



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Oorsprong en gevolgen van parochiale en universele coöperatie in intergroepsconflicten

Aaldering, H.; van Kleef, G.A.; de Dreu, C.K.W.

Publication date

2016

Document Version

Final published version

Published in

Gedrag en Organisatie

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Aaldering, H., van Kleef, G. A., & de Dreu, C. K. W. (2016). Oorsprong en gevolgen van parochiale en universele coöperatie in intergroepsconflicten. *Gedrag en Organisatie*, 29(3), 232-250. https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/GO-29-3-2/Oorsprong-en-gevolgen-van-parochiale-en-universele-co-peratie-in-intergroepsconflicten

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Oorsprong en gevolgen van parochiale en universele coöperatie in intergroepsconflicten

Hillie Aaldering, Gerben A. van Kleef & Carsten K.W. De Dreu*

In dit artikel bespreken we recent onderzoek waaruit blijkt wanneer mensen geneigd zijn om parochiale of universele coöperatie te tonen. Hierbij kijken we met name naar iemands persoonlijke sociale waarde oriëntatie. Daarnaast wordt onderzoek naar vertegenwoordigend onderhandelen uitgebreid besproken, waarin wordt gekeken wat voor invloed een achterban heeft op de strategie die de vertegenwoordiger gebruikt: competitief naar de andere groep toe om de eigen groep verder te helpen (parochiaal), of coöperatief naar de andere groep met de insteek een gezamenlijke goede oplossing te bereiken. Verschillende factoren, zoals de samenstelling van de achterban, de manier waarop ze hun voorkeuren communiceren en het type onderhandeling, beïnvloeden de gekozen strategie van de vertegenwoordiger. De bevindingen bieden inzichten in hoe zowel parochiale als universele coöperatie in intergroepsconflicten, en met name in vertegenwoordigende onderhandelingen, gestimuleerd of afgeremd kunnen worden.

1 Inleiding

Intergroepsconflicten – conflicten tussen twee of meerdere groepen – komen overall en op enorme schaal voor: van de oorlog in Syrië of het Israël-Palestina conflict tot conflicten dichterbij huis: tussen aanhangers van politieke partijen, tussen organisaties en vakbonden, of tussen voor- en tegenstanders van Zwarte Piet. Om dergelijke intergroepsconflicten te kunnen oplossen is het cruciaal om te begrijpen wanneer en waarom partijen besluiten wel of niet met elkaar samen te werken. In dit artikel richten we ons met name op individuele voorkeuren van de leden van een bepaalde groep om al dan niet met de (leden van een) andere groep samen te werken.

We onderscheiden twee vormen van individuele coöperatie in intergroepsconflicten: parochiale coöperatie en universele coöperatie. Parochiale coöperatie bestaat uit coöperatie en mogelijk zelfopoffering om te helpen de eigen groep sterker te maken in het conflict (De Dreu, Balliet & Halevy, 2014). Hoewel het de eigen groep helpt, heeft deze vorm van coöperatie ook een duistere zijde: wanneer beide partijen sterker worden door deze vorm van coöperatie, zal het conflict erger worden en zelfs kunnen escaleren. Parochiale coöperatie bestaat dus uit twee componenten: het bijdragen aan en zich inzetten voor de eigen groep, maar daarnaast ook

* Hillie Aaldering en Gerben A. van Kleef zijn verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Carsten K.W. De Dreu is verbonden aan de Universiteit Leiden. Correspondentieadres: Universiteit van Amsterdam, Programagroep Arbeids- en Organisationspsychologie, Nieuwe Achtergracht 129 Amsterdam, e-mail: H.Aaldering@uva.nl

het potentieel schaden van de andere groep. Dit schaden van de andere groep kan passief zijn, simpelweg door tijd en moeite te beperken tot de eigen groep, maar ook actief, door de andere partij aan te vallen en actief te proberen hun bronnen (bijv. geld, middelen) af te pakken. Met name in een sterk conflict waar de belangen tussen partijen tegengesteld zijn, zal parochiale coöperatie de tegenpartij schaden (De Dreu et al., 2014). De andere vorm van coöperatie die in dit artikel wordt beschreven, is universele coöperatie. Universele coöperatie richt zich op samenwerking tussen beide partijen, het zoeken naar een uitkomst die voor beide partijen bevredigend is en het afzwakken van het conflict (Aaldering, 2014).

Dit artikel richt zich op de vraag wanneer mensen welke vorm van coöperatie vertonen en hoe universele coöperatie bevorderd kan worden. Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van een bespreking van recente literatuur in dit vakgebied. Deze literatuur zal in twee delen worden besproken: ten eerste een deel dat zich richt op interne factoren, zoals individuele verschillen of persoonlijkheid, die coöperatie beïnvloeden. Ten tweede een deel dat zich richt op factoren binnen de conflicterende partijen, met name de achterban van partijen die met elkaar onderhandelen, die coöperatie beïnvloeden. Ten slotte volgt er een conclusie met implicaties van de bevindingen voor theorie en praktijk en suggesties voor vervolgonderzoek. We bespreken coöperatie in intergroepsconflicten in het algemeen, maar leggen de nadruk op coöperatie tussen vertegenwoordigers van partijen die in meer of mindere mate met elkaar in conflict zijn en over een overeenkomst onderhandelen. Daarmee biedt dit artikel concrete aanknopingspunten met betrekking tot het bevorderen van parochiale en universele coöperatie in een onderhandeling.

2 Individuele factoren en coöperatie: sociale waarde oriëntatie

Een veelvuldig onderzochte persoonlijkheidstrek die coöperatie beïnvloedt, is iemands sociale waarde oriëntatie. Dit is een persoonlijkheidstrek die een voorkeur voor het verdelen van uitkomsten tussen zichzelf en een andere persoon weerspiegelt (McClintock, 1972; Van Lange, 1999). Meestal wordt een tweedeling gemaakt in sociale waarde oriëntaties: pro-sociaal en egoïstisch. Pro-sociale mensen hebben een voorkeur voor een eerlijke verdeling, voor wederkerigheid, coöperatie, en goede uitkomsten voor beide partijen. Egoïstische personen zijn voornamelijk gericht op hun eigenbelang, willen zo hoog mogelijke uitkomsten voor zichzelf krijgen en vinden het minder belangrijk wat de andere persoon krijgt, of zijn zelfs bereid misbruik te maken van de positie van anderen als ze daar zelf beter van worden. Er is veel onderzoek gedaan naar sociale waarde oriëntatie als voorspeller van coöperatief gedrag. Uit dit onderzoek blijkt telkens weer dat pro-sociale mensen meer coöperatief zijn dan egoïstische mensen. Ze zijn guller bij het verdelen van geld tussen zichzelf en een andere persoon (Van Dijk, De Cremer & Handgraaf, 2004), ze dragen meer bij in sociale dilemma's (Au & Kwong, 2004; Balliet, Parks & Joireman, 2009), ze doen meer concessies in onderhandelingen (De Dreu & Van Lange, 1995; De Dreu & Boles, 1998), doneren meer aan goede doelen (Bogaert, Boone & Declerck, 2008), verwachten coöperatie van anderen (De Dreu & Van Kleef, 2004; Iedema & Poppe, 1994; 1995; Van Kleef & De Dreu,

2002) en zijn bereid hun persoonlijke belang op te offeren ter bescherming of bevordering van het welzijn van hun groep (De Dreu, 2010a; De Dreu et al., 2010; De Dreu, Dussel & Ten Velden, 2015). Samenvattend lijkt het duidelijk dat pro-sociale personen meer coöperatief gedrag vertonen dan egoïstische.

In het onderzoek naar het coöperatieve gedrag van pro-sociale personen is echter nooit onderscheid gemaakt tussen parochiale en universele coöperatie. In een intergroepsconflict ontstaat er een coöperatie-dilemma. Coöperatie met de eigen groep, oftewel investeren in het helpen van de eigen groep om haar belangen te verwezenlijken (parochiale coöperatie), kan schadelijk zijn voor de andere groep, hetzij indirect door het bevoordelen van de eigen groep ten opzichte van de andere groep, hetzij direct door agressie te tonen naar de andere groep en deze daarmee schade toe te brengen. Dit lijkt in te gaan tegen de pro-sociale natuur van pro-socialen, die zo begaan zijn met gelijkheid, eerlijk delen, en gezamenlijke winst. Echter, dergelijke universele coöperatie kan door leden van de eigen groep worden afgekeurd of zelfs als verraad van de eigen groep worden gezien.

Eerder onderzoek toont aan de ene kant aan dat pro-socialen, meer dan egoïstische personen, bereid zijn zichzelf op te offeren voor het welzijn van de eigen groep, en daarmee eventueel bereid zijn de andere groep te schaden, of in elk geval te onthouden van goede uitkomsten (Abbink, Brandts, Herrmann & Orzen, 2012; De Dreu, 2010a). Dergelijk onderzoek heeft deelnemers echter niet de gelegenheid gegeven te zoeken naar een optimale oplossing waar beide partijen van zouden kunnen profiteren. Aan de andere kant zijn er vele studies die uitwijzen dat pro-socialen zich graag inzetten voor het welzijn van 'het collectief', bestaande uit een ongedefinieerde grotere groep mensen (Au & Kwong, 2004; Balliet et al., 2009; Bogaert et al., 2008). Dergelijk onderzoek heeft echter nooit onderscheid gemaakt tussen groepen binnen dit collectief, en derhalve kan niet met zekerheid worden geconcludeerd dat pro-socialen hier universele coöperatie vertoonden. Het is mogelijk dat pro-socialen dit collectief van personen interpreteerden als leden van de eigen groep. In dat geval was hun ogenschijnlijk collectieve coöperatie in feite parochiaal.

In recent onderzoek hebben wij gekeken naar gedrag van pro-sociale en egoïstische personen in een vertegenwoordigende onderhandeling (Aaldering, Greer, Van Kleef & De Dreu, 2013). Hierbij manipuleerden we in hoeverre de belangen van vertegenwoordiger, achterban en tegenpartij overeenkwamen of tegengesteld waren. In feite beantwoorden we hiermee de vraag hoe de prioriteiten van vertegenwoordigers met betrekking tot de waarde die zij hechten aan de belangen van de verschillende partijen, verschillen afhankelijk van hun sociale waarde oriëntatie. We vonden dat pro-sociale vertegenwoordigers meer dan egoïstische vertegenwoordigers bereid waren hun eigen belangen opzij te zetten om daarmee hun groep te steunen. Belangen van de achterban hadden dus prioriteit. Wanneer de persoonlijke belangen van de vertegenwoordiger tegengesteld waren aan die van de achterban, deden pro-sociale (meer dan egoïstische) vertegenwoordigers bindingen die overeenkwamen met het belang van de achterban, in plaats van hun eigenbelang. Sterker nog, we vonden dat pro-sociale vertegenwoordigers meer bereid waren hun eigen belangen opzij te zetten als dit alleen hun eigen achterban ten goede kwam, dan wanneer beide partijen hiervan konden profiteren (zie

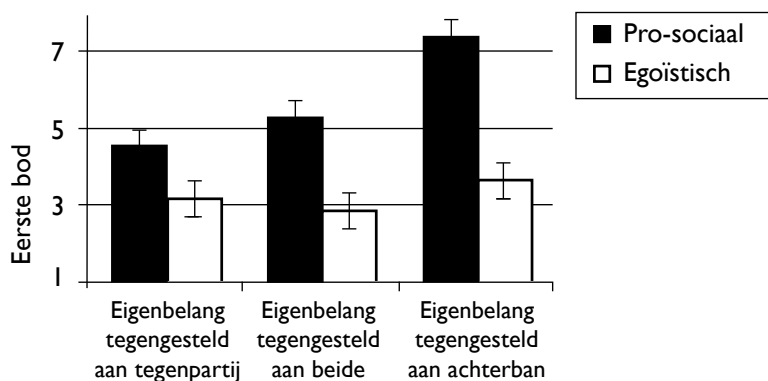
Figuur 1). Wanneer de belangen van de vertegenwoordiger dus tegengesteld waren aan die van zowel de eigen achterban als de andere partij, waren pro-sociale vertegenwoordigers iets minder bereid om af te wijken van hun eigenbelang (en hiermee beide partijen tegemoet te komen) dan wanneer hun eigenbelang overeenkwam met dat van de tegenpartij maar tegengesteld was aan dat van hun eigen achterban. In dit laatste geval maakten zij zich sterk voor het belang van hun eigen groep, wat ten koste ging van zowel hun eigenbelang, als dat van de tegenpartij. Dit in schril contrast tot egoïstische vertegenwoordigers, die in deze laatste situatie snel een deal sloten met de tegenpartij, wiens belangen immers overeenkwamen met het eigenbelang. Het eigenbelang bleef dus altijd prioriteit bij egoïstische vertegenwoordigers. Dergelijk gedrag ondersteunt het idee dat pro-sociale vertegenwoordigers ook een duistere zijde hebben, in die zin dat ze bereid zijn zich hard op te stellen tegen de tegenpartij, zeker wanneer dit hun eigen groep ten goede komt. Kortom, pro-socialen geven de eigen groep prioriteit en lijken parochiale coöperatie boven universele coöperatie te verkiezen, zelfs (of misschien wel vooral) wanneer dit de andere groep schaadt.

Aan de hand van een reeks experimentele spellen hebben we de onderzoeksvraag of pro-sociale personen meer geneigd zijn om parochiale of universele coöperatie te vertonen verder uitgediept (Aaldering, 2014). Specifiek hebben we onderzocht of pro-socialen meer of minder geneigd zouden zijn om parochiale coöperatie te vertonen wanneer dit direct de tegenpartij zou schaden, en wanneer er ook een alternatieve optie tot universele coöperatie aanwezig was.

Hiertoe hebben we deelnemers een variatie op het genesteld sociaal dilemma spel (Wit & Kerr, 2002; Halevy, Chou, Cohen & Livingston, 2012) laten spelen, waarin belangen op individueel, subgroep en collectief niveau conflicteren. Deelnemers moeten besluiten of ze tien waardevolle punten (€ 0,50 per punt) voor zichzelf willen houden of willen investeren; ofwel in hun eigen groep (vier personen), ofwel in een collectief van de eigen groep en de andere groep samen (totaal acht personen). Bij het spelen werd de deelnemers gevraagd rekening te houden met de mogelijke keuzes van de overige zeven personen in het spel. Totale bijdragen aan de subgroep werden vermenigvuldigd met vier en daarna over de vier groepsleden verdeeld. Totale bijdragen aan het collectief werden vermenigvuldigd met vier en daarna over de acht groepsleden verdeeld. Deelnemers werden random ingedeeld in groepen die verder geen enkele betekenis hadden.

In dit spel hebben we gemanipuleerd in hoeverre het investeren in de eigen groep (parochiale coöperatie) ook een negatief effect op de andere groep zou hebben. In dit geval werden bijdragen aan de eigen subgroep niet alleen met vier vermenigvuldigd, maar daarnaast werden deze met minus twee vermenigvuldigd en over de vier groepsleden van de andere groep verdeeld. Uit de resultaten bleek dat wanneer investeringen in de eigen groep geen schade toebrachten aan de andere groep, pro-socialen inderdaad parochiale coöperatie vertoonden: zij investeerden hun punten voornamelijk in hun eigen groep. Echter, op het moment dat het investeren in de eigen groep ten koste ging van de punten van de andere groep, besloten pro-sociale personen zich te richten op universele in plaats van parochiale coöperatie en investeerden ze voornamelijk in het collectief van beide partijen samen. We concluderen hieruit dat pro-socialen in principe parochiaal zijn, maar

niet bereid zijn een andere groep zomaar te schaden. Zolang er dus nog een mogelijkheid is tot een positieve collectieve uitkomst, bijvoorbeeld door onderhandelingen aan te gaan in een intergroepsconflict, of door in een onderhandeling te kijken naar het samenvoegen van de belangen van beide partijen, blijken pro-sociale individuen het meest geschikt om deze klus te klaren. Immers, zij zijn meer dan egoïstische personen bereid om moeite te stoppen in hun eigen groep, ook wanneer dit niet direct strookt met hun eigen belangen.



Figuur 1 Een hoog eerste bod is het opofferen van eigenbelang; pro-socialen offeren het meeste eigenbelang op als alleen hun achterban hiervan profiteert (Aaldering et al., 2013)

2.1 Implicaties

Deze resultaten suggereren dat het belangrijk is voor bijvoorbeeld een achterban om rekening te houden met de personen die zij beslissingen laten maken. Onze resultaten laten zien dat pro-sociale personen meer bereid zijn om hun eigenbelang overboord te zetten en de wensen van de groep waartoe ze behoren te dienen. We tonen echter ook de duistere zijde van pro-socialen aan: zij zouden onder bepaalde omstandigheden ook voor intensivering en escalatie van het conflict kunnen zorgen door hun parochiale gedrag. Om te bepalen welke vertegenwoordiger het meest geschikt is, is het belangrijk om het precieze doel van een onderhandeling en de mate waarin belangen tussen vertegenwoordiger, achterban en tegenpartij tegengesteld zijn te bepalen. Kennis over de factoren die (met name pro-sociale) vertegenwoordigers aanzetten tot parochiale of universele coöperatie, kunnen ook de basis vormen voor training of advies aan onderhandelaars in intergroepsconflicten.

De praktische relevantie van deze resultaten reikt echter verder dan het selecteren van vertegenwoordigers op basis van persoonlijkheid. Hoewel sociale waarde oriëntatie een stabiele persoonlijkheidstrekk is (Van Lange, De Cremer, Van Dijk & Van Vugt, 2007), blijkt het ook mogelijk om een tijdelijke situationele sociale oriëntatie te stimuleren (Beersma & De Dreu, 1999; De Dreu, Weingart & Kwon, 2000). Groepen die de instructie kregen zich te richten op gezamenlijke uitkomsten, bleken inderdaad hogere uitkomsten te behalen in een onderhandeling dan groepen die de instructie kregen zich te richten op hun eigenbelang (Weingart,

Bennett & Brett, 1993). Wanneer situationele instructies duidelijk zijn, hebben deze een sterker effect dan persoonlijkheid (Meyer, Dalal & Hermida, 2010). Het is op deze manier dus zelfs mogelijk om mensen die van nature meer egoïstisch zijn een pro-sociale oriëntatie aan te laten nemen. Een andere manier om dit te bereiken is door de identificatie van egoïstische personen op het groepsniveau in plaats van op het eigenbelang te richten. Wanneer egoïstische personen zich identificeren met de groep waartoe ze behoren, zien zij de belangen van de groep als hun eigenbelang en zullen ze dus sneller bijdragen aan het welzijn van de groep (de doeltransformatie-hypothese; De Cremer & Van Dijk, 2002; De Cremer, Van Knippenberg, Van Dijk & Van Leeuwen, 2008).

Concluderend blijkt dus dat met name pro-sociale personen zich in eerste instantie richten op parochiale coöperatie. Hoewel ze het geen probleem vinden hun investeringen tot de eigen groep te beperken in plaats van uit te breiden naar andere groepen, gaan ze liever niet zover dat dit ook de andere groep schaadt. In dat laatste geval richten ze zich, wanneer dat mogelijk is, liever op universele coöperatie.

3 Intragroepsfactoren en coöperatie: de rol van de achterban

Individuele coöperatie vindt uiteraard niet in een vacuüm plaats. Naast persoonlijkheid, en vaak belangrijker dan persoonlijkheid (Meyer et al., 2010), spelen situationele factoren een belangrijke rol. Met name de wensen van de groep waarin een individu zich bevindt, zullen zijn of haar keuzes met betrekking tot coöperatie sterk beïnvloeden. In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op de vraag hoe de leden van de eigen groep individuele coöperatie beïnvloeden. Een belangrijke situatie waarin de invloed van de groep onmiskenbaar is, is een onderhandeling tussen vertegenwoordigers. De groepsleden, dat wil zeggen de achterban, spelen een bepalende rol in de manier waarop de vertegenwoordigers een overeenkomst proberen te sluiten, en daarmee in het uiteindelijke akkoord (De Dreu, Aaldering & Saygi, 2014). De invloed van de achterban loopt in belangrijke mate via de inhoudelijke communicatie van hun wensen en belangen en de interpretatie hiervan door de vertegenwoordiger. Achtereenvolgens zal onderzoek worden besproken naar (1) de effecten van communicatie vanuit de achterban op de strategie en overeenkomst van de vertegenwoordiger, (2) de effecten van een achterban die verdeeld is met betrekking tot de voorkeur voor de te voeren strategie, en (3) hoe de invloed van een dergelijke achterban verschillend kan uitpakken afhankelijk van het type onderhandeling (distributief versus integratief). Een robuuste bevinding in onderzoek naar vertegenwoordigend onderhandelen is dat vertegenwoordigers zich vaak competitiever opstellen wanneer zij een achterban hebben dan wanneer ze voor zichzelf onderhandelen (De Dreu et al., 2014). Vertegenwoordigers stellen zich met name competitief op als ze expliciet verantwoording moeten afleggen aan hun achterban over de bereikte overeenkomst (Ben-Yoav & Pruitt, 1984; Druckman, 1977; Van Kleef, Steinel, Van Knippenberg, Hogg & Svensson, 2007). Zij hebben immers de goedkeuring van hun achterban nodig. Tenzij de achterban duidelijk aangeeft dat ze het daar niet mee eens zijn,

nemen vertegenwoordigers aan dat een competitieve houding tegenover de andere groep de beste manier is om de belangen van de eigen groep te dienen (Benton & Druckman, 1974; Steinel, De Dreu, Ouwehand & Ramírez-Marín, 2009). Dit verdedigen van de belangen van de eigen groep onder vertegenwoordigers kan worden gezien als een vorm van parochiale coöperatie. Dergelijke parochiale coöperatie kan echter plaatsmaken voor meer universele coöperatie wanneer de achterban een duidelijke voorkeur voor een coöperatieve en constructieve manier van onderhandelen uitspreekt. Wanneer er een duidelijke coöperatieve norm wordt gecommuniceerd vanuit de achterban, vertonen vertegenwoordigers meer coöperatie met de andere partij (Benton & Druckman, 1973; Steinel et al., 2009). Over het algemeen ziet het er naar uit dat vertegenwoordigers de wensen en belangen van hun achterban willen nastreven, kortom zich conformeren aan de norm. Cultuur speelt een belangrijke rol in deze normconstructie. In collectivistische culturen is coöperatie een saillante norm, terwijl in individualistische culturen competitie meer als norm geldt (Wagner, 1995). Zoals eerder gezegd, kan het moeten afleggen van verantwoording aan de achterban leiden tot een competitievere instelling en verslechterde gezamenlijke uitkomsten (hoewel het ook kan leiden tot diepere informatieverwerking en daarmee tot een grotere kans op een win-win-overeenkomst; Van Kleef, Steinel & Homan, 2013). Dit geldt echter niet in meer collectivistische culturen: daar wordt juist meer coöperatie vertoond onder vertegenwoordigers die verantwoording aan de achterban moeten afleggen (Gelfand & Realo, 1999). De interpretatie van de norm lijkt dus bepalend te zijn voor de coöperatie van vertegenwoordigers.

Soms is de wens van de achterban echter niet zo expliciet, of niet eenduidig. Ons onderzoek heeft bijvoorbeeld bekeken hoe communicatie in de vorm van emoties vanuit de achterban de strategie van de onderhandelaar beïnvloedt (Aaldering, 2014). Hierbij hebben we ook de sociale waarde oriëntatie van de vertegenwoordigers onderzocht. In dit laboratoriumonderzoek, bestaande uit twee taken, werden deelnemers aangewezen als vertegenwoordigers van een groep bestaande uit vier onbekende andere deelnemers. In de eerste taak werd vertegenwoordigers gevraagd een bod te doen betreffende de verdeling van waardevolle punten tussen hun eigen en een andere partij. Zoals verwacht, waren pro-socialen guller naar de andere partij dan egoïstische vertegenwoordigers. Na dit eerste bod kregen ze echter door ons gemanipuleerde feedback vanuit de achterban: de achterban uitte boosheid of blijdschap over de keuze van de vertegenwoordiger in de eerste taak. Het idee hierachter is dat emotionele expressies informatie kunnen verschaffen over de doelen en wensen van degene die de emotie toont (Van Kleef, 2009), in dit geval dus de achterban. Vervolgens werd de vertegenwoordigers gevraagd opnieuw punten te verdelen, eerst tussen henzelf en de eigen groep en daarna tussen henzelf en de andere groep. Meer geven aan de eigen groep dan aan de andere groep zou dus een uiting zijn van parochiale coöperatie. Uit de resultaten bleek dat vertegenwoordigers de emotiecommunicatie van hun achterban anders interpreteerden. Pro-sociale vertegenwoordigers, die in de eerste ronde al een eerlijke verdeling hadden voorgesteld, maakten in de tweede ronde ook geen onderscheid tussen de eigen en de andere groep wanneer ze blijde signalen uit hun achterban ontvingen. Het ziet er dus naar uit dat ze deze blijdschap interpreteren

den als een goedkeuring van hun pro-sociaal gedrag naar de andere groep. Wanneer de achterban echter boosheid communiceerde na hun eerste gulle bod naar de tegenpartij, beperkten pro-sociale vertegenwoordigers hun coöperatie in de tweede ronde met name tot de eigen groep. Ze interpreteerden de boosheid dus als teken dat ze té coöperatief waren geweest naar de andere groep in de eerste ronde, en probeerden dit goed te maken door duidelijk de eigen groep te bevoorliefen in de tweede ronde van de taak. Gedrag van egoïstische vertegenwoordigers werd niet beïnvloed door de emotiecommunicatie van de achterban.

Uit dit onderzoek blijkt wederom de neiging van pro-sociale personen om zich coöperatief op te stellen, maar ook hun parochiale natuur komt naar voren. Wanneer de achterban het niet eens lijkt te zijn met de gevoerde strategie, passen ze deze aan ten faveure van hun eigen groep (achterban).

Hoewel dit onderzoek interessante inzichten biedt in de rol die de achterban, via expliciete voorkeuren en emotionele feedback, speelt in de te voeren strategie, is het onwaarschijnlijk dat een achterban altijd unaniem is in zijn voorkeur. Leden kunnen verschillende, meer of minder extreme overtuigingen hebben die met elkaar conflicteren. Wanneer een deel van de achterban een voorkeur heeft voor een coöperatieve strategie ten aanzien van de tegenpartij, bereid is om concessies te doen en een compromis te sluiten, worden dit 'duiven' genoemd, terwijl het deel dat een meer competitieve strategie wenst als 'haviken' gezien wordt. Haviken hebben binnen een groep meer invloed dan duiven op de strategie die gevoerd wordt in een onderhandeling (Bonner, Okhuysen & Sondak, 2011; Weingart, Brett, Olekalns & Smith, 2007).

De invloed van haviken en duiven is recentelijk ook onderzocht in vertegenwoordigende onderhandelingen, waarbij de vertegenwoordiger zich moet laten leiden door verschillende voorkeuren vanuit de achterban. Er zijn verschillende typen onderhandelingen, waarin de invloed van haviken en duiven tot andere effecten leiden. Ten eerste zijn er distributieve onderhandelingen waarbij er vaak over één belangrijke kwestie onderhandeld wordt en partijen lijnrecht tegenover elkaar staan, een zogenaamde 'zero-sum' situatie. Steinel et al. (2009) onderzochten de effecten van haviken en duiven in de achterban over de prijs van een vakantie in een lab-experiment. De achterban in hun reeks experimenten wisselde van samenstelling: homogeen duiven of haviken, een meerderheid van duiven of haviken of een gelijke verdeling van duiven en haviken. Vertegenwoordigers ontvingen (gefingeerde) boodschappen van achterbanleden over de te voeren onderhandelstrategie, waarbij drie boodschappen een coöperatieve (competitieve) voorkeur aangaven, en één boodschap een competitieve (coöperatieve). Uit drie experimenten bleek dat een minderheid van haviken (dus één coöperatieve boodschap) een disproportioneel grote invloed had op de concessies van de vertegenwoordiger. Er werden duidelijk minder concessies gedaan wanneer er een minderheid van haviken aanwezig was in vergelijking met een achterban die volledig uit duiven bestond. Dit terwijl een minderheid van duiven tussen een meerderheid van haviken de concessies niet deed toenemen in vergelijking met een achterban die volledig uit haviken bestond.

Wanneer het gaat om een distributieve strategie waar de best mogelijke uitkomst bestaat uit zoveel mogelijk waarde claimen voor de eigen partij, lijken haviken in

de achterban een waardevolle bijdrage te leveren. Gehoor geven aan hun wensen kan dan geïnterpreteerd worden als parochiale coöperatie – het competitieve gedrag naar de tegenpartij dient immers de eigen groep. Inderdaad suggereren Steinel en collegae (2009) dat het makkelijker is om naar een havik dan naar een duif te luisteren omdat de wens van de havik als ‘bescherming van de eigen groep’ gezien kan worden: haviken lijken meer loyale groepsleden te zijn die niet bereid zijn om samen te werken en het daarmee gepaarde risico te nemen dat de andere partij misbruik zal maken van deze coöperatieve insteek. Ook in distributieve zero-sum onderhandelingen kan het echter mogelijk zijn een goede uitkomst te behalen met universele coöperatie. Het sluiten van een goed compromis kan beide partijen tevreden stellen en mogelijk voor positievere relaties in de toekomst zorgen (Walton & McKersie, 1965). Alleen naar haviken luisteren lijkt dus ook in een zero-sum onderhandeling niet noodzakelijk de beste strategie.

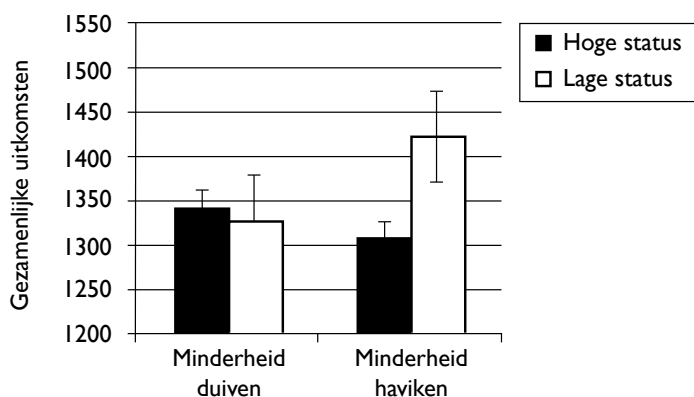
Naast de distributieve is er nog een andere, vaker voorkomende onderhandelingsstructuur waar de haviken een duidelijk negatief effect hebben op de uitkomsten: de integratieve onderhandeling. Maar al te vaak bestaan onderhandelingen uit meer dan één belangrijk punt. Denk aan cao-onderhandelingen, die immers niet alleen over salaris(verhoging) gaan, maar ook over sociale zekerheid zoals zorgverzekering en pensioen, over vakantiedagen en baanzekerheid. Ook bij politieke coalitieonderhandelingen liggen er verschillende kwesties op tafel. Een integratieve onderhandeling kenmerkt zich door de aanwezigheid van meerdere kwesties, die niet voor elke partij even belangrijk zijn. Weliswaar zijn de belangen van beide partijen in principe per kwestie tegengesteld, maar de prioriteit voor elke partij verschilt per kwestie. Om een goed resultaat voor beide partijen te behalen in een integratieve onderhandeling is het zaak om voldoende informatie over prioriteiten en belangen uit te wisselen, zodat er kwesties uitgeruild kunnen worden. Zo krijgen de verschillende partijen beide hun zin op de voor hen meest belangrijke kwesties, terwijl ze concessies doen op punten waar ze minder waarde aan hechten en die juist voor de tegenpartij weer van groot belang zijn. Dergelijke integratieve overeenkomsten dragen bij aan zowel tevredenheid met de uitkomsten van beide partijen als aan de kwaliteit van de relatie tussen de partijen, en voorkomen daarmee dat er snel weer conflict ontstaat (De Dreu, 2010b; Pruitt & Rubin, 1986). Een potentieel integratieve overeenkomst, waarmee de belangen van zowel de achterban als de tegenpartij behartigd worden, kan dus gezien worden als een vorm van universele coöperatie. Een integratieve onderhandeling kan echter ook op een andere manier benaderd worden: met een competitieve houding, een gebrek aan vertrouwen en onwil om informatie te delen, het gebruik van dreigementen en het weigeren van concessies. Wanneer een integratieve onderhandeling op een dergelijke, distributieve manier benaderd wordt, is het nog maar de vraag of de vertegenwoordiger en achterbanleden van deze competitieve partij goede uitkomsten behalen.

Dit hebben wij recentelijk onderzocht (Aaldering & Ten Velden, 2016). Deelnemers in het lab werden aangewezen als vertegenwoordiger van ofwel het management, ofwel de vakbond in een onderhandeling over een nieuwe cao. Vertegenwoordigers kregen vier boodschappen van hun achterbanleden over de door hen geprefereerde onderhandelstrategie (deze waren allemaal competitief of allemaal coöperatief

jegens de andere partij). Vertegenwoordigers die met elkaar onderhandelden, ontvingen dezelfde boodschappen van de achterban. Daarna werd hun gevraagd een eerste bod in te voeren: een meting van de initiële coöperatie/competitie jegens de andere partij. Vervolgens voerden vertegenwoordigers via een chatprogramma op de computer een integratieve onderhandelingstaak uit met vijf kwesties, waarbij twee kwesties duidelijk belangrijker waren voor het management, en twee belangrijker voor de vakbond. Uit de resultaten bleek dat hoewel vertegenwoordigers met haviken in de achterban zich initieel competitiever opstelden en hogere eisen stelden, dit zich niet vertaalde in betere uitkomsten voor de eigen partij. Integendeel, de vertegenwoordigers met duiven in de achterban behaalden zowel hogere uitkomsten voor de eigen partij, als hogere gezamenlijke uitkomsten in de onderhandeling. Zij waren dus meer dan de havik-vertegenwoordigers in staat het integratieve potentieel te realiseren en universele coöperatie te tonen.

Een verklaring voor deze bevindingen ligt in de gebruikte tactieken, die aan de hand van de berichten tijdens de chat geanalyseerd zijn. Vertegenwoordigers van duiven wisselen meer informatie uit, doen meer en betere pogingen om kwesties uit te ruilen, gebruiken minder forcerende en dreigende tactieken en bewerkstelligen derhalve minder vaak een impasse. Daardoor bereiken zij hogere uitkomsten dan vertegenwoordigers van haviken. Goede informatie-uitwisseling is daarbij cruciaal: universele coöperatie door snel toegeven zal niet tot een betere overeenkomst leiden (De Dreu et al., 2000).

In ander onderzoek hebben we wederom naar de invloed van haviken en duiven binnen de achterban op een integratief onderhandelingsresultaat gekeken, maar hierbij getest of de eerdergenoemde disproportionele invloed van haviken ook in een integratieve onderhandeling terug te vinden is (Aaldering & De Dreu, 2012). Specifiek hebben we onderzocht of de invloed van de havik-minderheid gereduceerd zou kunnen worden wanneer zij een lage status binnen de groep hadden. We hebben daartoe een experiment uitgevoerd met dezelfde opzet als in het hiervoor beschreven experiment. We manipuleerden de samenstelling van de meerderheid van de achterban: ofwel de meerderheid (drie personen) bestond uit duiven en de resterende minderheid van één persoon was havik, ofwel de samenstelling was precies andersom. De status van het minderheidslid werd gemanipuleerd door gefingeerde informatie te geven over de score van de achterbanleden op een zogenaamde persoonlijkheidstrek 'visualiteit' die gerelateerd is aan status en succes. De minderheid bleek ofwel gemiddeld een stuk hoger, ofwel een stuk lager te scoren dan de andere leden van de achterban. Vervolgens werd dezelfde onderhandelingstaak uitgevoerd, waarbij vertegenwoordigers namens het management of namens de vakbond onderhandelden over een nieuwe cao. Uit de resultaten bleek inderdaad dat vertegenwoordigers vergelijkbare lage integratieve overeenkomsten bereikten wanneer de minderheid een hoge status havik was als wanneer de meerderheid havik was, onafhankelijk van de status van het duif- minderheidslid. Wanneer de status van de havik-minderheid echter laag was en de meerderheid van de achterban dus uit duiven bestond, namen de gezamenlijke uitkomsten aanzienlijk toe en bleken vertegenwoordigers dus beter in staat tot het bereiken van een goede overeenkomst en universele coöperatie (zie Figuur 2).



Figuur 2 *Hoogste gezamenlijke uitkomsten worden bereikt wanneer de achterban uit een meerderheid van duiven en een minderheid van haviken met lage status bestaat (Aaldering & De Dreu, 2012)*

3.1 Implicaties

Deze onderzoeken naar de rol van de achterban in vertegenwoordigend onderhandelen bieden belangrijke aanknopingspunten voor verder wetenschappelijk onderzoek alsook voor de praktijk. Om te beginnen vloeit uit dit werk de simpele aanbeveling voort om onderhandelaars zich zeer bewust te maken van de boodschap van de achterban en de norm die daarbij gecommuniceerd wordt. Het zou verstandig zijn als ze niet direct aannemen dat deze norm competitief is, omdat dat lang niet altijd het geval hoeft te zijn (zoals pro-sociale onderhandelaars soms terecht inschatten; zie ook Steinel et al., 2010). Daarnaast is het belangrijk om de onderhandeling zoveel mogelijk als een puzzel te zien met integratief potentieel in plaats van als een machtsvertoon of touwtrekkerij. Het blijkt namelijk dat onderhandelingen met goede gezamenlijke uitkomsten voor betere relaties en toekomstperspectief zorgen, wat in de praktijk maar al te vaak een belangrijke factor is (denk aan coalitieformatie of vakbondsonderhandelingen). Hier komt de belangrijke aantekening bij voor vertegenwoordigers om zich bewust te worden van de invloed van haviken. Vertegenwoordigers zijn geneigd om de hardste schreeuwers die een competitieve benadering jegens de andere partij voorstaan, bepalend te laten zijn voor hun strategie tijdens de onderhandeling, ook wanneer deze in de minderheid zijn. Bewustwording zou mogelijk al kunnen leiden tot het verlagen van de status van haviken binnen de achterban en het minder zwaar laten wegen van hun mening. Daarnaast blijkt dat een achterban van haviken in een integratieve onderhandeling dus niet tot betere resultaten leidt, ook niet voor de eigen partij, ook al zorgen haviken voor hogere initiële eisen en minder bereidheid tot het doen van concessies.

Deze informatie is niet alleen nuttig voor onderhandelaars, maar ook voor achterbanleden, en geeft informatie over de effecten die hun voorkeuren kunnen hebben op de strategie van de onderhandelaar en de uiteindelijke overeenkomst.

Tot slot zouden managers of vertegenwoordigers (en ook achterbanleden) zich meer moeten richten op de mogelijkheid om gezamenlijke goede uitkomsten te bereiken. Er zal alleen draagvlak voor de overeenkomst ontstaan wanneer geen van beide partijen gelooft dat ze relatief slechte uitkomsten hebben bereikt in vergelijking met de andere partij (Malhotra & Ginges, 2010). Het is dus belangrijk dat vertegenwoordigers leren zich te richten op het identificeren van kwesties met verschillende prioriteiten voor beide partijen, en bekend zijn met strategieën als informatie uitwisselen, probleem oplossen en kwesties uitruilen, die tot hoge gezamenlijke uitkomsten kunnen leiden (Walton & McKersie, 1965; De Dreu et al., 2000).

Al deze punten zouden kortom universele coöperatie en daarmee het de-escaleren en oplossen van conflicten kunnen bevorderen.

Ten slotte kunnen deze onderzoeksresultaten ook gebruikt worden ter bevordering van parochiale coöperatie. Hoe kan men het beste handelen als vertegenwoordiger (of als lid van de achterban) wanneer een competitieve houding jegens de tegenpartij gewenst is en/of er geen mogelijkheid tot hoge gezamenlijke uitkomsten en universele coöperatie lijkt te zijn? Het besproken onderzoek suggereert dat men zich dan juist beter kan laten leiden door de haviken in de achterban, en door een pro-sociale vertegenwoordiger. Deze zullen zich met name richten op het versterken van de positie van de eigen groep. Wel is het belangrijk om de eerder besproken resultaten van de invloed van haviken in een integratieve onderhandeling in acht te nemen. Het toepassen van competitieve tactieken als gevolg van een haviken-voorkeur leidt hier niet tot betere uitkomsten voor de eigen partij in vergelijking met het volgen van de voorkeur van duiven (Aaldering & Ten Velden, 2016).

Al met al is dus gebleken dat de achterban een belangrijke bron van informatie vormt en de vertegenwoordiger aanzet tot meer of minder coöperatief gedrag in onderhandelingen. Vertegenwoordigers hebben de neiging zich competitief op te stellen, maar laten zich leiden door de norm die vanuit de achterban gecommuniceerd wordt, door duidelijk gearticuleerde voorkeuren of door goed- of afkeuring via emoties. Haviken in de achterban hebben een disproportionele invloed op de strategie en uitkomst van de onderhandeling. In een distributieve, zero-sum onderhandeling kan het gebruiken van een door haviken geprefereerde competitieve strategie tot betere uitkomsten voor de eigen partij leiden. In een integratieve onderhandeling zien we echter duidelijk dat zowel de uitkomsten van de eigen partij, als die van beide partijen samen, te lijden hebben wanneer er naar de haviken geluisterd wordt. Wanneer een onderhandeling integratief potentieel heeft is het beter om naar universele coöperatie te streven, wat leidt tot betere uitkomsten zowel op korte (economisch) als lange (relationeel) termijn.

4 Vervolgonderzoek

Hoewel de besproken onderzoeksresultaten een goed beeld geven van recent onderzoek naar coöperatie in intergroepsconflicten, en meer specifiek van onderzoek naar vertegenwoordigend onderhandelen, blijven er vragen onbeantwoord.

Er zijn dan ook vele open wegen voor vervolgonderzoek. Een belangrijke vraag betreft het onderzoek naar de invloed van verschillende stemmen vanuit de achterban. Hoewel onderzoek laat zien dat een coöperatieve achterban voor meer universele coöperatie en een beter onderhandelingsresultaat zorgt (Aaldering & De Dreu, 2012; Aaldering & Ten Velden, 2016), is in dit onderzoek alleen gekeken naar vertegenwoordigers die elk een vergelijkbare achterban hadden. In de praktijk hoeft dit lang niet altijd het geval te zijn en dus rijst de vraag of een coöperatieve duiven-benadering ook werkt wanneer de tegenpartij zich wel door haviken in de achterban laat leiden. Worden de duiven dan niet onder de voet gelopen door de haviken die er met de buit vandoor gaan? De rol van vertegenwoordigers op zich zou er voor moeten zorgen dat er niet te snel en te makkelijk wordt toegegeven (De Dreu et al., 2014). Echter, bereidheid om op coöperatieve wijze informatie uit te wisselen kan ook uitbuiting tot gevolg hebben als dit niet beantwoord wordt met eenzelfde bereidheid vanuit de tegenpartij (De Dreu, 2010b). Een coöperatieve opstelling is dan ook risicovol, en het is voorstelbaar dat duiven zich tot haviken transformeren wanneer zij haviken in de tegenpartij verwachten. Inderdaad laat onderzoek naar sociale waarde oriëntatie zien dat pro-sociale personen zich soms competitief opstellen wanneer ze met competitief gedrag van hun tegenstander geconfronteerd worden (Kelley & Stahelski, 1970; Van Lange, 1992).

Wellicht is het nastreven van universele coöperatie niet altijd de beste optie, zeker niet in het geval van competitief ingestelde tegenstanders. Een combinatie en afwisseling van strategieën kan mogelijk een betere manier zijn om tot effectieve en integratieve uitkomsten te komen in een onderhandeling. Zo toont onderzoek naar interindividuele onderhandelingen aan dat een coöperatieve benadering vanaf het begin van de onderhandeling weinig effect heeft, maar dat onderhandelaars die competitief beginnen en als gevolg daarvan in een impasse terechtkomen en zich moeten gaan richten op informatie-uitwisseling en coöperatie om tot een oplossing te komen, betere overeenkomsten sluiten (Harinck & De Dreu, 2004; Hilty & Carnevale, 1993; Olekalns, Brett & Weingart, 2003). Eveneens is een combinatie van forcerende (competitieve) en probleemoplossende (coöperatieve) tactieken het meest effectief gebleken in interindividuele conflicthantering (Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999).

Opvallend genoeg heeft psychologisch onderzoek naar vertegenwoordigend onderhandelen vooralsnog geen gebruik gemaakt van de taxonomie van acht tactieken van vertegenwoordigend onderhandelen (Van de Vliert & Mastenbroek, 1998). Deze tactieken specificeren coöperatie van de vertegenwoordiger met de achterban of met de tegenpartij en bepalen de strategie afhankelijk van de mate waarin de vertegenwoordiger erkent dat deze belangen conflicteren. Hoe deze tactieken de termen van parochiale en universele coöperatie kunnen verrijken en hoe een combinatie en/of afwisseling van parochiale en universele coöperatie onderhandelingen en conflicthantering tussen groepen beïnvloedt, is vooralsnog een open vraag.

Minstens zo interessant is de vraag wat er gebeurt wanneer de overeenkomst eenmaal gesloten is. Hoe zorgt de vertegenwoordiger voor draagvlak voor en implementatie van de overeenkomst? Of de belangen van de achterban goed vertegenwoordigd zijn in het akkoord, is hiervoor cruciaal, maar ook de manier

waarop dit akkoord vervolgens bekendgemaakt wordt, kan invloed uitoefenen op de uitvoering van de overeenkomst. Het is opvallend dat de intuïtief aannemelijke relatie tussen integratieve overeenkomsten en tevredenheid, implementatiesucces en vervolgrelaties tussen partijen nog nauwelijks wetenschappelijke ondersteuning heeft gekregen (Atkin & Rinehart, 2006; Licklider, 1995; Weingart et al., 1993).

Meer globaal gezien zijn er nog vele andere belangrijke factoren die leiden tot enerzijds parochiale en anderzijds universele coöperatie in intergroepsconflicten. Te denken valt hier aan de afhankelijkheid en machtsverschillen tussen de partijen (in hoeverre hebben ze elkaar nodig om tot een oplossing of resultaat te komen?), de reputatie van de tegenpartij, ervaringen in het verleden en geloof dat er een gezamenlijke oplossing mogelijk is. Elk van deze factoren zou onderzocht kunnen worden en zo meer inzicht kunnen geven in manieren waarop universele coöperatie bevorderd zou kunnen worden, alsmede in omstandigheden waarin het wellicht beter is om de coöperatie tot de eigen groep te beperken.

5 Conclusie

Dit artikel heeft een aantal factoren uitgelicht die aantonen wanneer mensen welke vorm van coöperatie in een intergroepsconflict vertonen. We onderscheiden hierbij enerzijds parochiale en anderzijds universele coöperatie. Uit het besproken onderzoek blijkt dat parochiale coöperatie vaak prevaleert. Het blijkt echter ook goed mogelijk om te schakelen naar universele coöperatie.

Ten eerste blijkt iemands sociale waarde oriëntatie een belangrijke voorspeller van coöperatie. Pro-sociale mensen zullen zich over het algemeen coöperatiever gedragen, met name naar de eigen groep. Hoewel hun neiging tot parochiale coöperatie een duistere zijde heeft wanneer parochiale coöperatie negatieve implicaties heeft voor het welzijn van de andere partij, laat het besproken onderzoek zien dat pro-socialen niet bereid zijn de andere groep te schaden wanneer er een alternatieve optie tot universele coöperatie aanwezig is. Ze zijn onder bepaalde omstandigheden bereid van parochiale naar universele coöperatie om te schakelen, bijvoorbeeld als ze weten dat hun eigen groep een dergelijke coöperatie naar de andere groep goedkeurt, of als ze weten dat het beperken van hun coöperatie tot de eigen groep direct schadelijk is voor de andere groep. Ook in onderhandelingen lijken pro-sociale vertegenwoordigers een goede keuze: ze zetten zich meer in voor hun achterban en staan meer open voor diens suggesties om bij te sturen (richting universele dan wel parochiale coöperatie). Tevens is duidelijk geworden dat een pro-sociale oriëntatie niet alleen aangeboren is, maar ook gestimuleerd kan worden, wat direct praktisch belang heeft.

Ten tweede is de invloed van de achterban op de onderhandelingsstrategie van vertegenwoordigers onder de loep gelegd. Vertegenwoordigers blijken zich van nature competitief op te stellen, in de veronderstelling dat hun achterban hier de voorkeur aan geeft, wat zich vertaalt naar parochiale coöperatie. Inderdaad blijkt dat, wanneer zelfs maar een minderheid in de achterban een competitief geluid laat horen, vertegenwoordigers geneigd zijn hier gehoor aan te geven. Met name

in onderhandelingen met een integratieve mogelijkheid kan dit heel slecht uitpakken. Een competitieve houding vanwege haviken in de achterban leidt dan tot lagere uitkomsten (zowel voor beide partijen samen als individueel) en tot minder tevredenheid. Belangrijk is hier op te merken dat een meerderheid van duiven, oftewel een coöperatief geluid uit de achterban, wel degelijk de toon kan verzetten. Wanneer er een eenduidig geluid van een coöperatieve voorkeur uit de achterban komt, of de competitieve minderheidsmening wordt afgezwakt door deze havik een lage status toe te kennen, lijkt de kans op betere uitkomsten voor beide partijen toe te nemen. Met name in integratieve onderhandelingen lijkt een parochiale havikhouding dus weinig vruchtbaar; met het uitwisselen van informatie over onderliggende belangen komen beide partijen verder. Universele coöperatie kan dus worden bevorderd door een coöperatieve norm in de achterban te stimuleren, een pro-sociale vertegenwoordiger aan te wijzen en het belang van informatie-uitwisseling te benadrukken. Op deze manier kunnen integratieve overeenkomsten worden gesmeed die de belangen van beide partijen vertegenwoordigen.

Praktijkbox

- Door pro-sociale instructies te geven kan een vertegenwoordiger ertoe worden aangezet meer coöperatie te vertonen, zowel parochiaal als universeel.
- Wanneer een vertegenwoordiger wordt gezocht die zijn eigen belangen opzijzet voor de belangen van de achterban, kies dan een pro-sociaal persoon.
- Pro-socialen zijn in eerste instantie parochiaal in hun coöperatie, maar kunnen zich ook richten op universele coöperatie wanneer dit van hen gevraagd wordt.
- Pas op met het aanmoedigen van te veel parochiale coöperatie: dit kan voor conflictescalatie zorgen en toekomstige omgang tussen onderhandelingspartners in de weg zitten.
- In onderhandelingen is er vaak ruimte voor een integratieve overeenkomst. Stimuleer daarom informatie-uitwisseling en coöperatie.
- Pro-sociale vertegenwoordigers staan desgevraagd ook open voor universele coöperatie en zijn daarmee meer flexibel dan egoïstische.
- Geef ook bij universele coöperatie niet te makkelijk en te snel toe. Informatie-uitwisseling is cruciaal voor een kwalitatief goede overeenkomst.
- Een competitieve aanpak jegens de andere partij leidt vaak niet tot de beste uitkomsten.
- Let op wat de achterban zegt en bedoelt. Luisteren naar (een minderheid van) de hardste schreeuwers geeft niet altijd het beste resultaat.

Literatuur

- Aaldering, H. (2014). *Parochial and universal cooperation in intergroup conflict*. Doctoral dissertation. Universiteit van Amsterdam.
- Aaldering, H., & De Dreu, C.K.W. (2012). Why hawks fly higher than doves: Intragroup conflict in representative negotiations. *Group Processes and Intergroup Relations*, 15, 713-724.
- Aaldering, H., Greer, L.L., Van Kleef, G.A., & De Dreu, C.K. (2013). Interest (mis) alignments in representative negotiations: Do pro-social agents fuel or reduce intergroup conflict? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 240-250.
- Aaldering, H., & Ten Velden, F.S. (2016). How dovish representatives reach higher integrative and joint outcomes in integrative negotiations. *Group Processes and Intergroup Relations*, in press. doi:10.1177/1368430216656470
- Abbinck, K., Brandts, J., Herrmann, B., & Orzen, H. (2012). Parochial altruism in intergroup conflicts. *Economic Letters*, 117, 45-48.
- Atkin, T. S., & Rinehart, L.M. (2006). The effect of negotiation practices on the relationship between suppliers and customers. *Negotiation Journal*, 22(1), 47-65.
- Au, W.T., & Kwong, Y.Y. (2004). Measurements and effects of social value orientation in social dilemmas: A review. In R. Suleiman, D.V. Budescu, I. Fischer, & D.M. Messick (Eds.), *Contemporary Research on Social Dilemmas* (pp. 71-98). New York: Cambridge University Press.
- Balliet, D., Parks, C., & Joireman, J. (2009). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A meta-analysis. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12, 533-547.
- Beersma, B., & De Dreu, C.K.W. (1999). Negotiation processes and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. *International Journal of Conflict Management*, 10, 385-402.
- Benton, A.A., & Druckman, D. (1973). Salient solutions and the bargaining behavior of representatives and non-representatives. *International Journal of Group Tensions*, 3, 28-39.
- Benton, A.A., & Druckman, D. (1974). Constituents' bargaining orientation and intergroup negotiation. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 141-150.
- Ben-Yoav, O., & Pruitt, D. (1984). Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 323-335.
- Bogaert, S., Boone, C., & Declerck, C. (2008). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A review and conceptual model. *British Journal of Social Psychology*, 47, 453-480.
- Bonner, B.L., Okhuysen, G.A., & Sondak, H. (2011). Intragroup decision making in intergroup negotiation: Majority/minority effects and hawkishness of member preferences. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15, 246-257.
- De Cremer, D., & Van Dijk, E. (2002). Reactions to group success and failure as a function of group identification: A test of the goal-transformation hypothesis in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 435-442.
- De Cremer, D., Van Knippenberg, D., Van Dijk, E., & Van Leeuwen, E. (2008). Cooperating if one's goals are collective-based: Social identification effects in social dilemmas as a function of goal transformation. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1562-1579.
- De Dreu, C.K.W. (2010a). Social value orientation moderates ingroup love but not outgroup hate in competitive intergroup conflict. *Group Processes and Intergroup Relations*, 13, 701-713.
- De Dreu, C.K.W. (2010b). Social conflict: The emergence and consequences of struggle and negotiation. In S.T. Fiske, D.T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol.2, pp. 983-1023). New York: Wiley.

- De Dreu, C.K.W., Aaldering, H., & Saygi, Ö. (2014). Conflict and negotiation within and between groups. In M. Mikulincer, P.R. Shaver, J.F. Dovidio & J.A. Simpson (Eds.), *APA handbook of personality and social psychology* (Vol. 2, pp. 151-176). Washington, DC: American Psychological Association.
- De Dreu, C.K.W., Balliet, D., & Halevy, N. (2014). Parochial cooperation in humans: Forms and functions of self-sacrifice in intergroup conflict. *Advances in Motivation Science*, 1-47.
- De Dreu, C.K.W., & Boles, T.L. (1998). Share and share alike or winner take all? The influence of social value orientation upon choice and recall of negotiation heuristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 253-276.
- De Dreu, C.K.W., Dussel, D.B., & Ten Velden, F.S. (2015). In intergroup conflict, self-sacrifice is stronger among pro-social individuals, and parochial altruism emerges especially among cognitively taxed individuals. *Frontiers in Psychology*, 6:572.
- De Dreu, C.K.W., Greer, L.L., Handgraaf, M.J.J., Shalvi, S., Van Kleef, G.A., Baas, M., Ten Velden, F.S., Van Dijk, E., & Feith, S.W.W. (2010). The neuropeptide oxytocin regulates parochial altruism in intergroup conflict among humans. *Science*, 328, 1408-1411.
- De Dreu, C.K.W., & Van Kleef, G.A. (2004). The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 303-319.
- De Dreu, C.K.W., & Van Lange, P.A.M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.
- De Dreu, C.K., Weingart, L.R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.
- Druckman, D. (1977). Boundary role conflict negotiation as dual responsiveness. *Journal of Conflict Resolution*, 21, 639-662.
- Gelfand, M.J., & Realo, A. (1999). Individualism – collectivism and accountability in intergroup negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 84, 721-736.
- Halevy, N., Chou, E.Y., Cohen, T.R., & Livingston, R.W. (2012). Status conferral in intergroup social dilemmas: behavioral antecedents and consequences of prestige and dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 351-366.
- Harinck, F., & De Dreu, C.K. (2004). Negotiating interests or values and reaching Integrative agreements: The importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34, 595-611.
- Hilty, J.A., & Carnevale, P.J. (1993). Black-hat/white-hat strategy in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 444-469.
- Iedema, J., & Poppe, M. (1994). Effects of social value orientation on expecting and learning others' orientations. *European Journal of Social Psychology*, 24, 565-579.
- Iedema, J., & Poppe, M. (1995). Perceived consensus of one's social value orientation in different populations in public and private circumstances. *European Journal of Social Psychology*, 25, 497-507.
- Kelley, H.H., & Stahelski, A.J. (1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 66-91.
- Licklider, R. (1995). The consequences of negotiated settlements in civil wars, 1945-1993. *American Political Science Review*, 89, 681-690.
- Malhotra, D., & Ginges, J. (2010). Preferring balanced vs. advantageous peace agreements: A study of Israeli attitudes towards a two state solution. *Judgment and Decision Making*, 5, 420-427.
- McClintock, C.G. (1972). Social motivation – A set of propositions. *Behavioral Science*, 17, 438-454.

- Meyer, R.D., Dalal, R.S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36, 121-140.
- Pruitt, D.G., & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Olekalns, M., Brett, J.M., & Weingart, L.R. (2003). Phases, transitions and interruptions: Modeling processes in multi-party negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 14, 191-211.
- Steinel, W., De Dreu, C.K.W., Ouwehand, E., & Ramírez-Marín, J.Y. (2009). When constituencies speak in multiple tongues: The relative persuasiveness of hawkish minorities in representative negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 67-78.
- Steinel, W., Van Kleef, G.A., Van Knippenberg, D., Hogg, M.A., Homan, A.C., & Moffit, G. (2010). How intragroup dynamics affect behavior in intergroup conflict: The role of group norms, prototypicality, and need to belong. *Group Processes and Intergroup Relations*, 1-16.
- Van de Vliert, E., & Mastenbroek. (1998). Negotiations. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & C.J. de Wolff (Eds.), *Personnel psychology* (Vol.3, pp. 326-345). Hove: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Druckman, D. (1977). Boundary role conflict negotiation as dual responsiveness. *Journal of Conflict Resolution*, 21, 639-662.
- Van Dijk, E., De Cremer, D., & Handgraaf, M.J.J. (2004). Social value orientations and the strategic use of fairness in ultimatum bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 697-707.
- Van Kleef, G.A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 184-188.
- Van Kleef, G.A., & De Dreu, C.K.W. (2002). Social value orientation and impression formation: A test of two competing hypotheses about information search in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 13, 59-77.
- Van Kleef, G.A., Steinel, W., & Homan, A.C. (2013). On being peripheral and paying attention: Social information processing in intergroup conflict. *Journal of Applied Psychology*, 98, 63-79.
- Van Kleef, G.A., Steinel, W., Van Knippenberg, D., Hogg, M., & Svensson, A. (2007). Group member prototypicality and intergroup negotiation: How one's standing in the group affects negotiation behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 46, 129- 154.
- Van Lange, P.A.M. (1992). Confidence in expectations: A test of the triangle hypothesis. *European Journal of Personality*, 6, 371-379.
- Van Lange, P.A.M. (1999). The pursuit of joint outcomes and equality in outcomes: An integrative model of social value orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 337-349.
- Van Lange, P.A.M., De Cremer, D., Van Dijk, E., & Van Vugt, M. (2007) Self-interest and beyond: Basic principles of social interaction. In A.W. Kruglanski & E.T. Higgins (Eds.), *Social Psychology: Handbook of basic principles* (pp. 540-561). New York: Guilford Press.
- Wagner, J.A. (1995). Studies of individualism- collectivism: Effects of cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- Walton, R.E., & McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.
- Weingart, L.R., Bennett, R.J., & Brett, J.M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.

- Weingart, L.R., Brett, J.M., Olekalns, M., & Smith, P.L. (2007). Conflicting Social Motives in Negotiating Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 994-1010.
- Wit, A.P., & Kerr, N.L. (2002). 'Me versus just us versus us all'. Categorization and cooperation in nested social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 616-637.

Origin and consequences of parochial and universal cooperation in intergroup conflicts

H. Aaldering, G.A. van Kleef, & C.K.W. De Dreu, Gedrag & Organisatie, volume 29, september 2016, nr. 3, pp. 232-250

In this article we discuss recent research that shows when people are likely to show parochial or universal cooperation. We look especially for someone's personal social value orientation. In addition, we discuss extensively research regarding representative negotiations, which examines the influence of followers on representatives' strategy: competitive towards the other group to further help their own group (parochial), or cooperative towards the other group aiming to achieve a good joint solution. Various factors, including followers composition, the way they communicate their preferences and the type of negotiation, influence the chosen strategy of the representative. The findings provide insights into how both parochial and universal cooperation in intergroup conflicts, particularly in representative negotiations, can be stimulated or inhibited.

Key words: cooperation, conflict, social value orientation, negotiation