

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/128465>

Please be advised that this information was generated on 2019-04-21 and may be subject to change.

# 5. Beïnvloeding in het lab

Alex Lehr  
Jana Vyrastekova  
Agnes Akkerman  
René Torenvlied

## Samenvatting

Onderhandelaars gebruiken zowel relevante als irrelevante informatie van elders voor hun onderhandelingen. Het gebruik van irrelevante informatie leidt tot meer conflict.

## Nieuw

Via een experiment zijn de mechanismen van rationeel leren en sociale vergelijking, die een rol spelen bij onderhandelingen, van elkaar geïsoleerd. Dat is voor het eerst gedaan en biedt nieuwe informatie over beïnvloedingsmechanismen bij loonsonderhandelingen.

Loonsonderhandelingen zijn geen geïsoleerde gebeurtenissen. Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat onderhandelaars informatie uit eerdere cao-onderhandelingen van het bedrijf gebruiken om beter beslagen ten ijs te komen. Ook leren ze door om zich heen te kijken, naar andere cao-onderhandelingen, waarvan er jaarlijks honderden plaatsvinden in Nederland. Maar hoe gaat dat leren precies in zijn werk? Er bestaan twee theorieën over hoe informatie van elders wordt aangewend: de rationele leertheorie en de theorie van sociale vergelijking. Via een experimenteel design is onderzocht welke van deze theoretische mechanismen een rol spelen bij onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden.

## Kennisprobleem aan vakbondszijde

Beide mechanismen hebben als aanname dat bij elke onderhandeling onzekerheden horen. Dat is vooral aan de vakbondskant een probleem. Onderhandelaars aan die zijde van de tafel weten niet exact hoeveel geld er te verdelen is, ze hebben immers geen directe kijk in het kasboek van de werkgever. Daarom kijken ze om zich heen, en zoeken naar referentiepunten om hun kennisprobleem te verkleinen.

## Referentiepunt en twee theorieën

De theorie van rationeel leren heeft als veronderstelling dat mensen een referentiepunt zoeken waarmee ze daadwerkelijk iets kunnen leren over hun kennisproblemen. Een onderhandelaar die onderhandelt voor werknemers van een schoenenfabriek, kan kijken naar gemaakte loonafspraken bij een concurrerende schoenenfabrikant of een ander bedrijf

binnen dezelfde sector. Het is zeer aannemelijk dat de loonruimte lijkt op de loonruimte bij de eigen fabriek. Immers, de afzetmarkt, de economische omstandigheden en de technologieën van de bedrijven komen sterk overeen. Volgens de theorie kan de looneis in die fabriek een referentiepunt zijn voor onderhandelaars in andere schoenenfabrieken. Wanneer de loonafspraken daar hoog zijn, zullen onderhandelaars die looneis volgen en hoog inzetten. Zijn referentiepunten of loonafspraken lager, dan zakt de looneis van de onderhandelaar.

Tegenover deze theorie van rationeel leren, staat de theorie van sociaal vergelijken. Dit denkmodel gaat ervan uit dat onderhandelaars ook referentiepunten gebruiken die geen relevante informatie opleveren over feitelijkheden. Referentiepunten worden volgens deze theorie gebruikt om vergelijkingen te maken over wat eerlijk of rechtvaardig is, terwijl onduidelijk is of de situatie elders wel vergelijkbaar is met de eigen situatie. Dit mechanisme van 'wij-willen-wat-zij-hebben' wordt veel gebruikt om misverstanden bij conflicten en onderhandelingen te verklaren, en wordt vaak onbewust toegepast door mensen.

## Verwachtingen

De twee theorieën denken verschillend over hoe informatie gebruikt wordt en hebben verschillende voorspellingen over waar informatiegebruik toe leidt. Sociale vergelijking zegt dat informatie van elders conflict uitlokt: irrelevante informatie zorgt voor meer afstand tussen beide partijen en dus meer conflict. Rationeel leren voorspelt minder conflict, doordat de relevante informatie wordt gebruikt om bestaande kennishiaten te dichten.

## Onderzoeksmethode

De twee beschreven mechanismen van rationeel leren en sociaal vergelijken zijn lastig uit elkaar te halen. Het zijn processen die vaak onbewust plaatsvinden bij mensen, en via een survey moeilijk te onderzoeken zijn. Maar met een experiment kunnen de twee wel worden gescheiden van elkaar. In dit onderzoek zijn collectieve onderhandelingen tot de basis teruggebracht. Deelnemers aan het experiment kregen tijdens een onderhandeling op gecontroleerde wijze informatie uit andere onderhandelingen aangeleverd. Aan het experiment, een onderhandelingspel gespeeld via de computer, namen 70 mensen deel. Er werd gespeeld om punten. Hoe meer punten, hoe hoger de loonruimte. In totaal is het spel 490 keer gespeeld, met een controlegroep en twee experimentele groepen.

### Controlegroep

Er nemen steeds twee spelers deel aan elk spel: een onderhandelaar van werkgevers- en van werknemerszijde. Beide spelers kunnen elkaar niet zien. Hun doel is om een loonovereenkomst te sluiten die voor hen het meest gunstig is, want dat levert geld op. Alleen de werkgever weet hoeveel punten er te verdelen zijn, dus hoeveel geld er in kas zit. De vakbond weet alleen dat het aantal te verdelen punten ligt binnen een bepaald bereik. Daar zit dus een kennishiaat, net zoals in de praktijk het geval is. De vakbondsonderhandelaar legt een eerste looneis neer. De werkgever kan op deze eis ingaan of een lager tegenbod doen. Hierop reageert de vakbondsonderhandelaar dan weer, en dat proces herhaalt zich totdat iemand het bod accepteert. Na 60 seconden stopt de onderhandeling. Wanneer er dan geen bod is geaccepteerd, is er geen loonovereenkomst gesloten; de onderhandeling zit in een impasse. In het spel wordt een impasse gelijkgesteld aan een

staking. Beide partijen verdienen in dat geval geen geld, oftewel: ze dragen de kosten van het conflict. Elke speler speelt het spel 15 keer, steeds met een andere onderhandelaar en steeds met een verschillend aantal te verdelen punten.

### Experimentele groepen

In de twee experimentele groepen wordt hetzelfde spel gespeeld als in de controlegroep, met het verschil dat deelnemers in de experimentele groepen informatie krijgen op hun computerscherm over een andere onderhandelingsuitkomst. Daarbij krijgen de deelnemers in de ene groep informatie, waarvan ze weten dat het *relevant* is voor hun situatie. Het komt uit een onderhandelingspel (uit de controlegroep) waar de loonruimte even hoog was: er waren dus evenveel punten te verdelen. In de andere groep krijgen deelnemers *irrelevante* informatie over uitkomsten uit andere onderhandelingen. Het aantal te verdelen punten was niet gelijk aan hun eigen situatie. In tegenstelling tot de eerste experimentele groep, kan deze groep dus niet iets feitelijks afleiden uit die kennis van elders en de informatie draagt niet bij aan het oplossen van het kennisprobleem van de deelnemer. Van rationeel leren kan geen sprake zijn.

### Nieuwe game release

Er is nog iets aardigs te zeggen over het spel dat is gespeeld. Er zijn veel experimenten gedaan met dit soort onderhandelingen: dat waren allemaal zogenaamde *One Shot Games*. Onderhandelaars mochten daarin maar één bod doen, daarna was het spel direct over. In dit onderzoek zijn onderhandelingen realistischer nagebootst, namelijk met gelegenheden om te reageren op elkaar, een minuut lang. Dit spel laat 'leren' toe. Iets wat in eerdere experimenten niet gebeurde.

o o o

Dit onderhandelingspel laat leren toe: een belangrijke uitbreiding op eerdere one shot games

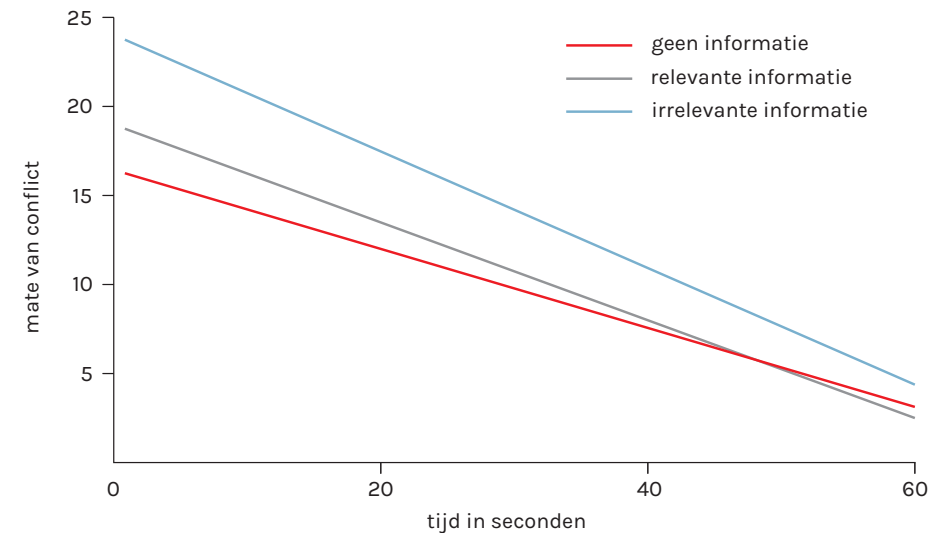
Onderhandelingspartijen komen er daardoor sneller uit met elkaar.

## Onderzoekbevindingen

Met een experiment is bekeken wat het effect is van onderhandelingsinformatie elders op een aantal factoren binnen de eigen onderhandeling. De eerste looneis van vakbondsonderhandelaars wordt beïnvloed door zowel relevante als irrelevante informatie uit andere onderhandelingen. Bij relevante informatie is het effect lineair. Dit betekent dat deelnemers die informatie kregen over een lagere uitkomst elders, zelf lager inzetten. Wanneer zij te horen kregen dat er in vergelijkbare situaties een hoge loonuitkomst was bereikt, zetten zij ook hoger in. Bij de irrelevante informatie was iets vreemds aan de hand. Een hoger eindbod elders zorgde aan

de vakbondskant voor een hogere eerste inzet. Maar verrassend genoeg had informatie over een lagere uitkomst dat effect ook. Omdat tegelijkertijd de werkgever vasthield aan het lage bod, dus wel meeging met het lage referentiepunt, ontstond er in het begin veel conflict. De grafiek hieronder geeft dat weer. Mate van conflict staat daar voor de afstand in punten tussen de biedingen van de vakbond en van de werkgever in het spel. De blauwe lijn (irrelevante informatie) ligt in het begin een flink stuk boven de grijze lijn (relevante informatie). Daarna bracht het onderhandelingsproces de twee partijen weer dicht bij elkaar. Informatie, relevant of irrelevant, zorgde uiteindelijk niet voor een hogere of lagere kans op een staking. De lijnen lopen naar elkaar toe, en het verschil in mate van conflict is na 60 seconden niet meer significant.

Mate van conflict tijdens onderhandeling door beïnvloeding via informatievoorziening



## Terug naar de theorie

Wat zeggen de bevindingen nu over de twee theorieën? Van beide mechanismen vinden we gedeeltes terug in de uitkomst van het experiment. Sociale vergelijking speelt een rol bij onderhandelingen. Door een irrelevant referentiepunt te kiezen, dat niks zegt over het bestaand kennisprobleem, staan onderhandelaars in het begin verder van elkaar af. Dat referentiepunt laat zich weliswaar wegpoetsen in de onderhandeling maar dit zal niet zonder slag of stoot zijn gegaan. In de werkelijkheid betekent dit waarschijnlijk een langer en moeizamer onderhandelingsproces.

Maar het gebruik van referentiepunten leidt niet altijd tot meer conflict. Wanneer de informatie relevant is en de onderhandelaars weten dit, dan leidt kennis niet tot meer onenigheid. Dit is in lijn met de theorie van rationeel leren. De theorie ging echter uit van een conflictverlagend effect, en dat komt uit dit experiment beperkt naar voren. Vergeleken met de groep met irrelevante informatie is er gedurende bijna het gehele spel weliswaar minder conflict, maar er bestaat geen verschil in mate van conflict met een situatie waarbij helemaal geen informatie uit andere onderhandelingen voorhanden is. Dit is terug te zien in de grafiek door de rode (geen in-

formatie) en grijze (relevante informatie) lijn met elkaar te vergelijken. Verwacht zou worden dat grijs onder rood zou lopen, want de grijze groep heeft relevante kennis en dus minder conflict. De lijnen lopen echter grotendeels op dezelfde hoogte, en er is nergens een significant verschil.

## Bruikbaar voor de praktijk

Uit dit onderzoek blijkt dat onderhandelaars bij gebrek aan relevante informatie ook irrelevante informatie aanwenden voor hun onderhandeling. Dat kan kosten met zich meebrengen. Want het onderhandelingsproces verloopt daardoor moeizamer en is langer. Voor een werkgever lijkt het in eerste instantie misschien handig om kennis achter te houden, dit is ook onderdeel van het onderhandelingsspel dat wordt gespeeld. Maar het is wellicht slimmer voor de werkgever om (meer) open kaart te spelen. Geef vakbonden relevante informatie vooraf, want dan kom je er samen sneller uit. Dat is de boodschap van dit onderzoek.

• • •

Geef vakbonden vooraf relevante informatie, dan kom je er samen sneller uit

