

**De Invloed van Haalbare Versus Originele Ideeën op Ervaren Macht Tijdens  
Onderhandelingen: De Modererende Rol van een Paradoxaal Denkkader**

Imke Nijman

Studentnummer: s5068541

Afdeling Psychologie, Rijksuniversiteit Groningen

PSB3A-BT15: Bachelor These

Supervisor: dr. Kyriaki Fousiani

Tweede beoordelaar: dr. Toon Kuppens

In samenwerking met: Tim Bekhof, Denis Georgescu, Marleen Lohof,

Nani Slijper en Boris Witte

4 januari 2026

*Een scriptie is een proeve van bekwaamheid voor studenten. De goedkeuring van de scriptie is het bewijs dat de student over voldoende onderzoeks- en rapportagevaardigheden beschikt om af te studeren, maar biedt geen garantie voor de kwaliteit van het onderzoek en de resultaten van het onderzoek als zodanig, en de scriptie is daarom niet per se geschikt als academische bron om naar te verwijzen. Als u meer wilt weten over het in deze scriptie besproken onderzoek en de daarop gebaseerde publicaties waarnaar u zou kunnen verwijzen, neem dan contact op met de genoemde begeleider.*

### **Verklaring AI-gebruik**

#### **1. Geen gebruik van AI**

“Er is geen door AI gegenereerde inhoud als mijn eigen werk gepresenteerd.”

**The influence of Feasible Versus Original Ideas on Perceived Power in Negotiations:**

**The Moderating Role of a Paradoxical Mindset**

### **Abstract**

In negotiations, the ideas that negotiators advocate play a crucial role, yet little research has examined the psychological consequences of doing so for the negotiator themselves. This study investigated whether advocating a feasible (i.e., effective and safe) versus an original (i.e., uncommon, unusual) idea influences perceived power, and whether this relationship is moderated by the negotiators' paradoxical mindset. In an online scenario experiment ( $N = 225$ ), participants advocated either a feasible or an original idea. The results showed that negotiators who supported a feasible idea reported significantly higher perceived power than those who supported an original idea. Additionally, the paradoxical mindset moderated this relationship. When negotiators' paradoxical mindset was high, the difference in perceived power between the two idea types decreased. These findings suggest that supporting ideas that come across as feasible rather than original, enhances perceived power of negotiators. Moreover, whereas people with a strong paradox mindset still feel relatively powerful, even when they support original and less predictable ideas. The study highlights that power perception in negotiations is shaped not only by objective negotiation positions but also by the nature of the idea being advocated.

*Keywords:* Negotiation, Perceived power, Feasible ideas, Original ideas, Paradoxical mindset

### Samenvatting

In onderhandelingen spelen de ideeën die onderhandelaars bepleiten een belangrijke rol, maar tot dusver heeft nog maar weinig onderzoek zich gericht op de psychologische gevolgen hiervan voor de onderhandelaar zelf. Deze studie onderzocht of het bepleiten van een haalbaar (d.w.z. effectief en veilig) versus een origineel (d.w.z. ongebruikelijk, afwijkend) idee invloed heeft op de ervaren macht van de onderhandelaar, en of deze relatie wordt gemodereerd door het paradoxale denkkader van de onderhandelaar. In een online scenario-experiment ( $N = 225$ ) bepleitten participanten ofwel een haalbaar, ofwel een origineel idee. De resultaten tonen dat onderhandelaars die een haalbaar idee bepleiten significant meer ervaren macht rapporteerden dan degenen die een origineel idee bepleiten. Daarnaast bleek het paradoxale denkkader van de onderhandelaar de relatie te modereren. Bij een sterk paradoxaal denkkader van de onderhandelaar nam het verschil in ervaren macht tussen beide typen ideeën af. Deze bevindingen suggereren dat in tegenstelling tot originele ideeën, ideeën die als haalbaar worden gezien de ervaren macht vergroot. Echter, ervaren individuen met een sterk paradoxaal denkkader zich ook relatief machtig bij originele ideeën. Het onderzoek benadrukt dat machtsbeleving tijdens onderhandelingen niet enkel wordt beïnvloed door objectieve onderhandelingsposities maar ook door de aard van het type idee dat men bepleit.

*Trefwoorden:* Onderhandelingen, Ervaren macht, Haalbare ideeën, Originele ideeën, Paradoxaal denkkader

## **De Invloed van Haalbare Versus Originele Ideeën op Ervaren Macht Tijdens Onderhandelingen: De Modererende Rol van een Paradoxaal Denkkader**

Onderhandelen is een belangrijke vorm van sociale interactie (Thompson, 1990). Het vindt plaats op alle niveaus van het dagelijkse leven: van het bedrijfsleven en de politiek, tot interacties tussen collega's, kinderen of partners (Neale en Bazerman 1992; Steinel et al., 2007). Het is een proces waarbij twee of meer partijen met tegengestelde standpunten tot een overeenkomst proberen te komen (Morris & Pinto, 2010; Thompson, 1990). Omdat onderhandelen van belang is voor iedereen die zijn of haar doelen wil bereiken in samenwerking met anderen (Thompson, 1990), is het belangrijk om te begrijpen welke factoren invloed hebben op hoe mensen zich tijdens dit proces gedragen.

In onderhandelingen spelen de ideeën die onderhandelaars inbrengen en bepleiten een belangrijke rol, omdat ze dienen als uitgangspunt voor het bereiken van overeenstemming (Neale & Bazerman, 1992). Ideeën kunnen onderling verschillen in eigenschappen als haalbaarheid (d.w.z. uitvoerbaar, realistisch) en originaliteit (d.w.z. vernieuwend, ongebruikelijk) (Rietzschel et al., 2019). Deze eigenschappen kunnen invloed hebben op hoe ideeën worden beoordeeld en ervaren binnen onderhandelings- en besluitvormingscontexten (Litchfield et al., 2015; Rietzschel et al., 2019). Dit onderscheid tussen haalbaarheid en originaliteit biedt aanknopingspunten om te onderzoeken wat het type idee dat een onderhandelaar bepleit, kan betekenen voor diens eigen beleving tijdens het onderhandelingsproces. Eén van de mogelijke belevingen is de ervaren macht van de onderhandelaar tijdens onderhandelingen.

Het begin van de eenentwintigste eeuw heeft geleid tot een veelvoud aan empirisch onderzoek naar de psychologie van macht (Anderson & Brion, 2014). Empirische studies en meerdere theoretische benaderingen, voortbouwend op literatuur uit de twintigste eeuw (Bazerman et al., 2000; Brauer & Bourhis, 2006; Cartwright, 1959, p. 1), hebben het

vakgebied voorzien van begrip van hoe macht het psychologisch functioneren van individuen binnen organisaties beïnvloedt (Anderson & Brion, 2014; Schaerer et al., 2019). Deze studie heeft als doel zich te richten op ervaren macht als een mogelijke uitkomst van onderhandelingen. Ervaren macht verwijst naar hoe mensen hun eigen invloed en die van de ander inschatten binnen de context van een onderhandeling (Wolfe & McGinn, 2005). Het is mogelijk dat het voorstellen van een haalbaar of origineel idee invloed heeft op de mate waarin onderhandelaars zich machtig voelen. Het onderzoeken van dit verband kan nieuw inzicht bieden in de psychologische dynamiek van macht binnen onderhandelingsituaties. In dit onderzoek zijn we ook benieuwd welke factoren een rol kunnen spelen in het versterken of afzwakken van dit verband. Onderzoek wijst namelijk uit dat personen met een paradoxaal denkkader beter in staat lijken te zijn om onderscheidingen, zoals haalbaarheid en originaliteit, als complementair te beschouwen in plaats van tegenstrijdig (Lewis, 2000; Miron-Spektor & Erez, 2016). Zij kunnen inconsistentie en complexiteit beter integreren in hun denkproces, wat kan bepalen in hoeverre het ervaren onderscheid tussen haalbaarheid en originaliteit invloed heeft op hun houding en gedrag tijdens onderhandelingen.

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur door ervaren macht te benaderen als een uitkomst van het type idee dat wordt bepleit, in plaats van als een middel vóór of tijdens onderhandelingen (Schaerer et al., 2019). Daarmee sluit dit onderzoek aan bij de wetenschappelijke verschuiving naar de subjectieve beleving van het onderhandelingsproces (Bazerman et al., 2000). Daarnaast biedt dit onderzoek inzicht in hoe het paradoxale denkkader de samenhang tussen het type idee en ervaren macht mogelijk beïnvloedt.

### **De Ervaren Tegenstelling Tussen Haalbare en Originele Ideeën in Onderhandelingen**

Onderhandelingen vormen dus een context waarin partijen met uiteenlopende doelen, belangen en soms verschillende ideeën proberen tot een overeenstemming te komen (Brett & Thompson, 2016). Binnen deze interacties kunnen naast gebruikelijke, haalbare ideeën ook

originele ideeën worden aangedragen om alternatieve oplossingen te bedenken (De Pauw et al., 2011). Originele ideeën worden in de literatuur beschreven als ideeën die uniek en zeldzaam zijn (Kurtsberg, 1998). Ze kenmerken zich door hun ongebruikelijke karakter en het afwijken van het gangbare (Runco & Jaeger, 2012). Haalbare ideeën daarentegen sluiten eerder aan bij de bestaande, gebruikelijke structuren en praktische, effectieve oplossingen (Kern et al., 2024). Hoewel mensen in staat zijn om originele ideeën te bedenken wanneer hierom gevraagd wordt (Ritter & Mostert, 2016), blijkt uit onderzoek van Rietzschel et al. (2009) dat mensen moeite hebben met het daadwerkelijk selecteren van originele ideeën. Deelnemers gaven gemiddeld vaker de voorkeur aan haalbare ideeën, zelfs wanneer de deelnemers expliciet gevraagd werd op originaliteit te selecteren. Wanneer originele ideeën wel werden gekozen, ging dit gepaard met lagere tevredenheid en een lagere inschatting van de effectiviteit van die ideeën (Rietzschel et al., 2009). De voorkeur voor haalbare ideeën lijkt voort te komen uit een diepgewortelde neiging om voorspelbaarheid en zekerheid te verkiezen boven onzekerheid, die vaak gepaard gaat met originele ideeën (Mueller et al., 2011). Deze bevindingen wijzen op een tegenstrijdigheid die mensen ervaren tussen haalbaarheid en originaliteit. Het feit dat originele ideeën, ondanks hun mogelijke positieve bijdrage aan innovatie (Curhan et al., 2021; Schei, 2013), in onderhandelingscontexten vaak als minder wenselijk worden beschouwd, kan verder worden verklaard door verschillende onderliggende psychologische processen.

Tijdens de idee-evaluatiefase, waarin nieuwe voorstellen worden afgewogen aan de hand van bepaalde criteria of in vergelijking met elkaar, blijkt dat mensen moeite hebben om een origineel idee te herkennen of op waarde te schatten (Rietzschel et al., 2019). Dit komt mede doordat mensen geneigd zijn zich vast te houden aan één manier van denken of aan één bekende oplossing (De Keyser & Woods, 1990). Wanneer er een probleem is, roept dit automatisch ideeën of oplossingen op die vaak of recent zijn gebruikt. Deze associaties

kunnen ervoor zorgen dat iemand minder openstaat voor creatieve, minder gebruikte alternatieven (Mumford et al., 2006). Daarnaast suggereert onderzoek naar associatief denken dat sterke gevoelens van onzekerheid, over bijvoorbeeld de haalbaarheid van een origineel idee, ertoe leiden dat de negatieve kenmerken van originaliteit meer aandacht krijgen (Bower, 1981). Hierdoor worden originele ideeën sneller als onpraktisch bestempeld (Mueller et al., 2011).

Deze neiging om originaliteit te ondermijnen zet zich voort in de daaropvolgende idee-selectiefase, waarin gekozen wordt welk idee verder wordt uitgewerkt. Het maken van een keuze gaat namelijk samen met investeren in een idee en het afwegen van bijkomende risico's (Rietzschel et al., 2019). Originele ideeën zijn namelijk vaak onbekender (Rietzschel et al., 2009). Deze onbekendheid over of het originele idee een succes zal zijn, neemt onzekerheid met zich mee (Mueller et al., 2011), vooral wanneer mogelijke negatieve gevolgen als faalangst, schaamte of mogelijke straf een rol spelen (Henriksen et al., 2022). Volgens de dissonantietheorie (Festinger & Carlsmith, 1959) zou dit onaangename gevoel van onzekerheid ervoor zorgen dat, ondanks dat het originele idee goed is, er toch gekozen wordt voor het haalbare idee. Mensen zijn namelijk geprogrammeerd om dit soort psychologisch ongemak te vermijden (Cancino-Montecinos et al., 2020; Mueller et al., 2011).

Daarnaast wordt haalbaarheid door mensen gezien als een voorwaarde voor een goed idee, terwijl originaliteit eerder als minder relevant wordt beschouwd (Rietzschel et al., 2009). Onderzoek van Chan et al. (2018) laat zien dat organisaties sterk leunen op de haalbaarheid van nieuwe ideeën als doorslaggevende factor in de idee-selectiefase. Omdat originele ideeën vaak gepaard gaan met onzekerheid en risico, wordt haalbaarheid gezien als betrouwbare bron om die onzekerheid te verkleinen (Miron-Spektor & Erez, 2016). Dit laat zien dat de haalbaarheid van een idee dient als belangrijke voorwaarde in het beslissingsproces, wat ertoe

leidt dat mensen zich genoodzaakt voelen te kiezen tussen haalbaarheid en originaliteit (Litchfield et al., 2015; Mueller et al., 2011).

### **De Invloed Van Een Haalbaar Idee Op De Ervaren Macht Van De Onderhandelaar**

Een haalbaar idee bevat dus veel elementen die als aantrekkelijk worden ervaren door de ontvanger van het voorstel. Maar wat betekent dit voor de onderhandelaar die het haalbare idee bepleit? Onderzoek toont aan dat ervaren macht tijdens onderhandelingen mede wordt bepaald door de kwaliteit van de alternatieven waarover een onderhandelaar beschikt (Dahlen & Eichstädt, 2020). Een belangrijk element hierin is de mate van waarschijnlijkheid dat het idee daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Brady et al. (2020) veronderstellen dat de waarschijnlijkheid van realisatie van een idee samenhangt met een groter gevoel van ervaren macht van onderhandelaars. Die waarschijnlijkheid van realisatie is doorgaans groter bij haalbare ideeën, omdat deze voorstellen door de onderhandelingspartner als realistischer, uitvoerbaarder en wenselijker worden beoordeeld (Kim et al., 2005). Ook Lax en Sebenius (1985) geven aan dat de mate waarin een idee wenselijk is, samenhangt met de macht van de onderhandelaar. Wanneer de voordelen van een voorstel snel en met een laag risico te realiseren zijn, wordt het alternatief als waardevoller ervaren, wat de ervaren machtspositie van de onderhandelaar die het haalbare idee bepleit versterkt.

Daarnaast lijkt de zekerheid die een haalbaar idee met zich meebrengt, bij te dragen aan het vertrouwen dat een onderhandelaar heeft in zijn vermogen om het idee uit te voeren (Gist & Mitchell, 1992). Dit wordt aangeduid als zelfeffectiviteit. De nadruk ligt hierbij dus niet op de objectieve vaardigheden, maar op het zelfvertrouwen dat iemand heeft in die vaardigheden (Bandura, 1978). Omdat haalbare ideeën duidelijker en realistischer uitvoerbaar zijn, vergroten zij specifiek het vertrouwen in eigen kunnen (Gist & Mitchell, 1992). In een onderhandelingscontext vertaalt een hogere algemene zelfeffectiviteit zich ook naar een hogere onderhandelingseffectiviteit (Gaspar & Schweitzer, 2019), oftewel het vertrouwen dat

men in staat is om onderhandelingsdoelen te bereiken. Onderhandelaars met een hoge onderhandelingseffectiviteit geloven sterker dat zij de uitkomst van de onderhandeling en de perspectieven van de tegenpartij kunnen beïnvloeden. Dit beïnvloedingsvermogen geeft een gevoel van controle over het onderhandelingsproces wat bijdraagt aan de ervaren macht tijdens onderhandelingen (Butt & Choi, 2010; Wolfe & McGinn, 2005).

Verder blijkt dat het beschikken over een aantrekkelijk alternatief, waarover iemand zich zeker voelt, de ervaren macht aan de onderhandelingstafel vergroot. Dit kan komen omdat het de afhankelijkheid van de tegenpartij vermindert (Brady et al., 2020; Kim et al., 2005). Volgens de macht-afhankelijkheidstheorie van Emerson (1962) wordt de machtspositie van een onderhandelaar bepaald door de mate van afhankelijkheid van de tegenpartij. In lijn met deze theorie maakt een haalbaar idee een onafhankelijke positie in de onderhandeling geloofwaardiger dan een origineel idee (Bacharach & Lawler, 1981; Emerson, 1962; Sebenius, 2017). De aanwezigheid van een haalbaar idee biedt immers meer zekerheid en uitvoerbare elementen, waardoor de onderhandelaar minder afhankelijk is van de tegenpartij en daardoor een grotere ervaren machtspositie inneemt (Bacharach & Lawler, 1981; Sebenius, 2017).

### **De Modererende Rol Van Paradoxaal Denkkader**

Onderzoek naar originaliteit laat dus zien dat, hoewel mensen originaliteit wensen, wanneer zij gemotiveerd zijn om onzekerheid te verminderen, zij geneigd zijn originele ideeën af te wijzen en de voorkeur te geven aan haalbare ideeën (Miron-Spektor & Erez, 2017). Originaliteit wordt dan ook in veel literatuur beschreven als een paradox, waarbij individuen te maken krijgen met tegenstellingen die ervaren kunnen worden als een dilemma of een compromis die van invloed zijn op het besluitvormingsdoel (Bonetto et al., 2020; Lewis, 2000; Mueller et al., 2011). De paradoxale aard van originaliteit verwijst naar het gegeven dat creatieve processen vaak gepaard gaan met tegenstrijdige maar onderling

verbonden gedachten, doelen en perspectieven. Denk hierbij aan de noodzaak om zowel flexibel als volhardend te zijn, of om presteren te combineren met een leerproces (Miron-Spektor & Erez, 2017). Binnen dit kader is het paradoxale denkkader in toenemende mate onderwerp van onderzoek (Miron-Spektor et al., 2017). Het paradoxale denkkader verwijst naar de mate waarin iemand zulke tegenstellingen niet als problematisch ervaart, maar juist als verenigbaar. Personen met een sterk paradoxaal denkkader zijn beter in staat tegenstellingen zoals stabiliteit en verandering, of creativiteit en efficiëntie (Lewis, 2000), te omarmen en te benutten als een kans (Liu & Zhang, 2022; Miron-Spektor & Erez, 2016; Miron-Spektor & Erez, 2017). Deze manier van denken zou relevant kunnen zijn in onderhandelingsituaties waarin ideeën beoordeeld worden op originaliteit en haalbaarheid. Personen met een sterk paradoxaal denkkader hanteren eerder een “en-en”-benadering dan een “of-of”-benadering, waardoor zij originaliteit en haalbaarheid tegelijkertijd kunnen waarderen (Lewis, 2000, Liu et al., 2019). Bovendien blijkt dat een hoog paradoxaal denkkader samengaat met een grotere tolerantie voor ambiguïteit. Dit is een onduidelijke situatie, waarin informatie ontbreekt of waar onzekerheid is over wat de juiste keuze is. Hierdoor beschikken deze individuen over meer cognitieve flexibiliteit, waardoor zij meerdere perspectieven kunnen overwegen en breder kunnen zoeken naar mogelijke oplossingen (Miron-Spektor et al., 2017). Bovendien voelen mensen met een hoog paradoxaal denkkader zich competent en autonomer in complexe en tegenstrijdige situaties, wat het gevoel van zelfeffectiviteit bevordert en de afhankelijkheid van haalbaarheid laat afnemen (Boemelburg et al., 2023; Liu et al., 2019). Omdat personen met een hoog paradoxaal denkkader hun gevoel van controle niet ontleen aan voorspelbaarheid, uitvoerbaarheid of zekerheid, maar aan hun vermogen om complexiteit en tegenstrijdigheid te hanteren, zijn zij minder afhankelijk van haalbaarheid als bron van ervaren macht.

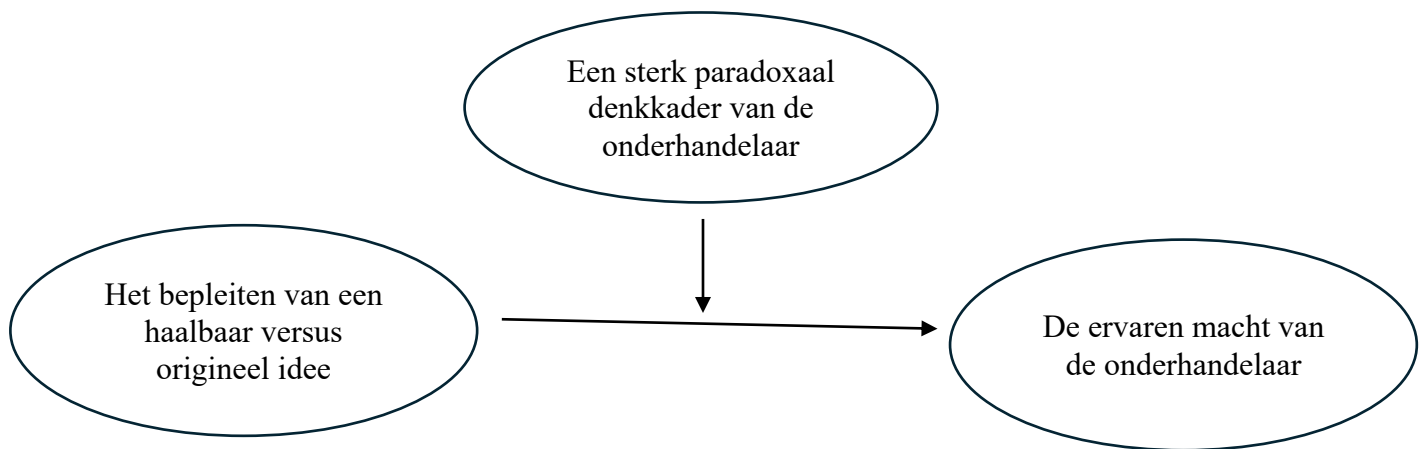
Voortbordurend op het bovenstaande theoretisch kader, zal deze studie onderzoeken hoe de twee levels: haalbaar en origineel idee, invloed hebben op de ervaren macht van de onderhandelaar. Daarnaast zal geanalyseerd worden welke rol een paradoxaal denkkader speelt in deze relatie. In Figuur 1 is het onderzoeksmodel weergegeven. De hypothesen van dit onderzoek luiden als volgt:

**Hypothese 1.** Het bepleiten van een haalbaar idee hangt samen met een hogere mate van ervaren macht dan het bepleiten van een origineel idee.

**Hypothese 2.** De positieve samenhang tussen het bepleiten van een haalbaar idee, in tegenstelling tot een origineel idee, en ervaren macht is minder sterk bij onderhandelaars met een sterk paradoxaal denkkader.

### Figuur 1

*Gehypothetiseerd Onderzoeksmodel*



*Noot.* Pijlen geven de veronderstelde samenhangen tussen de variabelen weer.

## Methode

### Participanten

In totaal hebben er 225 participanten deelgenomen aan dit onderzoek. In Tabel 1 zijn de demografische kenmerken van de participanten weergegeven. Een a priori poweranalyse werd uitgevoerd met G\*Power (versie 3.1) om de benodigde steekproefgrootte te bepalen voor het toetsen van het moderatie-effect (interactieterm) in een hiërarchische regressieanalyse. De

analyse werd uitgevoerd met een verwacht mediumeffect ( $f^2 = .15$ ), een significantieniveau van  $\alpha = .05$ , een gewenste power van .95, één geteste predictor (de interactieterm), en drie totale predictoren in het model. De poweranalyse gaf aan dat hiervoor ten miste 89 participanten nodig zijn om het moderatie-effect betrouwbaar te kunnen detecteren. Met een uiteindelijke steekproef van dus 225 participanten beschikt het onderzoek dus over voldoende statistische power.

**Tabel 1***Demografische Kenmerken van de Steekproef*

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>
Leeftijd	46.05	11.55
	<i>N</i>	%
Geslacht		
Mannelijk	111	49.3%
Vrouwelijk	114	50.7%
Anders	0	0.0%
Nationaliteit		
Brits	220	97.8%
Iers	3	1.3%
Hongaars	1	0.4%
Pools	1	0.4%
Opleidingsniveau		
Minder dan middelbareschooldiploma	3	1.3%
Middelbareschooldiploma	30	13.3%
Enige college-ervaring, geen diploma	34	15.1%
Associatie graad	14	6.2%
Bachelor graad	100	44.4%
Master graag	36	16%
Doctoraat	4	1.8%
Professionele graad	4	1.8%

---

Beroepssector		
Management, professioneel en gerelateerd	105	46.7%
Service	33	14.7%
Sales en kantoor	31	13.8%
Bouw, extractie en onderhoud	8	3.6%
Productie, transport en materiaal verwerking	12	5.3%
Overheid	32	14.2%
Gepensioneerd	2	0.9%
Werkloos	2	0.9%

---

*Noot.* Percentages zijn op één decimaal afgerond.  $N = 225$

### Onderzoek Ontwerp en Procedure

Het onderzoek is voorafgaand aan de dataverzameling goedgekeurd door de ethische commissie van de faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. De dataverzameling van dit experimentele onderzoek vond online plaats doormiddel van het platform Prolific. De vragenlijst werd in het Engels afgenomen. De participanten ontvingen informatie over het onderzoek, waarna zij werden geïnformeerd dat deelname vrijwillig was, er op elk moment van de deelname gestopt kon worden en er sprake was van een compensatie van één euro bij het afronden van het onderzoek. Na het geven van geïnformeerde toestemming konden zij beginnen aan het experiment, dat ongeveer vijf minuten in beslag nam.

Dit onderzoek maakte gebruik van een experimenteel ontwerp met twee condities (haalbaar idee versus origineel idee) in een tussenproefpersonenopzet. In het experiment werd er gebruikgemaakt van een scenario. De participanten moesten zichzelf verplaatsen in de rol van een onderhandelaar binnen een faculteitswerkgroep die verantwoordelijk was voor het herzien van een masterprogramma. Afhankelijk van de conditie kregen participanten één specifieke rol toegewezen. In één conditie namen zij de rol aan van een vertegenwoordiger van de Marketing & Communicatie-afdeling, waarbij de nadruk lag op het bewaken van de originaliteit en onderscheidenheid van het programma. In deze rol moesten participanten

vooral pleiten voor het behouden van cursussen die het programma uniek en vernieuwend maakten, ook wanneer deze cursussen minder gemakkelijk te organiseren waren. In de andere conditie kregen participanten de rol van vertegenwoordiger van de Onderwijsafdeling, waarbij de taak centraal staat om de haalbaarheid en effectiviteit van het programma te waarborgen. In deze rol richtten participanten zich op cursussen die realistisch en uitvoerbaar waren, ook wanneer deze cursussen minder vernieuwend waren. In beide rollen werden participanten gevraagd zich voor te stellen dat zij moesten onderhandelen met een vertegenwoordiger van de andere afdeling, die tegengestelde belangen had. Deelnemers lazen het volledige scenario en werden vervolgens gevraagd zich in deze rol in te leven en de daaropvolgende vragenlijst in te vullen (Zie Bijlage A voor de volledige scenariobeschrijving en vragenlijst).

De vragenlijst bestond uit vragen over de ervaren macht tijdens de onderhandelingen en het paradoxale denkkader. Verder werden er ter controle vragen gesteld over de toegewezen rol van de participant. Tot slot zijn er nog vragen gesteld over de demografische kenmerken van de participant. Na het experiment kregen de participanten een debrief en informatie om contact te kunnen opnemen met de onderzoekskoördinator in het geval van vragen.

## **Instrumenten**

### ***Manipulatie Check***

Om te controleren of participanten de aan hen toegewezen rol en bijbehorende prioriteiten correct hadden begrepen, werd een manipulatiecheck opgenomen bestaande uit vier meerkeuze items. De deelnemers beantwoordden: welke afdeling zijzelf vertegenwoordigden (1 = *Onderwijs afdeling*, 2 = *Marketing & Communicatie-afdeling*), welke prioriteit zij volgens hun rol moesten nastreven (1 = *Originaliteit*, 2 = *Haalbaarheid*), welke afdeling hun onderhandelingspartner vertegenwoordigde (1 = *Onderwijs afdeling*, 2 =

*Marketing & Communicatie-afdeling*), en welke prioriteit voor hun partner centraal stond (1 = *Originaliteit*, 2 = *Haalbaarheid*).

### ***Relatieve Macht***

Om de ervaren relatieve macht van de deelnemers tijdens de onderhandelingstaak te meten, werden negen items toegevoegd die zijn gebaseerd op Van Kleef et al. (2006). De items peilden in welke mate deelnemers zichzelf als machtiger of invloedrijker zagen dan hun onderhandelingspartner (“Wie heeft volgens jou de meeste macht in deze onderhandeling?”). De vragen hadden betrekking op verschillende aspecten van macht, zoals invloed op het verloop van de onderhandeling, controle over de uitkomst en wederzijdse afhankelijkheid. Twee items (“Wie is volgens jou het meest afhankelijk van de ander in deze onderhandeling?” en “Wie heeft volgens jou de ander het meest nodig in deze onderhandeling?”) werden omgescoord, zodat een hogere score steeds een hogere ervaren relatieve macht weergaf. Alle items werden beantwoord op een 7-puntsschaal Likertschaal (1 = *de ander volledig*, 7 = *ikzelf volledig*). De interne consistentie van de schaal was goed,  $\alpha = .92$ .

### ***Paradoxaal Denkkader***

Het paradoxale denkkader werd gemeten met de Paradox Mindset Scale van Miron-Spektor et al. (2018). Deze schaal bestaat uit negen items die de mate meten waarin iemand zich comfortabel voelt bij tegenstrijdige eisen en deze als stimulerend ervaart (“Ik voel me comfortabel bij het omgaan met tegenstrijdige eisen”, “Tegenstellingen tussen ideeën geven me energie”). Participanten beoordeelden de stellingen op een 7-punt Likertschaal (1 = *Helemaal niet*, 7 = *In sterke mate*). De negen items vormden samen een betrouwbare schaal,  $\alpha = .90$ .

### ***Demografische gegevens***

Tot slot werden demografische gegevens verzameld. Deze zijn weergegeven in Tabel 1. Leeftijd werd gemeten als de chronologische leeftijd in jaren. Geslacht werd geregistreerd

met de antwoordopties. 1 = vrouw, 2 = man, 3 = anders, 4 = zeg ik liever niet.

Opleidingsachtergrond werd vastgesteld aan de hand van vooraf gedefinieerde categorieën 1 = minder dan middelbareschooldiploma, 2 = middelbareschooldiploma, 3 = enige college-ervaring maar geen diploma, 4 = associatie graad tweejarig, 5 = bachelor graad vierjarig, 6 = master, 7 = doctoraat en 8 = professionele graad. Daarnaast werd de beroepssector geregistreerd (1 = *management, professioneel en gerelateerd*, 2 = *dienstverlening*, 3 = *verkoop en kantoor*, 4 = *landbouw, visserij en bosbouw*, 5 = *bouw, extractie en onderhoud*, 6 = *productie, transport en materiaal verwerking*, 7 = *overheid*, 8 = *gepensioneerd* en 9 = *werkloos*). Nationaliteit werd vastgesteld met de categorieën 3 = Brits, 4 = Iers, 5 = Amerikaans en 8 = anders, met de mogelijkheid dit toe te lichten. Tot slot werd een zelfrapportagevraag opgenomen over de zorgvuldigheid van de deelname (“Denkt u dat wij uw data zouden moeten gebruiken?”) om de datakwaliteit te waarborgen. Waarbij 1 = nee gebruik deze data niet en 2 = ja gebruik deze data want ik heb het zorgvuldig ingevuld.

### **Statistische Analyse**

Voor de statistische analyse is er gebruikgemaakt van SPSS (versie 29.0.2.0). De onafhankelijke variabele is het type idee: haalbaar versus origineel. De afhankelijke variabele is de ervaren macht van de onderhandelaar. In het model is het paradoxale denkkader opgenomen als de moderator. Om de hypothesen te toetsen is er een onafhankelijke t-toets en een hiërarchische lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Voorafgaand aan deze analyses zijn de bijbehorende assumpties gecontroleerd.

## **Resultaten**

### **Manipulatie Checks**

Van de totale steekproef gaven 68 deelnemers (30,2%) minimaal één foutief antwoord op de vier items voor de manipulatiecheck, wat duidt op dat zij de conditietoewijzing niet

goed begrepen hebben. Aangezien deze deelnemers de overige onderdelen van de vragenlijst consistent en betrouwbaar ingevuld hebben, zijn zij niet uitgesloten van verdere analyse.

### Assumpties

Voorafgaand aan de toetsing van Hypothese 1 werden de aannames van de t-toets gecontroleerd. De Shapiro-Wilk-toets wees op een significante afwijking van normaliteit ( $p < .05$ ). Aangezien de steekproef voldoende groot is ( $n = 225$ ) en de t-toets robuust is voor lichte schendingen van normaliteit werd de t-toets alsnog toegepast. De aanname van gelijke varianties werd niet geschonden,  $F(1, 233) = 0.002, p = .962$ . Voordat Hypothese 2 getoetst werd met een regressieanalyse, werden de assumpties van lineariteit, homoscedasticiteit, normaliteit van residuen en multicollineariteit ( $VIF < 5$ ) gecontroleerd. Er zijn geen schendingen van de aannames gevonden.

### Resultaten Hypothese 1

Om Hypothese 1 te toetsen is er een t-toets uitgevoerd waarvan de resultaten te vinden zijn in Tabel 2. In Tabel 2 is te zien dat de participanten die een haalbaar idee bepleitten meer ervaren macht rapporteerden dan participanten die een origineel bepleitten. Het verschil tussen de groepen was significant.

#### Tabel 2

*Gemiddelden, Standaarddeviaties en T-toets Resultaten van Type Idee op Ervaren Macht*

Type idee	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	$ t(233) $	<i>p</i>	Cohen's <i>d</i>
Origineel idee	114	4.00	0.98	5.89	<.001	0.79
Haalbaar idee	111	4.73	0.98			

*Noot.* Type idee is gecodeerd als 1 = origineel idee en 2 = haalbaar idee. Ervaren macht werd gemeten met 9 items op een 7-punt Likertschaal (1 = de ander volledig, 7 = ikzelf volledig). t-toets met gelijke varianties aangenomen.

### Resultaten Hypothese 2

Tabel 3 laat de resultaten van de hiërarchische lineaire regressieanalyse zien die werd uitgevoerd. In model 1 werd enkel het type idee opgenomen (1 = origineel georiënteerd idee, 2 = haalbaar georiënteerd idee). In model 2 werd het gecentreerde paradoxale denkkader toegevoegd en in model 3 werd de interactieterm toegevoegd. Ervaren macht was de afhankelijke variabele.

In Model 1, waarin alleen het type idee werd opgenomen, bleek dat het bepleiten van een haalbaar idee samenging met een hogere ervaren macht dan het bepleiten van een origineel idee. Dit model was significant en verklaarde al een deel van de variantie in ervaren macht.

In Model 2 werd paradoxaal denkkader als variabele toegevoegd. Dit leidde tot een significante verbetering van het model. Daarnaast bleek het paradoxale denkkader positief samen te hangen met ervaren macht, boven op het effect van type idee. Het model verklaarde hierdoor extra variantie.

Aan Model 3 werd de interactieterm tussen type idee en paradoxaal denkkader toegevoegd. Deze toevoeging resulteerde opnieuw in een significante verbetering van het model. De interactie liet zien dat het positieve effect van het bepleiten van een haalbaar idee op ervaren macht afneemt wanneer het paradoxale denkkader sterker is. Zoals weergegeven in Figuur 2 wordt het verschil in ervaren macht tussen haalbare en originele ideeën kleiner bij een sterker paradoxaal denkkader.

### Tabel 3

#### *Hiërarchische Regressieanalyse van Type Idee en Paradoxaal Denkkader op Ervaren Macht*

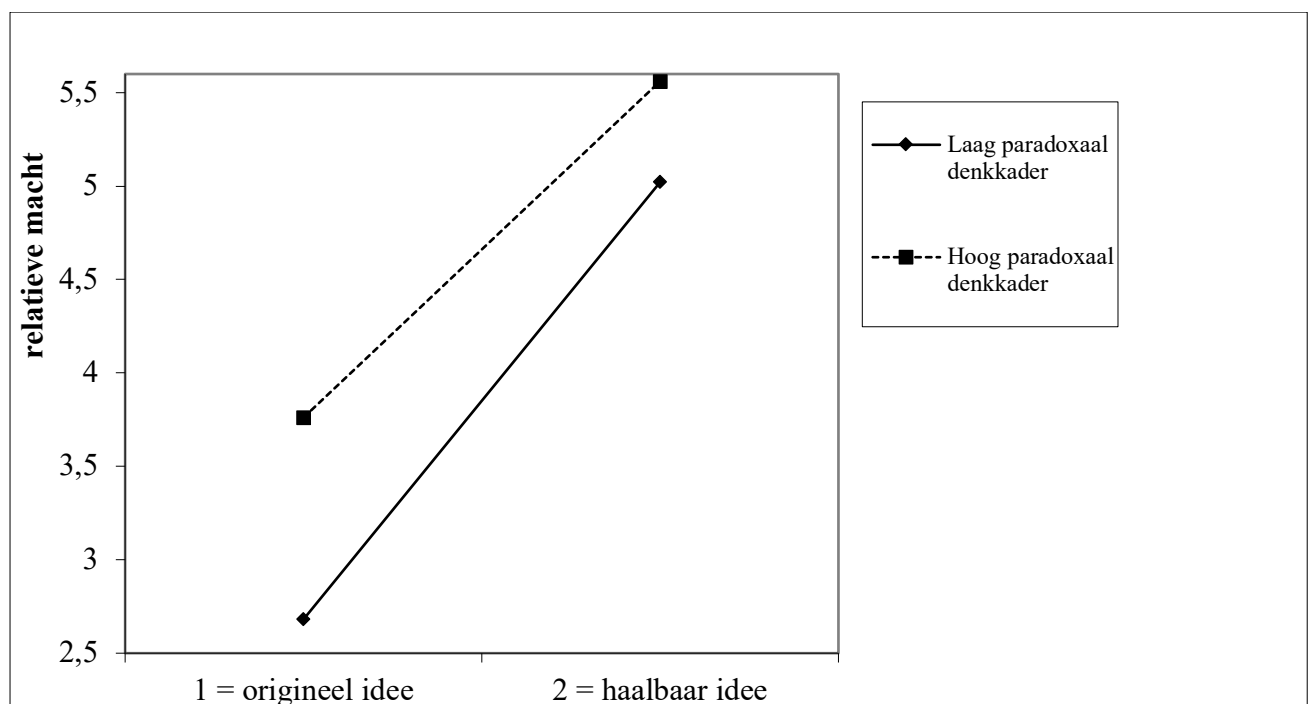
Predictor	<i>B</i>	SE <i>B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
Model 1						.13
Type idee (haalbaar vs. origineel)	.730	.124	.367	5.887	<.001	
Model 2						.15

Type idee (haalbaar vs. origineel)	.754	.123	.379	6.110	<.001	
Paradoxaal denkkader	.137	.062	.137	2.210	.028	
Model 3						.17
Type idee (haalbaar vs. origineel)	2.066	.602	1.038	3.433	<.001	
Paradoxaal denkkader	.542	.192	.543	2.823	.005	
Type idee (haalbaar vs. origineel) x Paradoxaal denkkader	-.274	.123	-.755	-2.227	.027	

*Noot.* Type idee is gecodeerd als 1 = origineel idee en 2 = haalbaar idee.

## Figuur 2

*Interactie Tussen Type Idee en Paradoxaal Denkkader op Ervaren Macht*



*Noot.* Type idee is gecodeerd als 1 = origineel idee en 2 = haalbaar idee. Relatieve macht werd gemeten met 9 items op een 7-punt Likertschaal (1 = de ander volledig, 7 = ikzelf volledig). Paradoxaal denkkader werd gemeten met 9 items op een 7-punt Likertschaal (1 = helemaal niet, 7 = In sterke mate).

### Discussie

Hoewel de bestaande literatuur over onderhandelingen zich decennialang voornamelijk heeft gericht op onderhandelingsstrategieën en uitkomsten (Thompson, 1990), is er een groeiende verschuiving naar de subjectieve, psychologische beleving van de onderhandelaar zelf (Bazerman et al., 2000). Dit onderzoek draagt bij aan deze stroom. Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken of het bepleiten van een haalbaar versus een origineel idee invloed heeft op ervaren macht tijdens onderhandelingen, en in welke mate deze relatie wordt beïnvloed door het paradoxaal denkkader van de onderhandelaar.

De resultaten bevestigen Hypothese 1, dat het bepleiten van een haalbaar idee, in vergelijking met een origineel idee, de ervaren macht van een onderhandelaar vergroot. Eerdere studies ondersteunen de bevindingen van de positieve samenhang tussen een haalbaar idee en ervaren macht. Die studies tonen aan dat het mogelijk is dat de hogere realisatiekans van een haalbaar idee de ervaren machtspositie vergroot (Brady et al., 2020). Omdat haalbare ideeën als realistischer en wenselijker worden beoordeeld door de tegenpartij, stijgt de waarde van het alternatief (Kim et al., 2005). Dit hangt volgens Lax en Sebenius (1985) samen met een groter gevoel van macht tijdens de onderhandeling. Verder fungeert haalbaarheid mogelijk als bron voor zelfeffectiviteit. Een uitvoerbaar en haalbaar idee vergroot het vertrouwen in eigen kunnen (Gist & Mitchell, 1992), wat zich vertaalt naar een hogere onderhandelingseffectiviteit (Gaspar & Schweitzer, 2019). Dit versterkt de overtuiging dat men de tegenpartij kan beïnvloeden, wat de ervaren controle en macht vergroot (Butt & Choi, 2010; Wolfe & McGinn, 2005). Ten slotte is het mogelijk dat de uitvoerbare elementen van een haalbaar idee de afhankelijkheid van de tegenpartij vermindert. In lijn met de theorie van Emerson (1962) maakt een concreet uitvoerbaar alternatief een onafhankelijke positie geloofwaardiger, wat de machtspositie aan de onderhandelingstafel vergroot (Bacharach & Lawler, 1981; Sebenius, 2017).

De resultaten konden ook Hypothese 2 bevestigen. De resultaten toonden dat de positieve samenhang tussen het bepleiten van haalbare ideeën en ervaren macht afneemt naarmate onderhandelaars een sterk paradoxaal denkkader hebben. Onderhandelaars met een sterk paradoxaal denkkader ervaren namelijk ook relatief veel ervaren macht wanneer zij originele ideeën bepleiten. Eerder onderzoek ondersteunt dit verband omdat een sterk paradoxaal denkkader gepaard gaat met meer cognitieve flexibiliteit, waardoor zij het onderscheid tussen haalbaarheid en originaliteit kunnen integreren. Daarnaast beschikken zij over een grotere tolerantie voor onzekerheid, een hogere mate van zelfeffectiviteit en een groter gevoel van competentie bij tegenstrijdige situaties (Boemelburg et al., 2023; Liu et al., 2019; Miron-Spektor et al., 2017).

### **Theoretische en Praktische Implicaties**

Dit onderzoek levert een integratieve bijdrage door inzichten uit de onderhandelingsliteratuur, de creativiteitsliteratuur en de machtsliteratuur met elkaar te verbinden. Allereerst richt deze studie zich op een relatief onderbelicht psychologisch gevolg van het bepleiten van ideeën in onderhandelingen, namelijk ervaren macht. In de bestaande onderhandelings- en machtsliteratuur wordt macht opgevat als een bron of middel dat voorafgaand aan of tijdens onderhandelingen kan worden ingezet (Schaerer et al., 2019). Dit onderzoek toont aan dat ervaren macht ook een uitkomst kan zijn van het type idee dat men bepleit. Hiermee nuanceert dit onderzoek het idee dat macht vooral voortkomt uit factoren als hiërarchische posities of externe alternatieven (Galinsky et al., 2003), maar ook samenhangt met het type idee dat iemand bepleit.

Daarnaast is deze studie een aanvulling op de bestaande creativiteitsliteratuur. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat originaliteit en haalbaarheid niet enkel relevant zijn voor de evaluatie van ideeën door anderen (Rietzschel et al., 2019), maar ook voor de psychologische ervaring van de persoon die het idee bepleit. Verder toont de modererende rol

van het paradoxale denkkader aan dat het onderscheid tussen originaliteit en haalbaarheid, zoals beschreven in de creativiteitsliteratuur (Amabile, 1983), niet door iedereen op dezelfde manier wordt ervaren. Het is afhankelijk van hoe goed een individu om kan gaan met tegenstrijdige eisen en kan functioneren in complexe of ambigue situaties (Liu & Zhang, 2022; Miron-Spektor & Erez, 2016).

De resultaten bieden ook waardevolle praktische inzichten voor onderhandelaars en organisaties. Dit onderzoek toont aan dat onderhandelaars hun ervaren macht kunnen vergroten door hun ideeën te leren framen in termen van haalbaarheid en uitvoerbaarheid, bijvoorbeeld door hierop te oefenen in onderhandelingstrainingen. Denk hierbij aan rollenspellen waarin deelnemers feedback krijgen op hoe sterk zij de uitvoerbaarheid van hun originele ideeën weten te communiceren en welk effect dit heeft op hun machtsbeleving tijdens onderhandelingen. Daarnaast wijst dit onderzoek uit dat personen met een paradoxaal denkkader ook relatief veel macht ervaren bij het bepleiten van een origineel idee. Zij zijn mogelijk beter in staat om met ambigue situaties om te gaan en laten hun machtsgevoel minder afhangen van de haalbaarheid van een idee (Lewis, 2000; Liu et al., 2019; Liu & Zhang, 2022; Miron-Spektor & Erez, 2016; Miron-Spektor et al., 2017). Deze kennis zou benut kunnen worden bij het samenstellen van onderhandelingsteams. Organisaties kunnen medewerkers met een sterk paradoxaal denkkader inzetten in onderhandelingen waarin innovatie of minder uitgewerkte ideeën centraal staan zoals bij complexe verandertrajecten of startende samenwerkingen. Daarnaast suggereren Miron-Spektor et al. (2017) dat het paradoxale denkkader niet uitsluitend aangeboren is maar in bepaalde mate ook ontwikkelbaar. Zij verwijzen hierbij naar neurowetenschappelijk onderzoek van Hannah et al. (2013) dat laat zien dat hersencapaciteiten die ten grondslag liggen aan complexe informatieverwerking zich ook ontwikkelen door positieve ervaringen met dit soort tegenstellingen. Onderhandelings- en leiderschapstrainingen zouden zich met deze kennis

kunnen richten op het aanleren van het anders benaderen van tegenstrijdigheden als haalbaarheid versus originaliteit (Lüscher & Lewis, 2008). Er zouden gerichte ontwikkelingsprogramma's opgesteld kunnen worden die kunnen bestaan uit praktische oefeningen zoals het analyseren van cases waarin schijnbaar tegenstrijdige ideeën succesvol zijn uitgewerkt.

### **Limtaties en Suggesties voor Toekomstig Onderzoek**

Hoewel het onderzoek zorgvuldig is uitgevoerd, zijn enkele beperkingen relevant om te benoemen. Een methodologische beperking van deze studie is het gebruik van een online, hypothetische scenario-opzet. Hoewel dit vignette-ontwerp een hoge mate van interne validiteit biedt, beperkt deze aanpak de externe validiteit (Aguinis & Bradley, 2014). In hypothetische scenario's ontbreken reële consequenties, sociale druk en directe interacties, waardoor de mate waarin de bevindingen generaliseerbaar zijn naar echte sociale situaties ter discussie staat. Collett en Childs (2010) wijzen op de zogenaamde 'affectieve kloof' bij onderzoek dat gebruikmaakt van hypothetische scenario's. Zij stellen dat participanten in scenario-onderzoek hun emoties vaak cognitief construeren op basis van hoe zij denken dat men in een dergelijke situatie zou moeten reageren, waardoor de werkelijke affectieve kracht van een echte sociale interactie buiten beschouwing blijft. In de context van dit onderzoek betekent dit dat de ervaren macht die participanten rapporteerden bij het bepleiten van een haalbaar of origineel idee in een face-to-face onderhandeling mogelijk anders zou zijn. De spanning tussen het bepleiten van een origineel idee tegenover haalbaar idee heeft in de realiteit waarschijnlijk een grotere affectieve impact dan in een online scenario gesimuleerd kan worden (Collett en Childs, 2010).

Deze beperking wordt verder versterkt door het specifieke gebruik van een single-vignette-ontwerp. Participanten lazen één hypothetisch scenario waarin zij zich moesten verplaatsen in een specifieke rol binnen een faculteitswerkgroep. Hoewel de participanten

werden gevraagd een onderhandeling met een vertegenwoordiger van een andere afdeling voor te stellen, werden zij niet daadwerkelijk geconfronteerd met tegenvoorstellen of concessies. De ervaren macht werd daarmee uitsluitend gemeten op basis van reflectie op één hypothetische situatie. Onderzoekopzetten zonder dergelijke actieve afwegingen sluiten minder goed aan bij besluitvorming in het dagelijks leven (Hainmueller et al., 2015). Hierdoor werd de spanning die normaal gesproken ontstaat door het afwegen van status, invloed en wederzijdse afhankelijkheid slechts beperkt geactiveerd. Dit kan betekenen dat hoewel dit onderzoek een duidelijk effect aantoont, het aannemelijk is dat tijdens een daadwerkelijke onderhandeling interactieve processen zoals concessies en tegenvoorstellen van de tegenpartij de machtsbeleving verder beïnvloeden.

Daarnaast bestond de steekproef uit deelnemers uit een westerse culturele context, wat de externe validiteit beperkt. Literatuur toont aan dat culturele context sterk samenhangt met hoe mensen omgaan met tegenstrijdigheden (Keller et al., 2017; Miron-Spektor et al., 2017). Westerse culturen benaderen paradoxen vooral vanuit oppositie en conflict, terwijl Oost-Aziatische culturen eerder een middenweg zoeken om harmonie te bereiken. Hierdoor blijkt dat Oost-Aziaten gemiddeld vaker een paradoxaal denkkader ontwikkelen dan Westerlingen (Keller et al., 2017; Miron-Spektor et al., 2017). Aangezien het paradoxale denkkader in dit onderzoek een modererende rol speelt, kan het gebruik van een volledig westerse steekproef hebben geleid tot een beperkte variatie in de variabele die het paradoxale denkkader vertegenwoordigt. Bovendien spelen culturele verschillen een belangrijke rol in hoe mensen macht waarnemen en interpreteren (Torelli & Shavitt, 2010). Onderzoek toont aan dat percepties van macht worden beïnvloed door de culturele logica's en waarden die in een bepaalde samenleving dominant zijn (Shafa et al., 2025). Het gebruik van een cultureel homogeen steekproef beperkt daardoor ook het inzicht in hoe de relatie tussen type ideeën, ervaren macht en het paradoxale denkkader zich in andere culturele contexten manifesteert.

Het is dus van belang de bevindingen van deze studie voorzichtig te generaliseren naar internationale onderhandelingsteams of organisaties met een cultureel diverse samenstelling. De samenhang tussen haalbare of originele ideeën, ervaren macht en het paradoxale denkkader kan in zulke contexten complexer zijn en andere patronen vertonen dan die in deze westerse steekproef naar voren komen.

Een laatste beperking van deze studie is het gebruik van zelfrapportage als enige manier om ervaren macht te meten. Hoewel ervaren macht een persoonlijke, subjectieve beleving is zijn zelfrapportages ook gevoelig voor interpretatieverschillen en zelfpresentatiebias (Dang et al., 2020).

Om deze beperking te reduceren zouden naast zelfrapportages ook externe perspectieven meegenomen kunnen worden. Toekomstig onderzoek kan de mate van self-other agreement onderzoeken door middel van peer-report data (Körner et al., 2021). Dit kan een vollediger en betrouwbaarder beeld opleveren van ervaren macht in onderhandelingscontexten. Daarnaast zou toekomstig onderzoek ook gebruik kunnen maken van veldonderzoek, bijvoorbeeld binnen organisaties waarin onderhandelingen plaatsvinden tussen collega's, leidinggevendenden of klanten. Door observaties of video-opnames van echte onderhandelingen te coderen, kan worden onderzocht of de effecten van idee-type (haalbaar versus origineel) ook optreden in realistische, belangen-gedreven contexten.

Hoewel dit onderzoek aantoont dat het type idee invloed heeft op ervaren macht, blijft de vraag via welke mogelijke psychologische processen dit effect verloopt.

Onderhandelingseffectiviteit zou hierin een mediërende rol kunnen spelen. Dit concept komt voort uit de zelfeffectiviteitstheorie van Bandura (1978) en verwijst naar het vertrouwen dat een individu heeft in het eigen vermogen om onderhandelingsdoelen te bereiken en de tegenpartij te beïnvloeden (Gaspar & Schweitzer, 2019). Toekomstig onderzoek zou kunnen toetsen of de hogere mate van ervaren macht bij haalbare ideeën verklaard wordt door een

toename in de onderhandelingseffectiviteit. De theoretische beredenering hiervoor is dat haalbare ideeën, door hun uitvoerbare kenmerken, de onzekerheid over het proces mogelijk verminderen (Gist & Mitchell, 1992). Wanneer een onderhandelaar een voorstel bepleit waarvan de realisatiekans hoog is, stijgt wellicht het vertrouwen in het eigen kunnen om dit voorstel succesvol te bepleiten. Deze verhoogde onderhandelingseffectiviteit zorgt vervolgens mogelijk voor een sterker gevoel van controle over de uitkomst, wat de uiteindelijke machtsbeleving kan vergroten (Butt & Choi, 2010; Wolfe & McGinn, 2005)

### **Conclusie**

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat het bepleiten van een haalbaar idee, in tegenstelling tot het bepleiten van een origineel idee, leidt tot meer ervaren macht tijdens onderhandelingen. Daarnaast blijkt dat deze relatie zwakker is bij onderhandelaars met een sterk paradoxaal denkkader, die ook relatief veel macht ervaren bij het bepleiten van originele ideeën.

**Referentie lijst**

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *Organizational Research Methods, 17*(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal Of Personality And Social Psychology, 45*(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior, 1*(1), 67–97. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). Power and Tactics in Bargaining. *Industrial And Labor Relations Review, 34*(2), 219. <https://doi.org/10.2307/2522537>
- Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research And Therapy, 1*(4), 139–161. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review Of Psychology, 51*(1), 279–314. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.279>
- Boemelburg, R., Zimmermann, A., & Palmié, M. (2023). How paradoxical leaders guide their followers to embrace paradox: Cognitive and behavioral mechanisms of paradox mindset development. *Long Range Planning, 56*(4), 102319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102319>
- Bonetto, E., Pichot, N., Pavani, J., & Adam-Troïan, J. (2020). The paradox of creativity. *New Ideas in Psychology, 60*, 100820. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2020.100820>
- Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist, 36*(2), 129–148. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.36.2.129>
- Brady, G. L., Inesi, M. E., & Mussweiler, T. (2020). The power of lost alternatives in negotiations. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 162*, 59–80. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.10.010>

- Brauer, M., & Bourhis, R. Y. (2006). Social power. *European Journal Of Social Psychology*, 36(4), 601–616. <https://doi.org/10.1002/ejsp.355>
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 136, 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003>
- Butt, A. N., & Choi, J. N. (2010). Does power matter? *International Journal Of Conflict Management*, 21(2), 124–146. <https://doi.org/10.1108/10444061011037378>
- Cancino-Montecinos, S., Björklund, F., & Lindholm, T. (2020). A General Model of Dissonance Reduction: Unifying Past Accounts via an Emotion Regulation Perspective. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.540081>
- Cartwright, D. (1959). Power: A neglected variable in psychology. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 1–14). Institute for Social Research, University of Michigan. [https://cdn.isr.umich.edu/pubFiles/historicPublications/studiesinsocialpower\\_1413\\_.pdf](https://cdn.isr.umich.edu/pubFiles/historicPublications/studiesinsocialpower_1413_.pdf)
- Chan, K. W., Li, S. Y., & Zhu, J. J. (2018). Good to Be Novel? Understanding How Idea Feasibility Affects Idea Adoption Decision Making in Crowdsourcing. *Journal Of Interactive Marketing*, 43(1), 52–68. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.01.001>
- Collett, J. L., & Childs, E. (2010). Minding the gap: Meaning, affect, and the potential shortcomings of vignettes. *Social Science Research*, 40(2), 513–522. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2010.08.008>
- Curhan, J. R., Labuzova, T., & Mehta, A. (2021). Cooperative Criticism: When Criticism Enhances Creativity in Brainstorming and Negotiation. *Organization Science*, 32(5), 1256–1272. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1420>
- Dahlen, N., & Eichstädt, T. (2020). Alternatives vs. Time – Measuring the Force of Distinct Sources of Bargaining Power. In *Lecture notes in business information processing* (pp. 56–72). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48641-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48641-9_5)
- Dang, J., King, K. M., & Inzlicht, M. (2020). Why Are Self-Report and Behavioral Measures Weakly Correlated? *Trends in Cognitive Sciences*, 24(4), 267–269. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2020.01.007>

- De Keyser, V., & Woods, D. D. (1990). Fixation Errors: Failures to Revise Situation Assessment in Dynamic and Risky Systems. In *Ispra courses on reliability and risk analysis* (pp. 231–251). [https://doi.org/10.1007/978-94-009-0649-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-94-009-0649-5_11)
- De Pauw, A., Venter, D., & Neethling, K. (2011). The Effect of Negotiator Creativity on Negotiation Outcomes in a Bilateral Negotiation. *Creativity Research Journal*, 23(1), 42–50. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.545734>
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal Of Abnormal & Social Psychology*, 58(2), 203–210. <https://doi.org/10.1037/h0041593>
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From Power to Action. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 85(3), 453–466. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.3.453>
- Gaspar, J. P., & Schweitzer, M. E. (2019). Confident and Cunning: Negotiator Self-Efficacy Promotes Deception in Negotiations. *Journal Of Business Ethics*, 171(1), 139–155. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04349-8>
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy Of Management Review*, 17(2), 183. <https://doi.org/10.2307/258770>
- Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Jennings, P. L., & Thatcher, R. W. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal Of Applied Psychology*, 98(3), 393–411. <https://doi.org/10.1037/a0032257>
- Henriksen, D., Richardson, C., Gruber, N., & Mishra, P. (2022). The Uncertainty of Creativity: Opening Possibilities and Reducing Restrictions Through Mindfulness. In *Creativity theory and action in education* (pp. 103–124). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98729-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98729-9_7)

- Keller, J., Loewenstein, J., & Yan, J. (2017). Culture, Conditions and Paradoxical Frames. *Organization Studies*, 38(3–4), 539–560. <https://doi.org/10.1177/0170840616685590>
- Kern, F. B., Wu, C., & Chao, Z. C. (2024). Assessing novelty, feasibility and value of creative ideas with an unsupervised approach using GPT-4. *British Journal Of Psychology*. <https://doi.org/10.1111/bjop.12720>
- Kim, P. H., Pinkley, R. L., & Fragale, A. R. (2005). Power dynamics in negotiation. *Academy Of Management Review*, 30(4), 799–822. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378879>
- Körner, R., Heydasch, T., & Schütz, A. (2021). It's all about power. *European Journal Of Psychological Assessment*, 38(1), 36–48. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000642>
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1985). The Power of Alternatives or the Limits to Negotiation. *Negotiation Journal*, 1(2), 163–179. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1985.tb00304.x>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy Of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Litchfield, R. C., Gilson, L. L., & Gilson, P. W. (2015). Defining creative ideas. *Group & Organization Management*, 40(2), 238–265. <https://doi.org/10.1177/1059601115574945>
- Liu, Y., & Zhang, H. (2022). Making things happen: How employees' paradox mindset influences innovative performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009209>
- Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2019). Thriving at Work: How a Paradox Mindset Influences Innovative Work Behavior. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 56(3), 347–366. <https://doi.org/10.1177/0021886319888267>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy Of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>

- Miron-Spektor, E., & Erez, M. (2017). Looking at Creativity through a Paradox Lens. In *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.22>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2017). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem. *Academy Of Management Journal*, 61(1), 26–45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Morris, P. W. G., & Pinto, J. K. (2010). *The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies*. John Wiley & Sons.
- Mueller, J. S., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2011). The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas. *Psychological Science*, 23(1), 13–17. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1177/0956797611421018>
- Mumford, M. D., Blair, C., Dailey, L., Leritz, L. E., & Osburn, H. K. (2006). Errors in Creative Thought? Cognitive Biases in a Complex Processing Activity. *The Journal Of Creative Behavior*, 40(2), 75–109. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2006.tb01267.x>
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1992). Negotiating rationally: the power and impact of the negotiator's frame. *Academy Of Management Perspectives*, 6(3), 42–51. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.427418>
- Rahim, M. A. (1983). A MEASURE OF STYLES OF HANDLING INTERPERSONAL CONFLICT. *Academy Of Management Journal*, 26(2), 368–376. <https://doi.org/10.2307/255985>
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2006). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal Of Research in Personality*, 41(1), 203–212. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.02.001>
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2009). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British Journal Of Psychology*, 101(1), 47–68. <https://doi.org/10.1348/000712609x414204>

- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2019). Why great ideas are often overlooked: A review and theoretical analysis of research on idea evaluation and selection. In *The Oxford handbook of group creativity and innovation*. (pp. 179–197).
- Ritter, S. M., & Mostert, N. (2016). Enhancement of Creative Thinking Skills Using a Cognitive-Based Creativity Training. *Journal Of Cognitive Enhancement*, 1(3), 243–253. <https://doi.org/10.1007/s41465-016-0002-3>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Schaerer, M., Teo, L., Madan, N., & Swaab, R. I. (2019). Power and negotiation: review of current evidence and future directions. *Current Opinion in Psychology*, 33, 47–51. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.013>
- Schei, V. (2013). Creative People Create Values: Creativity and Positive Arousal in Negotiations. *Creativity Research Journal*, 25(4), 408–417. <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.843336>
- Sebenius, J. K. (2017). BATNAs in Negotiation: Common Errors and Three Kinds of “No”. *Negotiation Journal*, 33(2), 89–99. <https://doi.org/10.1111/nejo.12176>
- Shafa, S., Overbeck, J., & Kashima, Y. (2025). Cultural differences in perceptions of power: A cultural logics perspective. *Current Research in Ecological And Social Psychology*, 9, 100249. <https://doi.org/10.1016/j.cresp.2025.100249>
- Steinel, W., Abele, A. E., & De Dreu, C. K. W. (2007). Effects of Experience and Advice on Process and Performance in Negotiations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4), 533–550. <https://doi.org/10.1177/1368430207081541>
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108(3), 515–532. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.515>
- Torelli, C. J., & Shavitt, S. (2010). Culture and concepts of power. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 99(4), 703–723. <https://doi.org/10.1037/a0019973>
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2006). Supplication and appeasement in conflict and negotiation: The interpersonal effects of disappointment,

worry, guilt, and regret. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 91(1), 124–142. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.1.124>

Wolfe, R. J., & McGinn, K. L. (2005). Perceived Relative Power and its Influence on Negotiations. *Group Decision And Negotiation*, 14(1), 3–20. <https://doi.org/10.1007/s10726-005-3873-8>

## Bijlage A

### Volledige Vragenlijst

#### *Scenario: Originaliteit Conditie*

“You are a member of a faculty working group tasked with revising a master’s program as part of a university-wide restructuring effort. Specifically, you serve as the representative of the Marketing & Communication Unit and are required to meet and negotiate with the representative of the Education Unit on the removal of three existing courses. The final proposal will be submitted to the faculty board for approval. As the representative of the Marketing & Communication Unit, your task is to ensure that the program remains **original** and **distinctive**. This means ensuring that the program stands out from similar offerings at other universities by including courses that are novel, distinctive, and not commonly available elsewhere. Courses that are too conventional or widely offered elsewhere are less desirable from your perspective. Therefore, when considering which courses to remove, your main goal is to strengthen the originality and novelty of the program, even if that means leaving aside some of the more feasible courses. You now have a meeting with your counterpart, the representative of the Education Unit, to discuss and agree on which courses should be removed from the program. Unlike you, your counterpart is not concerned with novelty or distinctiveness. Instead, he/she prioritizes the feasibility and effectiveness of the program. This means your counterpart wants to preserve courses that are easy to staff, deliver, and resource—even if those courses are conventional and very similar to what other universities already offer. In this meeting, the two of you will need to come to a shared decision about which courses to remove...”

#### *Scenario: Haalbaarheid Conditie*

“You are a member of a faculty working group tasked with revising a master’s program as part of a university-wide restructuring effort. Specifically, you serve as the

representative of the Education Unit and are required to meet and negotiate with the representative of the Marketing & Communication Unit on the removal of three existing courses. The final proposal will be submitted to the faculty board for approval. As the representative of the Education Unit, your task is to ensure that the program remains **feasible** and **effective**. This means ensuring that staffing, scheduling, and budget are well managed by including courses that can realistically be delivered with the resources already available at the university. Courses that require too many resources or specialized facilities are less desirable from your perspective. Therefore, when considering which courses to remove, your main goal is to strengthen the feasibility and effectiveness of the program, even if that means leaving aside some of the more novel courses. You now have a meeting with your counterpart, the representative of the Marketing & Communication Unit, to discuss and agree on which courses should be removed from the program. Unlike you, your counterpart is not concerned with feasibility or efficient delivery. Instead, he/she prioritizes the novelty and originality of the program. This means your counterpart wants to preserve courses that are distinctive and less common in other universities—even if those courses are resource-intensive or challenging to deliver within the university’s constraints. In this meeting, the two of you will need to come to a shared decision about which courses to remove...”

### Vragen Over Paradoxe Denkkader

Please indicate the extent to which each of the following statements characterizes you as a person. 1 = Not at all, 7 = Very much

1. When I consider conflicting perspectives, I gain a better understanding of an issue

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. I am comfortable dealing with conflicting demands at the same time.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Accepting contradictions is essential for my success.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Tension between ideas energizes me.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. I enjoy it when I manage to pursue contradictory goals.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. I often experience myself as simultaneously embracing conflicting demands.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. I am comfortable working on tasks that contradict each other.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. I feel uplifted when I realize that two opposites can be true.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. I feel energized when I manage to address contradictory issues.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### Vragen Over Ervaren Macht

1 = de ander volledig, 7 = ikzelf volledig.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1. Who do you think has the strongest position in this negotiation?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Who do you feel has the most influence on the course of this negotiation?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Who do you feel has the most power in this negotiation?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Who do you think has the best basis to negotiate in this negotiation?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Who do you feel has the best negotiation position in this negotiation?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Who do you feel is most in control of this negotiation?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Who do you feel is the most powerful person in this negotiation?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Who do you think is most dependent on the other in this negotiation?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. Who do you feel needs the other most in this negotiation?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### Vragen Over Manipulatie Check

According to the instructions you read, which unit are you asked to represent?

1.  I am representing the Education Unit
2.  I am representing the Marketing & Communication Unit

Who is your counterpart in this negotiation?

1.  My counterpart is the representative of the Education Unit
2.  My counterpart is the representative of the Marketing & Communication Unit

Which aspects of the program are you asked to prioritize during this negotiation?

1.  The novelty of the program, including its originality and uniqueness
2.  The feasibility of the program, including its effectiveness

Which aspects of the program is your counterpart asked to prioritize during this negotiation?

1.  The novelty of the program, including its originality and uniqueness
2.  The feasibility of program, including its effectiveness