdi på 60 for FD-spill, men bare 6 for UFD-spill. Jo høyere indeksverdi, desto større triangularitet, se Tabell 11 og Tabell 12.

Expectations of Goal Choices in the Average Population

<i>Subject's Goal</i>	<i>Average Population</i>	
	<i>Cooperative</i>	<i>Noncooperative</i>
Cooperative	A: 32.8%	B: 68.6%
Noncooperative	C: 17.4%	D: 84.5%

NOTE: Due to errors by some subjects, the percentages in each row sum to over 100%.

Tabell 11: Schlenker & Goldmans (1978: 403) triangularity index (TI = 31,3)

RELATIONSHIP OF OWN GOAL TO EXPECTATIONS OF THE TYPICAL PERSON'S GOAL CHOICE

Goal choice: Self	Typical other	
	Cooperative	Competitive
Prisoner's Dilemma Game^a		
Cooperative Competitive	A: 60% C: 10%	B: 40% D: 90%
Expanded Prisoner's Dilemma Game^b		
Cooperative Competitive	A: 65% C: 32%	B: 35% D: 68%

Notes. To determine the degree of "triangularity" evidenced by these data, indices identical to those used by Kelley and Stahelski (1970b) were calculated. A triangularity index (TI) is computed by a single formula which combines the four percentages in the following manner: $TI = (D - C) - |A - B|$. The larger the index, the greater is the triangularity.

^a TI = 60.

^b TI = 6.

Tabell 12: Miller & Holmes' (1975: 666) triangularity index

Ved beregning av indeks for våre data får vi $TI = (84,6 - 15,4) - |53,1 - 46,9| = 63$. Indeksverdien for prosentfordelingene er høyere enn andre tidligere funn (Kelley & Stahelski, 1970a, 1970b; Miller & Holmes, 1975; Schlenker & Goldman, 1978). Vi finner derfor støtte for at det finnes et triangulært mønster.

4.5 H5

H5: *Individualister vil i større grad enn kollektivister ha en feilaktig oppfatning av motpartens målorientering.*

Som nevnt i analysen av H4, kan respondentene i tillegg til individualist (“Maksimere eget firmas fortjeneste”) og kollektivist (“Maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene”) krysse av for “Annet” og “Hadde ingen forventning” når de skal rapportere sin oppfatning av motpartens målorientering. Vi anser det slik at det medfører metodiske vanskeligheter å inkludere respondenter som har oppgitt et annet svar enn (i) og (ii), fordi man ikke klart kan tolke intensjonen bak denne avkrysningen. Vi velger derfor å kun inkludere dyader som har krysset av for individualist eller kollektivist, både når det gjelder sin egen målorientering og oppfatningen av motpartens målorientering (samt de som har blitt omkodet til dette gjennom de kvalitative analysene). Vi mener at dette gir en bedre validitet for våre resultater. Vi får da 84 respondenter, dvs. 42 dyader.

Vi lager en dummyvariabel for å angi om et individ har hatt riktig eller feil antakelse om motpartens målorientering. Vi foretar en telling for å finne ut i hvilken grad individualister og kollektivister oppfatter motpartens målorientering riktig eller feil i forhold til motpartens egenrapporterte målorientering. Resultatet er gjengitt i Tabell 13.

Målorientering	Antakelse om motpartens målorientering er riktig/feil		
	Riktig	Feil	Sum
Individualist	41 (71,9%)	16 (28,1%)	57
Kollektivist	15 (55,6%)	12 (44,4%)	27
Sum	56	28	84

Tabell 13: Riktighet i individualisters og kollektivisters oppfatning av motpartens målorientering

Individualistene har riktig antakelse om motpartens målorientering i 71,9% (41 av 57) av tilfellene, mens kollektivister har riktig antakelse om motpartens målorientering i 55,6% (15 av 27) av tilfellene. Dette antyder at individualistene i større grad enn kollektivister har en korrekt tolkning av motpartens målorientering.

Vi ser allerede her at det ikke er hold for H5, og behøver derfor ikke utføre ytterligere statistiske tester. Resultatene er motsatt av hva vi forventet å finne, jf. triangelhypotesen. Årsaken til dette kan være systematisk. Fordi det er så mange individualister i datasettet vil de oftere ha individualistisk motpart enn en kollektivistisk. Vi har allerede slått fast at

individualister i større grad enn kollektivister er egosentriske i sine sosiale persepsjoner, og de vil derfor oftere kunne gjøre riktig antakelse om motpartens målorientering.

Vi kan altså konkludere med at vi må forkaste H5 uten å gjøre noen statistiske tester. Vi ønsker imidlertid likevel å se på om det kan være forskjeller i forhold til feiloppfatninger av motpartens målorientering avhengig av hvilken målorientering denne motparten i realiteten har. Dette fremstilles i Tabell 14.

		Oppfatning av motpartens målorientering			
		<i>Individualist</i>		<i>Kollektivist</i>	
		<i>Riktig</i>	<i>Feil</i>	<i>Riktig</i>	<i>Feil</i>
Egen målorientering	<i>Individualist</i>	38 (90,5%)	4 (9,5%)	3 (20%)	12 (80%)
	<i>Kollektivist</i>	8 (53,3%)	7 (46,7%)	7 (58,3%)	5 (41,7%)

Tabell 14: Riktighet i oppfatning, justert for motpartens faktiske målorientering

Vi skiller først ut respondentene som har hatt individualistiske motparter, og kjører en kjiqvadrattest mellom individualister og kollektivister. Pearson chi-square gir p-verdi = 0,002. Altså antar individualister i signifikant større grad enn kollektivister riktig målorientering for motparten når denne er individualist.

Vi skiller så ut respondentene som har hatt kollektivistiske motparter, og gjør det samme. Vi får nå en p-verdi = 0,040. Altså antar kollektivister i signifikant større grad enn individualister riktig målorientering for motparten når denne er kollektivist.

4.6 H6

H6a: *Undercover individualister vil oppnå høyere individuell fortjeneste enn åpne individualister.*

H6b: *Åpne kollektivister vil oppnå høyere individuell fortjeneste enn undercover kollektivister.*

Kategoriseringen som hypotesene bygger på (åpen/undercover individualist/kollektivist) baserer seg på hva respondentens egenrapporterte målorientering er, samt motpartens oppfatning av dette. Vi blir derfor nødt til å fjerne triaden og respondenten uten motpart fra datasettet, da det innebærer metodiske vanskeligheter å plassere disse i en av de fire kategoriene. Vi står derfor igjen med 136 respondenter.

Vi oppretter en ny variabel for å dele inn respondentene i de fire kategoriene. Kodingen gir følgende resultat:

Kategori	Antall	Prosent
(i) Åpen individualist	60	44,1%
(ii) Åpen kollektivist	12	8,8%
(iii) Undercover individualist	9	6,6%
(iv) Undercover kollektivist	17	12,5%
Missing	38	27,9%
Sum	136	100%

Tabell 15: Fordeling mellom nye individualist- og kollektivistgrupper

Restposten “missing” er respondenter som enten har oppgitt en annen målorientering enn individualist og kollektivist for seg selv, eller for sin oppfatning av motparten. Siden vi i disse hypotesene ser på individuell fortjeneste, må vi i likhet med H2 dele opp datasettet med hensyn til kjøper og selger.

Gjennomsnittlig individuell fortjeneste og tilhørende standardavvik for de ulike gruppene er fremstilt i Tabell 16.

		Åpen individualist	Åpen kollektivist	Undercover individualist	Undercover kollektivist
Kjøper	<i>Antall</i>	33	5	4	10
	<i>Snitt</i>	4712	5000	4550	4520
	<i>STD</i>	584	138	208	153
Selger	<i>Antall</i>	27	7	5	7
	<i>Snitt</i>	4885	4500	4980	4857
	<i>STD</i>	778	876	559	608

Tabell 16: Fortjeneste i nye individualist- og kollektivistgrupper

Basert på tellingen kjører vi en Independent sample t-test for hver hypotese, for å sammenlikne om individuell fortjeneste er signifikant ulik mellom kategoriene.

H6a

Kjøpere: Levene’s test for equality of variances gir p-verdi = 0,102. Bruker derfor t-test for Equality of means som gir en p-verdi = 0,589.

Selgere: Levene’s test for equality of variances gir p-verdi = 0,506. Bruker derfor t-test for Equality of means som gir en p-verdi = 0,798.

H6b

Kjøpere: Levene's test for equality of variances gir p-verdi = 0,288. Bruker derfor t-test for Equality of means som gir en p-verdi = 0,067.

Selgere: Levene's test for equality of variances gir p-verdi = 0,369. Bruker derfor t-test for Equality of means som gir en p-verdi = 0,393.

Vi finner ikke signifikante forskjeller i noen av t-testene, og således heller ikke støtte for H6a og H6b.

5. Diskusjon

Vi vil i det følgende diskutere resultatene fra analysen, og sammenlikne våre slutninger med tidligere forskning. Diskusjonsdelen er todelt. I del 5.1 diskuterer vi våre funn i forhold til dannelse og utfall av målorientering, mens vi i del 5.2 drøfter resultatene i forhold til forhandleres oppfatning av sin motpart. Avslutningsvis oppsummerer vi hvordan dette svarer på problemstillingen, diskuterer hvilke implikasjoner og nytteverdi våre funn har for praksis og teori, og beskriver begrensninger ved vår studie i del 5.3.

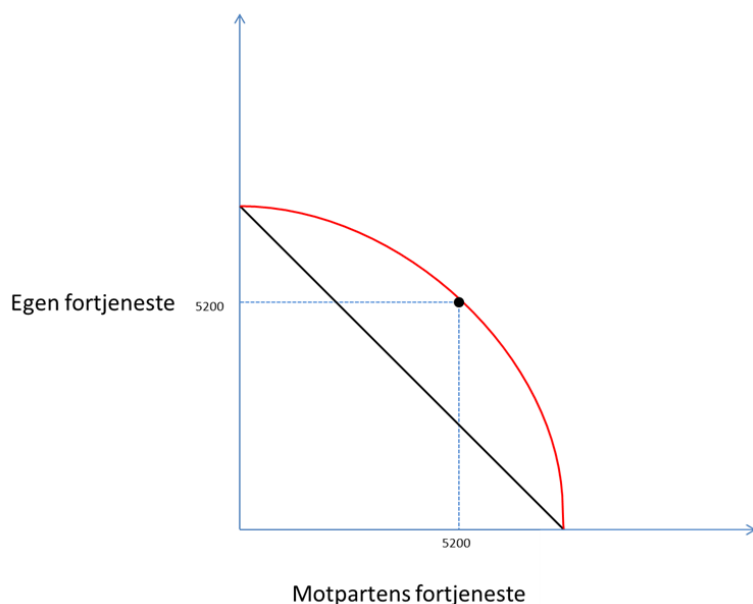
5.1 Dannelse og utfall av målorientering

Når det gjelder dannelsen av naturlig målorientering i dette eksperimentet, ser vi altså en klar overvekt av individualister blant deltakerne. Disse har som hovedmål å maksimere overskuddet for sitt eget firma, og har valgt bort muligheten til å gjøre dette parallelt med å maksimere overskuddet til det andre firmaet. De anser det altså slik at den mest hensiktsmessige måten å kunne nå en høy individuell fortjeneste på, er å kun fokusere på det som er best for seg selv. Dette er imidlertid ikke ensbetydende med at ingen individualister har skapt verdi i forhandlingene.

I vårt datasett finner vi 16 dyader som har oppnådd maksimal totalfortjeneste (kr. 10.400). Av disse er fem individualistdyader (begge er individualister), fire kollektivistdyader (begge er kollektivister), to dyader med én kollektivist og én individualist, fire dyader med én individualist og én med annen målorientering, og én dyade med en kollektivist og en med annen målorientering. Med andre ord har det vært minst én individualist i 12 av 16 dyader som oppnådde maksimal totalfortjeneste. Siden øvelsen er lagt opp slik at dette kun kan oppnås ved å bytte saker, betyr det at mange individualister også må ha deltatt i integrativ atferd.

Noe som imidlertid er interessant å merke seg er at det er mange ulike avtaler som gir denne fortjenesten; med andre ord finnes det flere mulige måter å fordele fortjenesten på. Dette kommer frem i Figur 6 (Rognes, 2008). Her fremstilles den maksimale fortjenesten som kan oppnås ved den røde kurven. Den svarte linjen illustrerer fortjenesten som oppnås dersom man ikke utnytter integrasjonspotensialet. Alle punktene på den røde kurven gir samme totalfortjeneste, men kun ett punkt gir en lik fordeling (begge partene får en individuell fortjeneste på kr. 5.200). At man driver med *logrolling* er derfor ikke ensbetydende med at man vil sin motpart vel, en individualist kan også forbedre sin individuelle fortjeneste ved å

gjøre dette. Dette illustrerer også vårt poeng med at det er atferden, og ikke målorienteringen, som er avgjørende for fortjenesten.



Figur 6: Fortjeneste med og uten integrasjon

Individualister kan altså også nå sine mål gjennom integrativ atferd. Dette følger logisk av at dersom man utvider kaken, er det lettere å få et stort stykke. Integrativ atferd er derfor ikke nødvendigvis noe som kun er typisk for kollektivist. Det sentrale punktet her blir imidlertid synet på den totale fortjenesten. Ifølge definisjonene vi har lagt til grunn, samt formuleringen i spørsmålet vi måler målorientering ut fra i spørreskjemaet, er den eneste forskjellen mellom individualister og kollektivister hvilken holdning man har til den samlede fortjenesten i dyaden. En kollektivist vil like fullt som en individualist ha et ønske om å maksimere sin egen fortjeneste og vil ikke la denne gå på bekostning av motpartens fortjeneste ved å bli ettergivende. Målet om å maksimere den samlede fortjenesten er på ingen måte avhengig av fordelingen mellom partene. En kollektivist som kaprer den største delen av kaken har derfor faktisk en høyere grad av måloppnåelse enn en kollektivist som bare får halvparten, fordi en kollektivist også per definisjon ønsker å maksimere sin *individuelle* fortjeneste. Forskjellen mellom individualister og kollektivister synes derfor å være en forskjell i paretooptimalitet, nemlig at individualister ikke ser noen hensikt i å forbedre den samlede fortjenesten selv om det ikke går utover deres egne individuelle fortjeneste. Hvorfor er det slik?

Som tidligere nevnt, er deltakerne i dette eksperimentet relativt uerfarne forhandlere. Det finnes ingen andre forhandlingskurs på Norges Handelshøyskole, verken på bachelor- eller

masternivå. Med tanke på den relativt lave gjennomsnittsalderen, er det også tvilsomt at deltakerne har arbeidserfaring av betydning i forhold til forhandlinger. Dette kan prege hvilket syn disse personene har på hva forhandlinger er. I tillegg til å delta i denne spørreundersøkelsen, leverer deltakerne også et erfaringsdokument om sine opplevelser i denne øvelsen i etterkant av gjennomføringen. Vi har ikke fått tilgang til disse dokumentene, men i samtaler med professor Jørn Rognes (som har lest disse) kommer det frem at mange av respondentene har en veldig konkurransepreget holdning til forhandlingene, de ønsker å “vinne over” motparten⁷. Å skulle bidra til å maksimere den samlede fortjenesten for dyaden, fremstår derfor kanskje som et irrelevant mål. Deltakerne mangler forståelsen for at det å gi noe til motparten, ikke er det samme som å tape noe selv. Manglende erfaring, usikkerhet, en viss grad av tidspress og feiloppfatninger av hva forhandlinger er synes å ha ført til denne “feilkoblingen”, som utvilsomt kan være verdiødeleggende. Likevel ser vi at flere individualister har bidratt til verdiskapning gjennom *logrolling*, men da kanskje uten å forstå at de gjennom dette har bidratt til å maksimere den samlede fortjenesten.

Mens vi ikke fant noen sammenheng mellom målorientering og individuell fortjeneste, fant vi en sammenheng mellom målorientering og informasjonsdeling, og mellom informasjonsdeling og totalfortjeneste. Vi har også gjennomført supplerende analyser som viser at egen (altså individuell) informasjonsdeling har en positiv effekt på individuell fortjeneste, samt at egen målorientering ikke har noen direkte effekt på totalfortjenesten i dyaden man forhandler i. Med andre ord fremstår det slik at det er informasjonsdelingen, og ikke målorienteringen isolert sett, som er kritisk i forhold til fortjeneste, både samlet og individuelt. En rent intuitiv forklaring på dette er at det er det man gjør, og ikke det man tenker, som får konsekvenser for hvor godt resultat man får.

Selv om TV-øvelsen er vesentlig mer kompleks enn f.eks. klassiske fangenes dilemma-spill, kan man kun komme frem til avtaler med ett avtalepunkt på hver av tre dimensjoner. Øvelsen legger derfor lite til rette for kreative løsninger som ivaretar partenes underliggende interesser, idet man vanskelig kan trekke inn andre aspekter enn disse tre dimensjonene. Verdiskapningspotensialet ligger derfor først og fremst i muligheten for *logrolling*. Dersom partene overhodet ikke deler informasjon om sine prioriteringer, vil dette være vanskelig å oppnå. Denne informasjonsdelingen trenger ikke være et resultat av et dyptliggende ønske om

⁷ Det bør presiseres at kursdeltakerne i løpet av kurset rapporterer at de utvikler seg i en mer kollektivistisk retning. Vår studie dreier seg imidlertid om den første øvelsen i kurset, og vi anser derfor dette aspektet som relevant.

å komme frem til en avtale som er gjensidig optimal, det kan eksempelvis også dreie seg om en situasjon hvor den ene “knekker koden” om en speilvendt fortjenestetabell som utløser en utveksling av informasjon om prioriteringer. Likevel ser vi altså at det er en forskjell i grad av informasjonsdeling ut fra målorientering, kollektivister deler mer informasjon enn det individualister gjør. Vi mener dette illustrerer at kollektivister har skjønt at egen vinning ikke nødvendigvis går på motpartens bekostning, og derfor anser informasjonsdeling om prioriteringer som mindre risikabelt enn det individualistene gjør. At total informasjonsdeling i dyaden medfører en høyere samlet fortjeneste kommer derfor heller ikke som noen overraskelse, da dette gjør det lettere å realisere integrasjonspotensialet som ligger i forhandlingene ved at partene kapitaliserer på hverandres ulike prioriteringer.

Som nevnt i del 2.2 er mye av tidligere forskning på sammenhengene mellom målorientering og utfall basert på studier hvor deltakernes målorienteringer har blitt manipulert. Vi synes derfor det er særlig interessant å sammenlikne våre funn med resultater fra slike studier.

Naturlige målorienteringer oppstår som følge av en interaksjon mellom personspekifikke og situasjonsspekifikke faktorer. I forhandlingsøvelser hvor deltakerne blir instruert til å ha en spesifikk målorientering, vil nødvendigvis slike faktorer bli mindre relevante i forhold til målet man setter seg i forhandlingsprosessen. Man har den målorienteringen man får tildelt, og naturlige impulser til å ha en spesifikk målorientering vil slik bli overskygget. Det er vanskelig å vite hva en slik fremgangsmåte fører til for atferden til deltakerne. Vår vurdering er at det er vanskelig å anta at to personer som ville hatt ulik naturlig målorientering vil oppføre seg likt i forhandlingene når de blir manipulert til å ha den samme målorienteringen.

Schei & Rognes (2005) fant at individualister oppnår høyere individuell fortjeneste innad i små forhandlingsgrupper enn hva kollektivister gjør. Deltakerne i denne studien var også business-studenter som forhandlet om en avtale med fastsatte avtalepunkter, hvor det finnes et verdiskapningspotensiale gjennom *logrolling*. Likevel er det vesentlige forskjeller mellom denne studien og vår studie. For det første har forhandlingene foregått i triader, dvs. grupper på tre personer. Dette legger til rette for andre sosiale interaksjoner enn ved dyade-forhandlinger, f.eks. kan man få majoritet-/minoriteteffekter. Forhandlingssituasjonen vil også bli ganske mye mer uoversiktlig i forhold til å holde styr på informasjon, prioriteringer og argumenter. Deltakerne har også forhandlet langs fem dimensjoner, hvorav to var distributive (kan bare vinne på motpartenes bekostning). Dette fører til en mer kompleks forhandling som i større grad enn i vår studie fremprovoserer konflikt mellom partene. Schei & Rognes (2005)

begrunner sitt funn med at individualistene utnytter kollektivistene. At øvelsen i vår studie i mindre grad legger til rette for konflikt og har relativt få dimensjoner, kan muligens ha ført til mindre “stressede” individualister som i større grad har klart å skape verdi og ikke bare kapre den fra motparten.

Når det gjelder den totale fortjenesten, har man i tidligere forskning funnet at kollektivistdyader (De Dreu et al., 2000; Schei et al. 2011) og miksyader (Schei et al., 2011) oppnår høyere fortjeneste enn individualistdyader. Til forskjell fra disse studiene, har vi sett på hvilke implikasjoner målorientering gir for informasjonsdeling, og hvilke implikasjoner total informasjonsdeling i dyaden gir for totalfortjeneste. Vi fant en positiv sammenheng mellom disse aspektene, noe vi mener supplerer de tidligere funnene. Det er med andre ord ikke nødvendigvis slik at det er målorienteringen i seg selv, men hvor åpne forhandlerne er mot hverandre om sine prioriteringer, som avgjør om dyaden genererer en høy totalfortjeneste. Selv om vi finner at kollektivister generelt har en høyere grad av informasjonsdeling, indikerer våre funn også at en ren individualistdyade med mye informasjonsdeling mellom partene vil oppnå en høyere totalfortjeneste enn en miks- eller kollektivistdyade med lite informasjonsdeling. Vår supplerende analyse i avsnitt 4.3.3 viste i tillegg at det ikke er noen sammenheng mellom målorientering på individnivå og totalfortjenesten i den dyaden man er medlem av. I den grad man kan anta at funnene til Schei et al. (2011) kan sammenliknes med våre (med tanke på at målorienteringene der var manipulerte, og ikke naturlige), indikerer dette at det er effektene som oppstår på grunnlag av dyadetype (individualist-, kollektivist- eller miksyade), og ikke enkeltindividenes målorienteringer, som har en effekt på totalfortjenesten. Dyadens helhet får altså en annen verdi enn summen av delene.

5.2 Oppfatning av motparten

Når det gjelder oppfatning av motpartens målorientering, finner vi at individualister i større grad enn kollektivister antar at motparten har en målorientering som er identisk med ens egen. Hele 84,6% av individualistene (se Tabell 10) oppfatter motpartens målorientering som individualistisk, mens 53,1% av kollektivistene oppfatter motpartens målorientering som kollektivistisk. Antakelser om motpartens målorientering handler om sosial persepsjon, og preges av persepsjonsmekanismene og den informasjonen som er tilgjengelig. Et individs målorientering påvirker dets sosiale persepsjon, og dette oppstår i første omgang uavhengig av om persepsjonen er korrekt eller feil i forhold til motpartens faktiske målorientering. I teoridelen forklarte vi hvordan persepsjon i stor grad avhenger av motivasjon og erfaring. Det

faktum at fordelingen mellom individualister og kollektivistenes antakelser om motpartens målorientering er signifikant ulik, antyder at sosial persepsjon i form av egen motivasjon (målorientering) har betydning for hvilke antakelser et individ gjør. Individualister later altså til å være egosentriske i sin sosiale persepsjon i større grad enn kollektivister.

Erfaring er måten vi organiserer kunnskap om sentrale fellestrekk ved objekter (Kaufmann & Kaufmann, 2003), og det er mulig at deltakerne automatisk trekker en rekke slutninger om business-studenter. Det er en klar overvekt av individer med en naturlig individualistisk målorientering i vår studie, og det er også en klar overvekt av antakelser om at motparten er individualistisk: 84,6% av individualistene og 46,9% av kollektivistene antar at motparten har en individualistisk målorientering (se Tabell 10). Dette kan henge sammen med at business-studenter har en stereotyp oppfatning av hverandre, nemlig at de kun er opptatt av egen vinning og ikke den totale. Dette kan være en grov overforenkling i deres oppfatning av en gruppe, og en tendens til å behandle individer innen en gruppe som svært like, med andre ord, de "skjærer alle over en kam". Slik risikerer de å overse variasjonene mellom enkeltindivider som eksisterer innenfor gruppen business-studenter, fordi de ser bort fra variasjoner og fester seg ved det som karakteriserer objektet generelt. Dette gjelder også når mennesker har dårlig tid eller føler seg usikre og engstelige (Bazerman, 2002). Det kan derfor synes som en overvekt av individualister i forhandlingssituasjoner hvor kognitive skjevheter lett oppstår, fører til at disse også er spesielt tilbøyelige til å benytte stereotypier i sin vurdering av andre mennesker.

I og med at kollektivistene i studien også tilhører gruppen business-studenter, kan ikke stereotypi alene forklare hvorfor individualister forventer at motparten har en individualistisk målorientering og i større grad enn kollektivister virker egosentriske i sine sosiale persepsjoner. Dette er i tråd med grunnideen fra triangelhypotesen, hvor motparten til individualister kan ha blitt gjenstand for assimilasjon (*competitive matching*), og slik er det vanskelig for individualistene å oppfatte motparten som noe annet enn individualistisk. Årsaken til dette kan være systematisk, og vi må ta i betraktning at datagrunnlaget består av en overvekt av individualister. Det betyr at mange av motpartene til individualistene også faktisk er individualister. Det er da vanskelig å skille om individualister tror at motparten har samme målorientering som sin egen fordi de faktisk har det, fordi individualister er egosentriske i sine sosiale persepsjoner, eller fordi motparten har assimilert individualistens atferd. For å få

nærmere klarhet i dette må vi ta i betraktning i hvilken grad oppfatning av motpartens målorientering er korrekt eller feil i forhold til motpartens egenrapporterte målorientering.

Individualistene har riktig antakelse om motpartens målorientering i 71,9% av tilfellene, mens kollektivistene har riktig antakelse om motpartens målorientering i 55,6% av tilfellene, se Tabell 13. Med grunnlag i triangelhypotesen kan assimilasjon (*competitive matching*) være en årsak til at individualister antar at motparten har en målorientering som er identisk med ens egen, mens kollektivistene i større grad klarer å fange opp rettmessige signaler fra motparten. Ser man isolert sett på i hvilken grad individualister og kollektivistene gjør riktige eller feilaktige antakelser om motpartens målorientering, later det umiddelbart til at individualister er mer treffsikre enn kollektivistene. Dette bryter i første omgang med grunnideen fra triangelhypotesen, men det faktum at individualister gjør relativt flere korrekte antakelser enn kollektivistene, kan altså henge sammen med at individualister er egosentriske i sin sosiale persepsjon, og at en overvekt av respondentene faktisk er individualister. Da det er mange individualister i datagrunnlaget, vil individualister oftere ha en individualistisk enn en kollektivistisk motpart. Sett bort fra assimilasjon, er det i utgangspunktet like sannsynlig at en individualist har individualistisk motpart som at en kollektivist har en individualistisk motpart. Dette systematiske aspektet kan slik forklare hvorfor individualister i stor grad gjør riktige antakelser, men det tilsier ikke analogt at kollektivistene har et dårligere grunnlag for å gjøre riktige antakelser om motpartens målorientering, da kollektivistene i henhold til triangelhypotesen kan identifisere motpartens målorientering uavhengig av om den er samarbeids- eller konkurranseorientert. Denne effekten kan vi studere nærmere med utgangspunkt i hvilken målorientering motparten faktisk har hatt i tilfellene hvor individualister og kollektivistene gjør riktige antakelser (se Tabell 14).

Når en individualist forhandler med en individualist gjør han riktig antakelse om motpartens målorientering i 90,5% av tilfellene. Det faktum at individualisten gjør en feilaktig oppfatning av motpartens målorientering i 80% av tilfellene hvor motparten har en annen målorientering enn individualisten, taler for at det er egosentrisme og den systematiske overvekten av individualister i datagrunnlaget som gjør at individualistene fremstår som mer treffsikre i sine antakelser om motpartens målorientering.

Når en kollektivist forhandler med en individualist gjør han riktig antakelse om motpartens målorientering i 53,3% av tilfellene, og riktig antakelse i 58,7% av tilfellene hvor motparten er kollektivist. Kollektivistene er signifikant bedre enn individualister til å oppfatte kollekti-

vistiske trekk hos motparten enn det individualister er. Dette stemmer i forhold til triangelhypotesen, men argumentet svekkes av at antakelsene ikke er gjennomgående korrekte. Kollektivister later ikke til å gjøre flere riktige antakelser om kollektivistiske motparter i forhold til individualistiske motparter, da observasjonene er få og prosentatsene er tilnærmet like (58,3% og 53,3%). Kollektivister har derfor en mer fleksibel tolkning av motpartens målorientering i forhold til individualister, men antakelsene er ikke konsekvent riktige.

Ifølge Miller & Holmes (1975) vil et mer fleksibelt responsvalg gi færre begrensinger i forhold til å følge sin primære målorientering. Det kan derfor være rimelig å anta at effektene funnet av Miller og Holmes vil være fremtredende i en situasjon med naturlig målorientering. Dette later ikke til å være tilfelle, da en stor andel av kollektivistene (17 av totalt 27) blir oppfattet feil. Verken stereotypi, egosentrisme, systematiske årsaker, eller fleksible responsvalg kan forklare hvorfor kollektivistene ofte blir oppfattet feil både av individualister og kollektivister. Det kan derfor virke som at i situasjoner hvor kognitive skjevheter lett oppstår, vil det både for individualister og kollektivister være problematisk å gjøre korrekte antakelser om en kollektivistisk motparts målorientering. Deltakerne er ukjent med forhandlingsituasjoner, og det er ingen garanti for at de oppfører seg entydig med egenrapportert målorientering. For videre forskning kan det være interessant å måle målorientering basert individets atferd og ikke i forhold til hva deltakeren rapporterer selv. En individualist kan også delta i integrativ atferd, og dersom han gjør dette (*cooperative matching*), kan dette forklare hvorfor det er vanskelig for kollektivister å skille mellom rene kollektivister og individualister med integrativ atferd. I tillegg kan det være interessant for videre forskning å undersøke følgende kausalitetsforhold: Er det egen målorientering som påvirker antakelser om motparten, eller er det antakelser om motparten som påvirker egen målorientering?

Basert på indeksverdien (TI) finner vi støtte for et triangulært mønster. Korrespondansen er slående, og indeksverdien er høyere sammenliknet med tidligere funn. Dette kan virke noe overraskende da beregningene fra Kelley & Stahelski (1970b) er basert på en situasjon (spilltypen fangens dilemma) som favoriserer konkurranse fremfor samarbeid, mens naturlig målorientering ikke burde være preget av slike "strenge" forhold. Det faktum at flertallet av deltakerne i studien vår er individualister og preget av kognitive skjevheter, kan medføre at forhandlings situasjonen likevel favoriserer konkurranse fremfor samarbeid slik som beskrevet av Kelley & Stahelski. Slik kan våre funn styrke Miller & Holmes' (1975) argumenter om at triangelhypotesens gyldighet til en viss grad er en funksjon forhandlings situasjonens

struktur. Kontradiktorisk er dette like fullt et funn som styrker triangelhypotesens gyldighet, da vår studie er basert på kommunikasjon ansikt til ansikt, i motsetning til Kelley & Stahelskis opprinnelige studie hvor deltakerne ikke hadde personlig kontakt med hverandre.

Våre funn støtter triangelhypotesens prediksjoner om individualister, men ikke for kollektivistisk. Kollektivistisk er ikke alltid presise i sine antakelser om motpartens målorientering. Årsaken til dette kan være situasjonelle faktorer, eksempelvis et høyt nivå av samarbeid hos en individualistisk motpart, eller lite samarbeid hos en kollektivistisk motpart. Dette tilsier at det er atferden hos motparten som avgjør hvilke antakelser en kollektivist gjør om motparten, og ikke at de er egosentriske i sine sosiale persepsjoner. Dette resultatet er ikke direkte predikert i triangelhypotesen, men kollektivisters fleksibilitet i tolkning av motpartens målorientering er konsistent med logikken i teorien. Naturlig målorientering er et såpass komplekst fenomen, og med innslag av kognitive skjevheter vil verken funnene fra Kelley & Stahelski (1970b) og Miller & Holmes (1975) være entydig gyldige.

Ifølge våre analyser har ikke motpartens oppfatning noen direkte innvirkning på hvor høy individuell fortjeneste man klarer å opparbeide seg. Individualister har like høy individuell fortjeneste uavhengig av om de oppfattes som individualister eller kollektivistisk, og dette gjelder også for kollektivistene. Dette tilsier at individualistene ikke har noe å vinne på å lure sin motpart til å tro at man ønsker å maksimere overskuddet for begge parter, men også at kollektivistene faktisk heller ikke har noe å tape på at motparten feilaktig oppfatter at man kun ønsker å maksimere sitt eget overskudd.

Tidligere har vi kommet frem til at egen målorientering ikke har noen effekt på individuell fortjeneste. Å undersøke om motpartens oppfatning av målorienteringen har en effekt, var således et forsøk på å se om denne faktoren kunne ha en innvirkning på inndelingen av målorienteringskategoriene i undergrupper med ulik fortjeneste på individnivå. Når det nå viser seg at dette ikke er tilfelle, betyr det at heller ikke motpartens oppfatning av målorienteringen er relevant for den individuelle fortjenesten, noe som på mange måter styrker antakelsen om at naturlig målorientering er et irrelevant aspekt i forhold til individuell fortjeneste.

Et viktig aspekt i forhold til oppfatning av motpartens målorientering er imidlertid hva som ligger til grunn for denne oppfatningen. Med tanke på at våre respondenter er relativt uerfarne forhandlere, kan man stille spørsmålsteget ved deres evne til å oppfatte reelle målorienteringer

hos sin motpart. Deres vurderinger kan eksempelvis være et resultat av et generelt inntrykk av motparten, og ikke en refleksjon over atferd og tilnærming de opplevde at motparten hadde. I tillegg kan man også sette spørsmålstegn ved deltakernes evne til å gi signaler om hva egen målorientering faktisk er. Det er rimelig å anta at en uerfaren forhandler kanskje står i fare for å sende ut blandede signaler til sin motpart, som gjør den reelle målorienteringen vanskelig å oppfatte. Det er derfor mulig at man kunne fått andre resultater dersom man hadde med mer erfarne forhandlere å gjøre, f.eks. dersom øvelsen hadde blitt gjennomført på et senere stadium i kurset.

5.3 Sammenfatning av diskusjon

Avslutningsvis vil vi nå se på hvilke implikasjoner den foregående diskusjonen har for praksis (for forhandlere) og teori (for videre forskning), samt hvilke begrensninger som ligger i vår studie. Dette gjør vi for å fremstille nytteverdien i det arbeidet vi har gjort, og for å blottlegge forhold som kan gjøre at våre funn ikke nødvendigvis kan tolkes som absolutte i alle typer forhandlingssammenhenger.

5.3.1 Implikasjoner for praksis

Vi har kommet frem til at man i situasjoner hvor kognitive skjevheter lett utvikles, har lettere for å utvikle en individualistisk målorientering. Dette er noe forhandlere i stor grad bør tenke over når de går inn i en forhandlingssituasjon. Som tidligere nevnt skal ikke hensikten bak en kollektivistisk målorientering være at man skal gi fra seg verdier til motparten på bekostning av sin egen individuelle fortjeneste. Å inneha en individualistisk målorientering i forhandlinger med integrasjonspotensiale, demonstrerer således bare en manglende vilje til å oppnå paretooptimalitet. En økt bevissthet rundt dette kan føre til at det i mindre grad “ligger penger igjen på bordet” når man har inngått en avtale.

Når dette er sagt, ser vi også at informasjonsdeling i forhandlinger har mer å si enn målorientering (selv om det viser seg at kollektivister deler mer informasjon), både for individuell fortjeneste og samlet fortjeneste i dyaden. Rent intuitivt er det kanskje lett å tenke at det å gi fra seg informasjon er risikabelt, i tilfelle man ikke får noen informasjon tilbake. Når vi nå har funnet en sammenheng også mellom egen informasjonsdeling og individuell fortjeneste, setter dette spørsmålstegn ved denne logikken. Resultatene viser at man både får skapt mer verdi (totalfortjeneste) og kapret mer verdi (individuell fortjeneste) hvis man er villig til å dele informasjon med sin motpart. Dette kan ha flere årsaker. Som nevnt i avsnitt 4.3.2 kan dette eksempelvis ha en sammenheng med at individer som deler informasjon har høyere kognitiv

motivasjon, eller at sannsynligheten for å få informasjon fra motparten er høyere. En klar implikasjon for våre funn i praksis er derfor at man bør være mindre skeptisk til å dele informasjon, uansett målorientering.

I en reell forhandlingsituasjon vil det være viktig å være bevisst på egen sosial persepsjon av motparten for å forhindre feilaktige antakelser om motpartens målorientering. Dersom et individ oppfatter motparten som individualist, og motparten i realiteten er kollektivist, risikerer man å skape unødvendig *competitive matching*. Våre funn viser at kollektivister ikke er like presise i sine antakelser om motpartens målorientering som triangelhypotesen tilsier, noe som medfører at økt bevissthet rundt begrensinger i sosial persepsjon kan være fordelaktig for *både* individualister og kollektivister, for å sikre integrativ atferd i størst mulig grad.

Våre funn tilsier at fortjeneste avhenger av atferd (informasjonsdeling), og ikke av målorientering. Målorientering innvirker på hvordan et individ oppfatter sin motpart, og den eneste måten å kommunisere sin faktiske målorientering på er gjennom atferden. Uerfarne forhandlere kan ofte gjøre en del gjetninger, og de forstår ikke alltid sammenhengen mellom atferd og hvilken målorientering dette tilsier. Med økt bevissthet rundt dette bør forhandlere i situasjoner preget av kognitive skjevheter være mer reflektert i sin sosiale persepsjon av motparten, mer tydelig i sin kommunikasjon av egen målorientering og dele informasjon for å initiere integrativ atferd.

5.3.2 Implikasjoner for teori

Når det gjelder dannelsen av målorienteringer, kan det være verdt å merke seg vårt funn i forhold til inndelingen i nye målorienteringsgrupper. Når deltakerne får mulighet til å utvikle naturlige målorienteringer, later det til at mange synes det er vanskelig å la seg plassere enten i individualist- eller kollektivistgruppen. Det er rett og slett ikke tilstrekkelig antall båser å velge mellom. Dette tilsier at det i eksperimenter med naturlig målorientering kanskje er unaturlig å ta utgangspunkt i denne rene todelingen, og at man heller burde ta utgangspunkt i en bredere kategorisering. Det betyr ikke nødvendigvis at man skal opprette flere atskilte kategorier slik vi har gjort. En annen mulighet kan være å måle målorientering langs et kontinuum med “individualist” og “kollektivist” som ytterpunkter.

Når det gjelder målorientering og utfall, kan det være interessant å se om man finner flere variabler med *mediation effect*. Vi har tatt utgangspunkt i informasjonsdeling fordi vi ut fra tidligere forskning og logiske resonnementer antok at dette kunne være en relevant faktor,

men vi utelukker på ingen måte at det kan finnes andre variabler som fungerer som et mellomledd i kausalitetsforholdet mellom målorientering og fortjeneste.

Generelt vil det også være interessant å se mer direkte på forskjellene mellom effektene av manipulert og naturlig målorientering. Dette kan f.eks. gjøres ved å ha eksperimenter hvor man gjør begge deler (at noen deltakere manipuleres og andre ikke).

Bevis for at grunnideer fra triangelhypotesen ikke nødvendigvis er en funksjon av situasjonens struktur, viser at den også kan være gjeldene i forhandlingssituasjoner med friere responsvalg og naturlig målorientering. Teorien synes å ha større gyldighet for individualister enn kollektivister, men kollektivisters fleksibilitet i tolkning av motpartens målorientering er konsistent med logikken i teorien, selv om kollektivister ikke alltid er presise i sine antakelser om motparten. Dette kan indikere et behov for ytterligere utredning og videreutvikling av teorien med hensyn til kollektivister.

Ifølge våre analyser har ikke motpartens oppfatning av målorientering noen direkte innvirkning på individuell fortjeneste i en forhandlingssituasjon. Da enkelte kategorier hadde få respondenter kan H6 være et interessant utgangspunkt for videre forskning basert på et større datagrunnlag.

5.3.3 Begrensninger ved studien

Som alle studier har vår avhandling en del begrensninger og svakheter som våre resultater må sees i lys av. Dette er delvis omtalt i avsnitt 3.4 (evaluering av metode) og i den foregående diskusjonen, men vi synes det er naturlig å trekke frem de største svakhetene som en avslutning på diskusjonen av våre funn.

Den første begrensningen vi ønsker å trekke frem, er generelle karakteristika ved våre respondenter og situasjonen de befinner seg i. Deltakerne er business-studenter med liten eller ingen tidligere forhandlingserfaring, som blir kastet ut i denne øvelsen som det første de gjør i et nytt kurs. Dette er faktorer som med stor sannsynlighet vil prege deres valg og atferd, og det er derfor ikke sikkert at våre funn vil kunne generaliseres til andre typer situasjoner eller andre respondenter med ulike karakteristika.

En annen svakhet kan være måten målorientering måles på. Vi har målt dette ut fra egenrapportering i form av respons på et spørsmål i spørreskjemaet. Det er imidlertid ikke sikkert at respondentene besitter nok kunnskap til å kunne vurdere dette godt nok. For å styrke

robustheten til denne målevariabelen kunne det derfor vært en fordel å måle dette på flere måter, f.eks. ved å benytte seg av metoden brukt av Brett (2007) og Rognes & Schei (2007) som vi omtaler i avsnitt 2.2.1.

Den tredje begrensningen vi vil nevne er at vi gjennom vår analyse har kommet frem til at det kan være vanskelig å plassere deltakere med naturlige målorienteringer i enten individualist- eller kollektivistkategorien. Det er mulig at det derfor ville vært bedre å måle dette langs et kontinuum med disse to kategoriene som ytterpunkter, heller enn å bruke to absolutte inndelinger.

Vi har valgt å ikke slå sammen variabler for å måle målorientering og informasjonsdeling, men kun benytte oss av responsen på ett spørsmål i spørreskjemaet. Dette er noe som kan svekke reliabiliteten. Valget har imidlertid vært bevisst, fordi vi vurderer det slik at det kun er disse spørsmålene som måler disse begrepene isolert.

6. Konklusjon

I situasjoner hvor kognitive skjevheter lett utvikles, vil en individualistisk målorientering være mest typisk hos uerfarne forhandlere. Vi finner at det ikke er målorienteringen i seg selv som påvirker utfallet (fortjenesten) av forhandlingene, men at det er atferden (grad av informasjonsdeling) som er avgjørende. Vi finner ikke støtte for at motpartens oppfatning av et individs målorientering er relevant for den individuelle fortjenesten, hvilket styrker antakelsen om at målorientering er et irrelevant aspekt i forhold til individuell fortjeneste.

Våre funn viser altså at det er graden av informasjonsdeling i dyaden som er avgjørende for fortjenestefordelingen, uavhengig av naturlig målorientering. Uansett om man har et mål om å maksimere den totale fortjenesten eller bare sin egen, oppnår man det ikke kun gjennom tanken alene. Man må gi informasjon for å oppnå gevinster. I denne sammenhengen er det derfor slik at det ikke er tanken som teller, men handlingen.

7. Bibliografi

- Alva, J., & Estrada, E. (2009). A Generalization of Shapiro-Wilk's Test for Multivariate Normality. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, pp. 1870-1883.
- Asbell, B. (1992). *Dette vet andre om deg (What they know about you)*. Oslo: Grøndahl og Dreyer.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173-1182.
- Bazerman, M. (2002). *Judgement in Managerial Decision Making* (5 ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bazerman, M., Magliozzi, T., & Neale, M. (1995). The acquisition of an integrative response in a competitive market. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp. 294-313.
- Brett, J. (2007). *Negotiating Globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Butt, A., & Choi, J. (2006). The Effects of Cognitive Appraisal and Emotion on Social Motive and Negotiation Behavior: The Critical Role of Agency of Negotiator Emotion. *Human Performance*, 19(4), pp. 305-325.
- De Dreu, C., 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), pp. 408-422.
- De Dreu, C., Weingart, L., & Kwon, S. (2000, mai). Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-analytic Review and Test of Two Theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), pp. 889-905.
- deVaus, D. (2002). *Surveys in Social Research* (5 ed.). Oxon: Routledge.
- Follett, M. (1940). Constructive Conflict. In H. Metcalf, & L. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper.
- George, D., & Mallery, P. (2009). *SPSS for Windows Step by Step - A simple Guide and Reference. 16.0 Update.* (9, Ed.) Boston: Pearson Education, Inc.
- Goldstein, E. (2001). *Sensation and Perception*. New York: Wadsworth.
- Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7 ed.). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskaplig metode* (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad Bjerke AS.

-
- Kelley, H., & Stahelski, A. (1970a). Errors in Perceptions of Intentions in a Mixed-motive game. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, pp. 401-419.
- Kelley, H., & Stahelski, A. (1970b). Social Interactions Basis of Cooperators' and Competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, pp. 66-91.
- Lewicki, R., Barry, B., Saunders, B., & Minton, J. (2003). *Negotiation* (4 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Liebrand, W., Wilke, H., Vogel, R., & Wolters, F. (1986, mars). Value Orientation and Conformity: A Study Using Three Types of Social Dilemma Games. *The Journal of Conflict Resolution*, 30(1), pp. 77-97.
- Malhotra, D., & Bazerman, M. (2007). *Negotiation genius : how to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. New York: Bantam Dell.
- McClintock, C. (1977). Social motivations in settings of outcome interdependence. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social psychological perspectives*. Beverly Hills: Sage.
- Messick, D., & McClintock, C. (1968, januar). Motivational Bases of Choice in Experimental Games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(1).
- Miller, D., & Holmes, J. (1975). The role of Situational Restrictiveness on Self-Fulfilling Prophecies: A Theoretical and Empirical Extension of Kelley and Stahelski's Triangle Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), pp. 661-673.
- Olekals, M., & Smith, P. (2003). Social Motives in Negotiation: The Relationships Between Dyad Composition, Negotiation Processes and Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), pp. 233-254.
- Olsen, K. (2010, 09.02). Data collection, quantitative data. *Methodology for master thesis, Norges Handelshøyskole (forelesning)*.
- Pedersen, L. (2010, 19.03). Research Ethics. *Methodology for master thesis, Norges handelshøyskole (forelesning)*.
- Pedersen, P. (1989). Validitetseffekter av modifikasjoner i det klassiske eksperiment. *Beta*, 3(1), pp. 53-65.
- Pruitt, D., & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Pruitt, D., & Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2 ed.). Oxford: Blackwell.
- Rognes, J. (2008). *Forhandlinger* (3 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rognes, J., & Schei, V. (2007). Egoister og kollektivister i forhandlinger. *Magma*, 5.

-
- 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, pp. 279-301.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5 ed.). Essex: Pearson Education Ltd.
- Schei, V. (1999). *Forhandlinger i grupper: effekter av målorientering på resultat*. Bergen: Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse.
- Schei, V., & Rognes, J. (2005, juni). Small Group Negotiation - When Members Differ in Motivational Orientation. *Small Group Research*, 36(3), pp. 289-320.
- Schei, V., Rognes, J., & Mykland, S. (2006, januar). Thinking Deeply May Sometimes Help: Cognitive Motivation and Role Effects in Negotiation. *Applied Psychology*, 55(1), pp. 73-90.
- Schei, V., Rognes, J., & Shapiro, D. (2011, mars). Can individualists and cooperators play together? A test of the effect of mixed motivational orientations in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), pp. 371-377.
- Schlenker, B., & Goldman, H. (1978, september). Cooperators and Competitors in Conflict: A test of the "Triangle Model". *The Journal of Conflict Resolution*, 22(3), pp. 393-410.
- Thompson, L., & Hastie, R. (1990). Social Perception in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, pp. 98-123.
- Unt, I. (1997). *Forhandlingsteknikk*. Oslo: Fortuna Forlag.

Appendiks A: Fortjenestetabeller

Fortjenestetabell kjøper

FORTJENESTETABELL KJØPER

LEVERING			PRODUKTVARIANTER			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!

Fortjenestetabell selger

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!

Appendiks B: Spørreskjema

SPØRRESKJEMA

NB! Fylles ut individuelt før øvelsen diskuteres med motparten

- (1) Hvilket rollenummer hadde du? _____ (f.eks. 10a)
- (2) Hva ble den endelige avtalen? _____ (f.eks. C-D-E, evt. brudd)
- (3) Hva ble din samlede fortjeneste? _____
- (4) Hva var ditt primære mål i forhandlingene?
 Maksimere eget firmas fortjeneste _____
 Maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene _____
 Annet (spesifiser) _____
- (5) I hvilken grad forsøkte du å følge denne målsettingen?
- | | | |
|--|--------------|-------------|
| | I liten grad | I stor grad |
| | 1 2 3 | 4 5 |
- (6 og 7) Skiftet du målsettingen (som du har angitt over), og/eller skiftet du atferd for å ivareta målsettingen din underveis i forhandlingene?
- | | |
|--|--|
| <p>(6) Skiftet målsetting:
 Nei _____ Ja _____
 Evt. hva skiftet du fra/til og hvorfor?

 _____</p> | <p>(7) Skiftet atferd/strategi
 Nei _____ Ja _____
 Evt. hva skiftet du fra/til og hvorfor?

 _____</p> |
|--|--|
- (8) Før forhandlingene startet, hvilke primære mål forventet du at motparten hadde?
 Maksimere eget firmas fortjeneste _____
 Maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene _____
 Annet (spesifiser) _____
 Jeg hadde ingen forventning _____
- (9) Etter forhandlingene, hva tror du var motpartens faktiske mål i forhandlingene?
 Maksimere eget firmas fortjeneste _____
 Maksimere eget firmas fortjeneste og samlet fortjeneste for de to firmaene _____
 Annet (spesifiser) _____
 Jeg hadde ingen forventning _____

Tilfredshet

		Svært misfornøyd			Svært fornøyd	
(10)	I hvilken grad er du fornøyd med forhandlingsresultatet?	1	2	3	4	5
(11)	I hvilken grad er du fornøyd med forhandlingsprosessen?	1	2	3	4	5
(12)	I hvilken grad er du fornøyd med din individuelle fortjeneste?	1	2	3	4	5
(13)	I hvilken grad er du fornøyd med måten dere løste oppgaven på?	1	2	3	4	5

Rettferdighet

		Svært urettferdig			Svært rettferdig	
(14)	I hvilken grad synes du forhandlingsresultatet var rettferdig?	1	2	3	4	5
(15)	I hvilken grad synes du forhandlingsprosessen var rettferdig?	1	2	3	4	5
(16)	I hvilken grad opplever du at utfallet av forhandlingene var balansert?	1	2	3	4	5
(17)	I hvilken grad opplevde du at partene opptrådte rettferdig?	1	2	3	4	5

Mål

		I lav grad			I høy grad	
(18)	I forhandlingene forsøkte jeg å oppnå høy fortjeneste både for meg selv og motparten	1	2	3	4	5
(19)	Mitt eneste mål i forhandlingene var å oppnå høy fortjeneste for meg selv	1	2	3	4	5
(20)	Jeg ønsket å få et godt individuelt resultat, og samtidig at motparten gjorde det bra	1	2	3	4	5
(21)	Jeg ønsket å få et godt individuelt resultat, uavhengig av motpartens resultat	1	2	3	4	5
(22)	Det var viktig for meg at den andre parten oppnådde et godt resultat	1	2	3	4	5
(23)	Jeg var opptatt av å få et godt individuelt resultat	1	2	3	4	5

Tillit

		I lav grad			I høy grad	
(24)	I hvilken grad hadde du tillit til motparten	1	2	3	4	5
(25)	I hvilken grad kunne du tenke deg å forhandle med denne motparten igjen?	1	2	3	4	5
(26)	I hvilken grad stolte du på den informasjonen som du fikk av motparten?	1	2	3	4	5

Atferd I

		I lav grad			I høy grad	
(27)	Jeg la press på motparten for å få gjennomslag for mine synspunkter	1	2	3	4	5
(28)	Jeg undersøkte sakene inntil jeg fant en løsning som virkelig tilfredstilte meg og motparten	1	2	3	4	5
(29)	Jeg arbeidet for mine egne og motpartens mål og interesser	1	2	3	4	5
(30)	Jeg kjempet for et godt resultat for meg selv	1	2	3	4	5
(31)	Jeg utarbeidet en løsning som ivaretok mine egne og motpartens interesser så godt som mulig	1	2	3	4	5
(32)	Jeg gjorde alt for å vinne	1	2	3	4	5
(33)	Jeg undersøkte ideer fra begge sider for å finne en gjensidig optimal løsning	1	2	3	4	5
(34)	Jeg søkte etter gevinster	1	2	3	4	5

Atferd II

		I lav grad			I høy grad	
(35)	Jeg gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene	1	2	3	4	5
(36)	Jeg kom med mange positive utsagn (positive reaksjoner, støttende kommentarer, etc.)	1	2	3	4	5
(37)	Jeg prøvde å organisere prosessen slik at vi hadde konstruktiv framdrift i forhandlingene	1	2	3	4	5

	I lav grad			I høy grad	
(38) Jeg kom med mange og klare krav til motparten om å gjøre innrømmelser på enkeltdimensjoner	1	2	3	4	5
(39) Jeg framsatte mange argumenter for å overtale motparten til å godta mine krav	1	2	3	4	5
(40) Jeg kom med mange negative utsagn (negative reaksjoner, negative karakteristikk, trusler, etc.)	1	2	3	4	5

Initiering

	I lav grad			I høy grad	
(41) Jeg var den <u>første</u> av partene til å gi viktig informasjon om prioritering (dvs. hvilke sak(er) som var viktigst for meg)	1	2	3	4	5
(42) Jeg initierte et positivt forhandlingsklima ved å være den <u>første</u> til å komme med klare positive utsagn (særlig knyttet til relasjonen)	1	2	3	4	5
(43) Jeg tok <u>initiativet</u> til å organisere prosessen slik at vi hele tiden hadde konstruktiv framdrift i forhandlingene	1	2	3	4	5
(44) Sammenlignet med motparten, var jeg den <u>første</u> til å framsette "overdrevne" krav på en eller flere av forhandlingsdimensjonene	1	2	3	4	5
(45) Jeg <u>initierte</u> bruken av "ekstrem" argumentasjon for å prøve å overtale motparten til å komme med innrømmelser	1	2	3	4	5
(46) Jeg initierte et negativt forhandlingsklima ved å være den <u>første</u> til å komme med klare negative utsagn (f.eks. negative reaksjoner, negative karakteristikk, trusler, etc.)	1	2	3	4	5

Prosessaktivitet

	I lav grad			I høy grad	
(47) Jeg var den mest dominerende av partene i forhandlingsprosessen	1	2	3	4	5
(48) Relativt til motparten, så var jeg den mest aktive parten i forhandlingene	1	2	3	4	5
(49) Jeg opplever at jeg var den drivende parten i forhandlingene	1	2	3	4	5

Diverse

- (50) Har du deltatt i en lignende øvelse tidligere (som hadde avgjørende innvirkning på forhandlingsprosess- og resultatet i denne øvelsen)?

- (51) Hadde du hørt om denne øvelsen tidligere eller lest noe om den (som hadde avgjørende innvirkning på forhandlingsprosess- og resultatet i denne øvelsen)?

- | | I liten grad | | | I stor grad | |
|---|--------------|---|---|-------------|---|
| (52) I hvilken grad kjente du din forhandlingsmotpart på forhånd? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (53) Hvilken kompetanse vil du anslå at du hadde i forhandlinger før dagens øvelse? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (54) Hvor interessant synes du oppgaven var? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (55) Hvor engasjerende synes du det var å delta i rollespillet? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (56) Hvor motivert var du for å delta i øvelsen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (57) Alder: _____ år | | | | | |
| (58) Kjønn: _____ | | | | | |
| (59) Arbeidserfaring: _____ år | | | | | |
| (60) Utdannelse (antall år utover gymnas): _____ år | | | | | |

TUSEN TAKK!

Appendiks C: Analysedel

Deskriptiv statistikk av populasjon

Statistics

KJØNN

N	Valid	140
	Missing	0

KJØNN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mann	63	45.0	45.0	45.0
	kvinne	77	55.0	55.0	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Statistics

ALDER

N	Valid	140
	Missing	0
Mean		24.51
Std. Deviation		2.700

H1

Har du deltatt i en lignende øvelse tidligere

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nei	131	93.6	93.6	93.6
	ja	9	6.4	6.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Hadde du hørt om denne øvelsen tidligere eller lest noe om den

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nei	137	97.9	98.6	98.6
	ja	2	1.4	1.4	100.0
	Total	139	99.3	100.0	
Missing	System	1	.7		
Total		140	100.0		

INNEDEL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Individualist	78	55.7	55.7	55.7
	Kollektivist	32	22.9	22.9	78.6
	Goodwill hunter	12	8.6	8.6	87.1
	Forbeholden egoist	4	2.9	2.9	90.0
	Forvirret	6	4.3	4.3	94.3
	Uklar	7	5.0	5.0	99.3
	Restpost	1	.7	.7	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

H2

Group Statistics^a

INNDEL		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
samlede fortjeneste	Individualist	43	4751.16	579.561	88.382
	Kollektivist	16	4687.50	467.440	116.890

a. Kjøper eller Selge = kjøper

Independent Samples Test^a

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
samlede fortjeneste	Equal variances assumed	.513	.477	.394	57	.695	63.663	161.726	-260.189	387.514
	Equal variances not assumed			.435	33.190	.667	63.663	146.519	-234.367	361.692

a. Kjøper eller Selge = kjøper

Group Statistics^a

INNDEL		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
samlede fortjeneste	Individualist	35	4851.43	728.161	123.082
	Kollektivist	16	4637.50	732.917	183.229

a. Kjøper eller Selge = selger

Independent Samples Test^a

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
samlede fortjeneste	Equal variances assumed	.017	.897	.972	49	.336	213.929	220.185	-228.550	656.407
	Equal variances not assumed			.969	28.987	.340	213.929	220.731	-237.525	665.382

a. Kjøper eller Selge = selger

Supplementær analyse: Alle målorienteringsgrupper

Statistics*

samlede fortjeneste

N	Valid	5
	Missing	0
Mean		4640.00
Std. Deviation		492.950

a. INNDEL = Goodwill hunter, Kjøper eller Selge = kjøper

Statistics*

samlede fortjeneste

N	Valid	2
	Missing	0
Mean		4250.00
Std. Deviation		919.239

a. INNDEL = Forbeholden egoist, Kjøper eller Selge = kjøper

Statistics*

samlede fortjeneste

N	Valid	2
	Missing	0
Mean		4800.00
Std. Deviation		848.528

a. INNDEL = Forvirret, Kjøper eller Selge = kjøper

Statistics*

samlede fortjeneste

N	Valid	2
	Missing	0
Mean		5500.00
Std. Deviation		.000

a. INNDEL = Uklar, Kjøper eller Selge = kjøper

Statistics*

samlede fortjeneste

N	Valid	7
	Missing	0
Mean		4885.71
Std. Deviation		986.831

a. INNDEL = Goodwill hunter, Kjøper eller Selge = selger

Statistics*

samlede fortjeneste

N	Valid	2
	Missing	0
Mean		4400.00
Std. Deviation		141.421

a. INNDEL = Forbeholden egoist, Kjøper eller Selge = selger

Statistics*

samlede fortjeneste

N	Valid	4
	Missing	0
Mean		4325.00
Std. Deviation		320.156

a. INNDEL = Forvirret, Kjøper eller Selge = selger

Statistics*

samlede fortjeneste

N	Valid	5
	Missing	0
Mean		4440.00
Std. Deviation		550.454

a. INNDEL = Uklar, Kjøper eller Selge = selger

ANOVA*

samlede fortjeneste

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1741486.711	5	348297.342	1.119	.359
Within Groups	1.992E7	64	311280.342		
Total	2.166E7	69			

a. Kjøper eller Selge = kjøper

ANOVA*

samlede fortjeneste

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2225428.571	6	370904.762	.703	.648
Within Groups	3.323E7	63	527507.937		
Total	3.546E7	69			

a. Kjøper eller Selge = selger

H3a

Group Statistics

INNDEL		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Atferd II-Jeg gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene	Individualist	78	3.69	1.166	.132
	Kollektivist	32	4.31	.738	.130

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Atferd II-Jeg gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene	Equal variances assumed	4.100	.045	-2.785	108	.006	-.620	.223	-1.062	-.179
	Equal variances not assumed			-3.342	89.295	.001	-.620	.186	-.989	-.252

H3b

Descriptives

		Statistic	Std. Error
TOTAL in formasjonsdeling (sum AF2PR)	Mean	7.81	.218
	95% Confidence Interval for Lower Bound	7.37	
	Mean Upper Bound	8.24	
	5% Trimmed Mean	7.93	
	Median	8.00	
	Variance	3.232	
	Std. Deviation	1.798	
	Minimum	2	
	Maximum	10	
	Range	8	
	Interquartile Range	2	
	Skewness	-1.086	.291
	Kurtosis	1.009	.574

Descriptives

		Statistic	Std. Error
TOTAL fortjeneste i dyade	Mean	9489.71	94.124
	95% Confidence Interval for Lower Bound	9301.83	
	Mean Upper Bound	9677.58	
	5% Trimmed Mean	9526.80	
	Median	9800.00	
	Variance	602429.763	
	Std. Deviation	776.163	
	Minimum	7700	
	Maximum	10400	
	Range	2700	
	Interquartile Range	1200	
	Skewness	-.540	.291
	Kurtosis	-.758	.574

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TOTAL in formasjonsdeling (sum AF2PR)	.248	68	.000	.879	68	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TOTAL fortjeneste i dyade	.170	68	.000	.911	68	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		TOTAL fortjeneste i dyade	TOTAL in formasjonsdeling (sum AF2PR)
TOTAL fortjeneste i dyade	Pearson Correlation	1	.279*
	Sig. (2-tailed)		.021
	N	68	68
TOTAL in formasjonsdeling (sum AF2PR)	Pearson Correlation	.279*	1
	Sig. (2-tailed)	.021	
	N	68	68

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Supplementær analyse: Individnivå

Statistics

		samlede fortjeneste	Atferd II-Jeg gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene
N	Valid	140	140
	Missing	0	0
	Mean	4732.14	3.88
	Std. Deviation	641.072	1.110

Correlations

		samlede fortjeneste	Atferd II-Jeg gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene
samlede fortjeneste	Pearson Correlation	1	.185 [*]
	Sig. (2-tailed)		.029
	N	140	140
Atferd II-Jeg gav informasjon om hvordan jeg prioriterte mellom sakene	Pearson Correlation	.185 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	.029	
	N	140	140

Supplementær analyse: Mediation effect

Group Statistics

INDEL		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALfortjeneste i dyade	Individualist	77	9477.92	765.648	87.254
	Kollektivist	31	9632.28	803.487	144.311

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TOTALfortjeneste i dyade	Equal variances assumed	.035	.851	-.934	106	.352	-154.338	165.178	-481.817	173.145
	Equal variances not assumed			-.915	53.140	.364	-154.338	168.638	-492.560	183.888

H4

INNDEL * om man oppfatter motpartens mo som lik eller ulik sin egen

Crosstabulation

Count

		om man oppfatter motpartens mo som lik eller ulik sin egen		Total
		Lik	Ulik	
INNDEL	Individualist	68	12	78
	Kollektivist	17	15	32
Total		83	27	110

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12.149 ^a	1	.000		
Continuity Correction ^b	10.509	1	.001		
Likelihood Ratio	11.392	1	.001		
Fisher's Exact Test				.001	.001
Linear-by-Linear Association	12.039	1	.001		
N of Valid Cases	110				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,85.

b. Computed only for a 2x2 table

H5

Fordeling uten hensyn til motpartens målorientering:

Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Riktig	41	71.9	71.9	71.9
	Feil	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

a. INNDEL = Individualist

Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Riktig	15	55.6	55.6	55.6
	Feil	12	44.4	44.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

a. INNDEL = Kollektivist

Fordeling med hensyn til motpartens målorientering:

Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Riktig	38	90.5	90.5	90.5
	Feil	4	9.5	9.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

a. INNDEL = Individualist, Hvilken MO motparten har = Individualist

Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Riktig	3	20.0	20.0	20.0
	Feil	12	80.0	80.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

a. INNDEL = Individualist, Hvilken MO motparten har = Kollektivist

Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Riktig	8	53.3	53.3	53.3
	Feil	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

a. INNDEL = Kollektivist, Hvilken MO motparten har = Individualist

Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Riktig	7	58.3	58.3	58.3
	Feil	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

a. INNDEL = Kollektivist, Hvilken MO motparten har = Kollektivist

Respondenter med individualistiske motparter:

INNDEL * Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil
Crosstabulation

Count		Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil		Total
		Riktig	Feil	
INNDEL	Individualist	38	4	42
	Kollektivist	8	7	15
Total		46	11	57

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9.791 ^a	1	.002		
Continuity Correction ^b	7.551	1	.006		
Likelihood Ratio	8.774	1	.003		
Fisher's Exact Test				.004	.004
Linear-by-Linear Association	9.819	1	.002		
N of Valid Cases	57				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.

b. Computed only for a 2x2 table

Respondenter med kollektivistiske motparter:

INNDEL * Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil
Crosstabulation

Count		Om egen oppfatning av motpartens MO er riktig eller feil		Total
		Riktig	Feil	
INNDEL	Individualist	3	12	15
	Kollektivist	7	5	12
Total		10	17	27

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.201 ^a	1	.040		
Continuity Correction ^b	2.718	1	.099		
Likelihood Ratio	4.282	1	.039		
Fisher's Exact Test				.057	.049
Linear-by-Linear Association	4.045	1	.044		
N of Valid Cases	27				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,44.

b. Computed only for a 2x2 table

H6

A pen/undercover individualist/kollektivist

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Åpen individualist	60	44.1	61.2	61.2
	Åpen kollektivist	12	8.8	12.2	73.5
	Undercover individualist	9	6.6	9.2	82.7
	Undercover kollektivist	17	12.5	17.3	100.0
	Total	98	72.1	100.0	
Missing	System	38	27.9		
Total		136	100.0		

H6a

Group Statistics^a

Åpen/undercover individualist/kollektivist		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
samlede fortjeneste	Åpen individualist	33	4712.12	583.501	101.574
	Undercover individualist	4	4550.00	208.167	104.083

a. Kjøper eller Selge = kjøper

Independent Samples Test^a

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
samlede fortjeneste	Equal variances assumed	2.827	.102	.548	35	.589	162.121	297.148	-441.120	765.363
	Equal variances not assumed			1.115	10.539	.290	162.121	145.433	-159.690	483.933

a. Kjøper eller Selge = kjøper

Group Statistics^a

Åpen/undercover individualist/kollektivist		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
samlede fortjeneste	Åpen individualist	27	4885,19	777,918	149,710
	Undercover individualist	5	4980,00	558,570	249,800

a. Kjøper eller Selge = selger

Independent Samples Test^a

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
samlede fortjeneste	Equal variances assumed	.452	.506	-2,59	30	.798	-94,815	388,305	-842,909	653,280
	Equal variances not assumed			-3,28	7,246	.754	-94,815	291,227	-778,751	589,122

a. Kjøper eller Selge = selger

H6b

Group Statistics^a

Åpen/undercover individualist/kollektivist		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
samlede fortjeneste	Åpen kollektivist	5	5000.00	308.221	137.840
	Undercover kollektivist	10	4520.00	484.883	153.333

a. Kjøper eller Selge = kjøper

Independent Samples Test^a

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
samlede fortjeneste	Equal variances assumed	1.225	.288	2.000	13	.067	480.000	240.000	-38.488	998.488
	Equal variances not assumed			2.328	11.915	.038	480.000	206.182	30.413	929.587

a. Kjøper eller Selge = kjøper

Group Statistics^a

Åpen/undercover individualist/kollektivist		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
samlede fortjeneste	Åpen kollektivist	7	4500.00	875.595	330.944
	Undercover kollektivist	7	4857.14	607.885	229.759

a. Kjøper eller Selge = selger

Independent Samples Test^a

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
samlede fortjeneste	Equal variances assumed	.873	.389	-8.88	12	.393	-357.143	402.881	-1234.945	520.669
	Equal variances not assumed			-8.88	10.693	.395	-357.143	402.881	-1246.988	532.703

a. Kjøper eller Selge = selger

Appendiks D: Diskusjon

Fordeling totalfortjeneste (dyadenivå)

TOTALfortjeneste i dyade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7700	1	1.5	1.5	1.5
8000	4	5.9	5.9	7.4
8300	3	4.4	4.4	11.8
8400	1	1.5	1.5	13.2
8600	5	7.4	7.4	20.6
8900	5	7.4	7.4	27.9
9200	8	11.8	11.8	39.7
9500	5	7.4	7.4	47.1
9600	1	1.5	1.5	48.5
9800	14	20.6	20.6	69.1
10100	5	7.4	7.4	76.5
10400	16	23.5	23.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	