

タイトル	交渉における対人関係と情報交換の効果
著者	福野，光輝；多田，優基；村上，昌幸；池谷，光壽
引用	北海学園大学経営論集，5(3)：45-52
発行日	2007-12-00

交渉における対人関係と情報交換の効果¹⁾

福 野 光 輝 ・ 多 田 優 基
村 上 昌 幸 ・ 池 谷 光 壽

交渉における関係性の問題は、構造的な側面と個人的な側面の2つにわけられる。構造的な側面とは、交渉状況が2者間なのか多者間なのかといった交渉当事者の数のちがいや、雇用者と求職者といった役割のちがいをさす(e.g., Neale, Huber, & Northcraft, 1987)。個人的な側面とは、相手が知人なのか初対面なのかといった対人的な結びつきの程度をあらわす。本研究では、後者の側面に注目し、交渉者どうしの社会的結びつきの程度が2者間の交渉過程とその結果におよぼす効果を検討する。

関係性の分類や定義にはさまざまな議論があるが(e.g., Fiske, 1992; Greenhalgh & Chapman, 1998), もっとも単純で一般的なのは、友人と初対面といったような親密さの程度による2分法である²⁾。親密な関係には、長期にわたる頻繁な相互作用、多様な活動の共有、強い相互依存性、強い感情の喚起可能性といった特徴がある(Kelley, 1979)。もちろん親密な関係といっても、友人と恋人、同僚、親子では、関係の性質とともに交渉への

影響は異なると考えられる(Steinberg, 1981; Gottman, Notarius, Markman, Bank, & Yoppi, 1976; Fry, Firestone, & Williams, 1983)。しかし、おもに初対面の交渉ペアを対象としてきたこれまでの研究知見との比較を明確に行う意味で、本研究では継続的な相互作用の有無といった2分法の観点から関係性をとらえ、友人どうしと初対面どうしの交渉過程を比較する。

友人どうしの交渉は、初対面どうしのそれより、双方にとって望ましい統合的合意に到達しやすいと考えられる(Greenhalgh & Chapman, 1998)。第1に、親密な関係では、相手への好意的な評価を維持するため、相手の交渉行動に対する原因帰属が好意的になりやすいことがあげられる(Gottman et al., 1976; Miller & Rampel, 2004)。このことは主張的な行動の応酬を抑制し、問題解決行動を促進しやすい。第2に、友人どうしの交渉では、当事者は自己利益だけでなく相手の利益に対してもより配慮すると考えられる。自他の利益への高い関心は問題解決方略の選択を促進し統合的合意を導く(Pruitt & Rubin, 1986)。第3に、これまでの相互作用を通じて親密な相手の選好情報がすでに共有されていたり、相手への信頼感が自分の利害関心を表明することへの抵抗を低くすると考えられるため、友人どうしの交渉では、他人どうしのそれより、情報交換が促進されやす

1) 本研究は平成17年度北海学園学術研究助成および平成19年度文部科学省学術研究費補助金(若手研究(B), 研究代表者 福野光輝, 課題番号17730367)の援助を受けた。

2) 関係性を2分法でとらえることへの批判についてはGreenhalgh & Chapman (1998)を参照のこと。

い (McGinn & Keros, 2003; Morton, 1978)。

統合的合意を促進するひとつの要因は相手の利害関心の正確な理解である (e.g., Pruitt, 1981; Thompson & Hastie, 1990)。複数の交渉争点に対して相手がもつ優先順位を理解するためには、交渉時の積極的な情報交換が不可欠である。しかし実際には、たとえ情報交換の機会を与えられても、交渉者がそれを十分に利用することはむずかしい (Thompson, 1991)。Thompson (1991) は、相手の利害関心情報を実験者から与えられたペア (情報提供条件)、相手の利害関心についての情報をもとめるよう教示されたペア (情報要求条件)、情報交換の必要性については何も教示されなかったペア (統制条件) の3つの条件下で、相手の利害関心に対する理解の程度を比較した。いずれの条件においても、参加者は交渉時に何を話してもよいと教示され、交換される情報に制限はないことが伝えられた。実験の結果、利害関心の認知がもっとも正確になったのは情報提供条件で、次いで情報要求条件、統制条件の順であった。情報提供条件と情報要求条件でみられた差は、機会を与えるだけでは実際の情報交換は促進しないことをあきらかにした。

そもそも交渉者が情報交換の機会を利用できないひとつの原因として、とくに交渉初期において、当事者は互いの利害関心が完全に対立しているという固定和幻想 (fixed-pie assumption) に陥りやすいことがある (e.g., Bazerman & Neale, 1983)。この知覚は、合意を得るためには中庸をとるしかないという仮定を交渉者にもたらし、情報交換の必要性を感じなくさせる。また、利害関心にかんする情報交換を促進するには、自分自身の選好情報も表明する必要がある。このことは、自分がどこまで譲歩できるかを相手に知らせることになり、交渉結果が不利になる可能性をもたらす。このジレンマは情報交換を抑制する (Murnighan, Babcock, Thompson, &

Pillutla, 1999)。

こうした議論にもとづけば、友人ペアが他人ペアにくらべて統合的合意に到達しやすいひとつの原因は、友人ペアにおいて情報交換が促進しやすいからといえるかもしれない。すでに指摘したように、友人どうしでは、相手への信頼感や利害への配慮が高いため、自分の選好情報を表明することで搾取されるかもしれないというジレンマは感じにくいだろう。また、相手の利害関心をたずねる行動も、他人ペアでは競争的に解釈され否定的な印象をもたらすかもしれないが、友人ペアでは協力的に解釈されやすいと考えられ (Gottman et al., 1976; Miller & Rampel, 2004)、そうした行動はしょうじやういだろう。このことから、他人ペアより友人ペアにおいて、相手の利害関心の理解は正確になるだろう (仮説1)。情報交換と統合的合意の関係を系統的に調べるため、本研究では Thompson (1991) における情報交換の3条件の効果を再度検討する。本研究でもちいる交渉課題は Thompson (1991) と異なるため、知見の頑健性を確認できるだろう。本研究においても、Thompson (1991) と一致して、利害関心理解の正確さは情報要求条件より情報提供条件で高く、統制条件でもっとも低いと予想される (仮説2)。さらに、相手との親密さが情報交換を促進するとすれば、情報提供条件では友人ペアと他人ペアで利害関心理解の正確さにちがいはみられないが、情報要求条件と統制条件においては、他人ペアより友人ペアで利害関心の理解は正確になるだろう (仮説3)。

方 法

実験時期と参加者

実験は2006年11月から12月にかけて、北海学園大学行動科学実験室で、北海学園大学の学部学生124名 (男性66名、女性58

名)を対象におこなった。2つの授業でリクルートされた594名の参加者プールから電話もしくは電子メールによる参加依頼に応じた学生、もしくはその学生の実際の友人が実験に参加した。

手続き

実験室に到着した2名の参加者は、交渉過程を調べるという実験目的を告げられた後、実験にかんする全体的な教示を受けた。ついで参加者はくじ引きで売り手役と買い手役にわかれ、練習課題をおこなった。練習課題は2つの統合争点からなる中古自転車の売買交渉で、各争点には5つの選択肢があった。交渉は配布された得点表をもとに対面で10分間おこない、各争点に含まれる5つの選択肢からひとつを合意により決定するよう求めた。交渉時には何を話してもよいが、自分の得点表を相手に見せることだけはしないよう教示した。交渉の様子は、参加者の許可を得て録画した。

練習課題終了後、本課題をおこなった³⁾。本課題はアルバイト雇用に関するもので、参加者は再度くじ引きをおこない雇用者役(店長)と求職者役(大学生)にわかれた。争点は5つで、統合争点と分配争点が2つずつと両立可能争点が1つ含まれていた。交渉は対面で20分間おこなった。参加者には、各選択肢に付された得点の合計が大きくなるよう交渉するよう求めた。合計点に応じて授業成績に加点すると説明した。交渉状況にかんする説明の後、参加者が争点の優先順位を正しく理解しているか確認するために、優先度の高い争点から低い争点まで順位をつけさせ、その回答を実験者が確認した。争点の優先順位を誤解している参加者には実験者が再度説

明した。また交渉において自分の合計得点をできるだけ大きくするよう行動することも質問への回答によって確認した。交渉終了後、参加者は質問紙に回答し、実験の目的に関する説明を受けた。参加者は、交渉得点に応じた授業成績への加点と別に、実験参加の謝礼を受けとり、実験は終了した。

実験デザイン

親密さ(友人・他人)×情報交換(情報提供・情報要求・統制)でいずれも参加者間要因であった。親密さ要因の友人条件では、参加者プールから選ばれた参加者に実際の友人を1名連れてきてもらい交渉をおこなわせた。他人条件では、実験者が参加者プールから初対面の者どうしをペアにした。友人条件における参加者どうしの交際期間の平均は17.17ヶ月($SD=12.51$)、相手への信頼感および親密さの知覚は、7段階評価でそれぞれ5.65($SD=1.21$)および5.92($SD=1.18$)であった。

情報交換要因の操作は次のようにおこなった。情報提供条件では、交渉における情報交換の重要性を教示により強調した後、実験者が参加者に相手の得点表を渡した。つまり参加者は自分と相手の両方の得点表をみながら交渉した。情報要求条件では、情報交換の重要性を強調するとともに、参加者自身で相手の利害関係情報を求めるよう教示した。統制条件では情報交換の重要性に関する教示はしなかった。

従属変数

従属変数は、本課題の合意内容に応じて得られた得点を参加者ごとに合計した個人得点とペアごとに合計した共同得点、相手の利害関係にたいする認知の正確さ、固定和幻想であった。利害関係認知の正確さおよび固定和幻想の測定は、交渉終了後、参加者に得点表示部分を空白にした得点表を渡し、相手の得

3) 本課題および練習課題の詳細については著者まで問い合わせください(fukuno@econ.hokkai-s-u.ac.jp)。

点表の得点配置を予想させることでおこなった。利害関心認知の正確さは、相手の得点表に対する25個（5争点×5選択肢）の予測値と実際の得点配置との差の絶対値を合計して正確性得点とした。そのため正確性得点は数値が小さいほど、相手の利害関心を正確に理解していることをあらわす。一方、固定和幻想は、2つの統合争点における相手の得点配置の予測値と、完全な固定和幻想に陥った場合の得点配置との差の絶対値を合計して固定和幻想得点とした。そのためこの指標では数値が小さいほど、参加者の統合争点に対する得点配置予測値は固定和幻想に陥っていると考えられる。利害関心の理解にかんする3つの仮説の検討は、正確性得点と固定和幻想得点をもちいておこなった。

結 果

62組の参加者ペアのうち、交渉が決裂した女性ペア1組は今回の分析から除外した。

交渉結果：個人得点と共同得点

まず交渉の個人得点（ $M=749.35$, $SD=72.54$ ）⁴⁾について、実験要因の効果を検討するため親密さ×情報交換×役割（雇用者・求職者）×性別（男性・女性）の4要因分散分析をおこなったが、いずれの効果も有意とはならなかった。また個人得点をペアごとに合計した共同得点でも同様の分析をおこなったが（ $M=1506.56$, $SD=91.07$ ），有意な効果はみられなかった（図1）。

利害関心認知の正確さ

相手の得点表に対する25個の得点配置予測値（5争点×5選択肢）と実際の得点配置

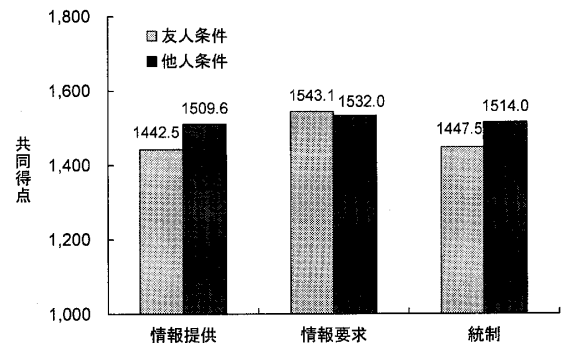


図1 親密さと情報交換の各条件における共同得点の平均値

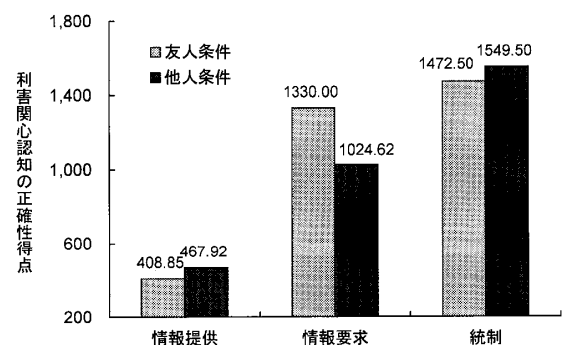


図2 親密さと情報交換の各条件における正確性得点の平均値

注) 数値が小さいほど、相手の利害関心認知が正確であることを示す。

との差の絶対値を合計した正確性得点について、親密さ×情報交換×役割（雇用者・求職者）×性別（男性・女性）の4要因分散分析をおこなった。その結果、情報交換と役割の主効果が有意となり（ M =情報提供 438.39 *vs.* 情報要求 1177.31 *vs.* 統制 1511.00, $F(2, 98)=62.48$, $p<.01$; M =雇用者 769.08 *vs.* 求職者 1315.38, $F(1, 98)=47.26$, $p<.01$ ），親密さ×情報交換の交互作用に傾向差がみられた（ $F(1, 98)=2.54$, $p<.09$, 図2）。情報交換の主効果に関する多重比較の結果、正確性得点は情報提供条件で他の2条件より低く（ $F_s(1, 120)=31.53$, $ps<.01$ ），情報要求条件と統制条件の間には傾向差がみられた（ $F(1, 120)=3.21$, $p<.08$ ）。また交互作用の下位検定の結果、他人ペアでは情報交換のいずれの条件間でも

4) 本実験の得点表での得点範囲は0～1,020点であり、すべての争点で中庸の選択肢に合意したときの個人得点は510点であった。

有意差がみられたのに対し ($F_s(1, 120) = 4.61, p < .05$), 友人ペアでは情報要求条件と統制条件の間に有意差はなかった ($F(1, 120) = .02, n.s.$)。また情報交換のいずれの条件においても親密さの単純主効果は有意ではなかった。

固定和幻想

2つの統合争点に対する10個の得点配置予測値と、完全な固定和幻想に陥っていた場合の得点配置との差の絶対値を合計した固定和幻想得点について、4要因分散分析をおこなった。その結果、まず情報交換と役割の主効果が有意となった ($M =$ 情報提供 1,538.74 *vs.* 情報要求 1,411.52 *vs.* 統制 1,085.81, $F(2, 98) = 21.26, p < .01$; $M =$ 雇用者 1,525.50 *vs.* 求職者 1,165.22, $F(1, 98) = 30.54, p < .01$)。また情報交換×性別の交互作用 ($F(2, 98) = 7.48, p < .01$, 図3), 情報交換×親密さ×役割×性別の交互作用 ($F(2, 98) = 6.78, p < .01$) が有意となった。情報交換×親密さの交互作用は有意ではなかったが ($F(2, 98) = 2.17, p < .12$, 図4), 仮説3を検討するため下位検定をおこなったところ、統制条件において親密さの単純主効果がみられた ($F(1, 118) = 8.95, p < .01$)。情報交換の主効果に関する多重比較の結果、情報提供条件

と情報要求条件の間には傾向差が ($F(1, 120) = 3.33, p < .07$), これら以外の条件間では有意差がみられた ($F_s(1, 120) \geq 9.56, p < .01$)。情報交換×性別の交互作用に関する下位検定の結果、統制条件において男性は女性より固定和幻想得点が低下した ($F(1, 118) = 5.79, p < .05$)。また男性は統制条件において、情報提供および情報要求条件より固定和幻想得点が低下したが ($F_s(1, 120) \geq 19.66, p < .01$), 女性は情報交換のいずれの条件間でも固定和幻想得点に差はみられなかった。

利害関心認知と共同得点の関連

相手の利害関心に対する認知が交渉結果とどう関連するか検討するため、親密さ要因の条件ごとに、正確さ得点と固定和幻想得点それぞれについて共同得点との相関をもとめた(表1)。その結果、友人条件においては、正確さ得点および固定和幻想得点はいずれも共同得点と関連しなかったが、他人条件では固定和幻想得点と共同得点に有意な正の関連がみられた。他人どうしの交渉では、相手の利害関心認知が完全な固定和幻想の状態から遠ざかるにつれて共同得点は高まることが示された。

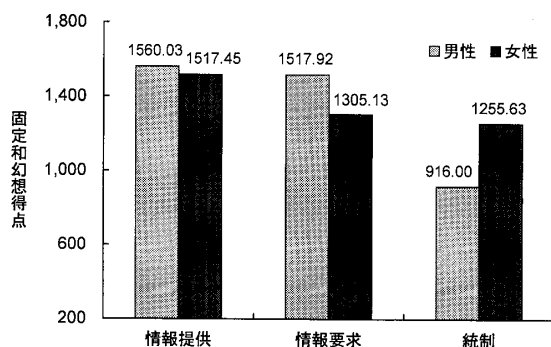


図3 情報交換と性別の各条件における固定和幻想得点の平均値

注) 数値が小さいほど、固定和幻想に陥っている傾向が強いことを示す。

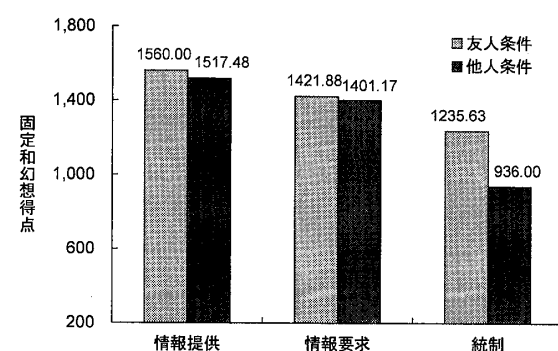


図4 情報交換と親密さの各条件における固定和幻想得点の平均値

注) 数値が小さいほど、固定和幻想に陥っている傾向が強いことを示す。

表1 親密さの各条件における利害関心認知と共同得点の相関

	正確さ得点 ^a	固定和幻想得点 ^b
友人条件		
共同得点	.002	.094
他人条件		
共同得点	-.224	.352*

a 正確性得点は数値が大きいほど、相手の利害関心に対する認知は不正確であることを示す。

b 固定和幻想得点は数値が大きいほど、固定和幻想に陥っている傾向が強いことを示す。

* $p < .05$

考 察

本研究の結果から、第1に、利害関心認知の正確さおよび固定和幻想の程度において、親密さの主効果は認められず、他人条件より友人条件で相手の利害関心認知が正確になるとする仮説1は支持されなかった。第2に、利害関心認知にかんする2つの指標において情報交換の主効果がみられ、情報要求条件より情報提供条件で認知が正確になり、統制条件でもっとも認知は不正確になるとする仮説2はほぼ支持された。第3に、利害関心認知の正確さにおいて親密さと情報交換の交互作用の傾向差がみとめられたものの、情報交換のいずれの条件においても親密さの効果は有意にならず、情報要求条件および統制条件で友人ペアの利害関心認知が正確になるとする仮説3は支持されなかった。交渉結果に関しては、個人得点と共同得点のいずれにおいても、親密さと情報交換の効果はともに認められなかった。ただ他人条件において、固定和幻想が弱まるにつれ統合的合意に到達しやすいことが示唆された。

利害関心認知の正確さを条件ごとに比較すると（図2）、他人条件では、Thompson (1991)の結果と一貫して、情報交換のいずれの条件間にも差がみられた。統制条件より情報要求条件で利害関心認知が正確になったことは、情報交換の重要性を交渉者に認識さ

せるだけでも、実際の情報交換を促すことが示された。統制条件における他人ペアの利害関心認知はもっとも不正確だったが、これはこの条件の参加者が固定和幻想に陥っていたことを示唆する（図4）。友人条件では、他人条件と異なり、情報要求条件と統制条件で利害関心認知の正確性得点に差がみられず、情報交換の重要性を教示することは利害関心の理解を正確にしなかった。この結果は、友人ペアで情報交換が促進されるとする先行研究と矛盾する（e.g., Greenhalgh & Chapman, 1998; McGinn & Keros, 2003; Morton, 1978）。ただ友人ペアの固定和幻想得点は情報要求条件と他の2条件で差がなく高めであり、利害関心の不正確な理解は固定和幻想によるものではないかもしれない。

一方、交渉結果である共同得点をみると、友人ペアと他人ペアのいずれにおいても統合的合意に到達しており、情報交換の各条件間で差はみられなかった（図1）。さらに共同得点と固定和幻想の有意な相関は他人条件のみにみられたことから（表1）、他人ペアでは利害関心の理解が交渉結果を高めたのに対して、友人ペアでは他の要因が統合的合意と関連したと推察される。ひとつの可能性は段階的な譲歩方略（Kelley & Schenitzki, 1972）である。これは交渉初期に自分にもっとも有利な提案をおこない、その後、相手が受容するまで段階的に提案を下げていく方略である。この方略をとれば、相手の利害関心が不明でも統合的合意に到達することが比較的容易になる。日常的な相互作用が継続している友人ペアでは、他人ペアより発言内容に対する評価懸念は低いと考えられ、交渉時の発話数は多かったのではないだろうか。そこでは、お互いの利害関心を十分に理解してから意思決定をおこなう丁寧な手続きより、提案の繰り返しにより合意点をさぐる速断的な手続きがとられやすかったのかもしれない。そのため、友人ペアでは利害関心認知と共同

得点に関連はみられなかったにもかかわらず、統合的合意に到達しやすかったと考えられる。交渉相手との関係は、交渉結果の質には影響しないが、合意に至るまでの過程を異ならせるかもしれない。しかしこの点については、今後、交渉時の発言回数や発話内容を分析して実証的に確認する必要がある。

交渉相手との関係が合意内容に影響しないという本実験の結果は、Greenhalgh & Chapman (1998) とは一貫しないが、Thompson & DeHarpport (1998) とは一致する。彼女たちの実験では、友人ペアか他人ペアかで交渉結果に差はみられなかった。また友人ペアは他人ペアより、自分の利益に対して高い要求水準をもつ一方で、譲歩をしやすかった。他の研究では、友人ペアは相手に対して寛大になりやすく、利己的な行動を抑制するとともに、自己利益を犠牲にした合意に到達しやすいという指摘もある (Barry & Oliver, 1996; Halpern, 1994, 1997; Polzer, Neale, & Glenn, 1993)。交渉相手との関係が直接的な影響をおよぼすのは、交渉結果というより、交渉者の要求水準や動機づけ、方略といった交渉過程かもしれない。ただし本実験の共同得点についての結果は、交渉課題の難易度が低かったことによる天井効果の可能性もあり、異なる交渉課題をもちいた追試が必要である。

予想外ではあったが、本実験の結果は交渉者の性別が認知におよぼす効果も示した。統制条件において男性は女性より固定和幻想が強かった (図 3)。交渉において男性は自己利益の追求に動機づけられやすいのに対して、女性は他者から受容されることを交渉の目的としやすい (Barron, 2003)。また、女性ペアは男性ペアより交渉に関する自らの情報を開示する傾向がある (Halpern & Parks, 1996)。これらの先行研究は、交渉時に男性は課題志向的に、女性は関係志向的になることを示唆する。本実験の結果もこうした視点

から解釈できる。男性は女性にくらべて課題達成に動機づけられたため、交渉状況をより競争的に知覚していたのかもしれない。そのため相手の利害関心を理解する必要性が認識されないまま利害が完全に対立しているという知覚が維持されたと考えられる。

引用文献

- Barron, L. A. (2003). Gender differences in negotiators' belief. *Human Relations*, 56, 635-662.
- Barry, B., & Oliver, R. L., (1996). Affect in dyadic negotiation: A model and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 127-143.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1983). Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (pp.51-67). Beverly Hills: Sage.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689-723.
- Fry, W., Firestone, I., & Williams, D. (1983). Negotiation process and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose? *Basic and Applied Social Psychology*, 4, 1-16.
- Gottman, J., Notarius, C., Markman, H., Bank, S., & Yoppi, B. (1976). Behavioral exchange theory and marital decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 14-23.
- Greenhalgh, L., & Chapman, D. I. (1998). Negotiator relationships: Construct measurement, and demonstration of their impact on the process and outcomes of negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 7, 465-489.
- Halpern, J. J. (1994). The effect of friendship on personal business transactions. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 647-664.
- Halpern, J. J. (1997). Elements of a script for friendship in transactions. *Journal of Conflict Resolution*, 41, 835-868.
- Halpern, J. J., & Parks, J. M.. (1996). Vive la difference: Differences between males and females in process and outcomes in a low-conflict negotiation. *International Journal of*

- Conflict Management*, 7, 45-70.
- Kelley, H. H. (1979). *Personal relationships: Their structures and processes*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kelley, H. H., & Schenitzki, D. P. (1972). Bargaining. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology* (pp.298-337). New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- McGinn, K. L., & Keros, A. T. (2003). Improvisation and the logic of exchange in embedded negotiations. *Administrative Science Quarterly*, 47, 442-473.
- Miller, P. J. E., & Rampel, J. K., (2004). Trust and partner-enhancing attributions in close relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 695-705.
- Morton, T. L., (1978). Intimacy and reciprocity of exchange: A comparison of spouses and strangers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 72-81.
- Murnighan, K., Babcock, L., Thompson, L., & Pillutla, M. (1999). The information dilemma in negotiations: Effects of experience, incentives, and integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 10, 313-339.
- Neale, M. A., Huber, V., & Northcraft, G. B. (1987). The framing of negotiations: Contextual versus task frames. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 228-241.
- Polzer, J. T., Neale, M. A., & Glenn, P. O., (1993). The effects of relationships and justification in an interdependent allocation task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 135-148.
- Pruitt, D. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D., & Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Steinberg, L. D. (1981). Transformations in family relations at puberty. *Developmental Psychology*, 17, 833-840.
- Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161-179.
- Thompson, L., & DeHarpport, T. (1998). Relationships, goal incompatibility, and communal orientation in negotiations. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 33-44.
- Thompson, L., & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.