**مذكرة التدريس**

**لعبة التحدي والعناد**

11/2024-6909

كتب مذكرة التدريس هذه بواسطة كل من برناردو بيتلي، وكان ياجلي، وسياران جالفين، وهايلي هو، وبافاني جولاتي، خريجو ماجستير إدارة الأعمال من INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وأوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسات الإدارة في علوم القرارات في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD، كمساعد للمُحاضرين عند تمثيل مسرحية تقمص الأدوار "*لعبة التحدي والعناد*" في الفصول الدراسية.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original teaching note is entitled “*A Game of Chicken*”
(06/2024-6906), Copyright © 2024 INSEAD.م

ملخص

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مستوى الصعوبة** |  | 4 (مقياس من 1 إلى 7) |
|  |  |  |
| **حجم المجموعة** |  | إما طالبان، أو فريقان يتكون كل منهما من 2-3 طلاب |
|  |  |  |
| **نقاط التدريس** |  | التفضيلات المختلفة |
|  |  | المكاسب غير الخطية |
|  |  | التأثيرات السلبية |
|  |  | قيمة العلاقات المستدامة طويلة الأمد |
|  |  | تسلسل الشرعية |
|  |  | التفاوض في فرق (إذا تم ذلك على هيئة تمرين بين فريقين) |
|  |  | النفور من عدم المساواة |
|  |  |  |
| **الجمهور المستهدف** |  | عام (أي طالب في التفاوض) |
|  |  |  |
| **المواد** |  | دوران فرديان |
|  |  |  |
| **الوقت المطلوب** |  | ساعتان و15 دقيقة إلى 3 ساعات و15 دقيقة في المجمل |
|  |  | 15 دقيقة لقراءة مواد الدور |
|  |  | 15 دقيقة للتحضير مع زميل في الفريق (إذا كان التفاوض بين فريقين) |
|  |  | 40-55 دقيقة من المفاوضات بين الأطراف  |
|  |  | 20 دقيقة أمام المُحاضر لإدخال النتائج وحساب الدرجات |
|  |  | 60-90 دقيقة من المناقشة |

نبذة عن الحالة

المحاور العامة للقصة

جولييتا هي مربية دواجن في موزمبيق. لقد شهدت صناعة الدواجن في موزمبيق نموًا هائلًا في السنوات القليلة الماضية. ففي العام الماضي، شكلت الصناعة الوطنية ما يقرب من 75% من استهلاك الدواجن في البلاد، مع نسبة استيراد حالية تبلغ 25% من دول أخرى.إذ يبدو أن الاقتصاد الموزمبيقي يتطور بسرعة ويتجه نحو الاكتفاء الذاتي في إنتاجه الزراعي، وترى جولييتا فرصة لتنمية عملياتها على مدى السنوات القليلة القادمة مع توسع صناعة الدواجن المحلية لتلبية بقية الطلب الداخلي في البلاد.

كريدي جرو هي شركة تمويل متناهي الصغر تركز على تربية الدواجن، وترغب في دخول سوق الدواجن في موزمبيق. إذ تعتقد كريدي جرو أن الاستثمار الناجح في سوق الدواجن المحلية المتنامية في موزمبيق سيكون مفتاحًا لدخول السوق وسيؤدي في النهاية إلى العديد من الاستثمارات الناجحة الأخرى.

تتواصل جولييتا مع شركة كريدي جرو لعرض خطتها لتوسيع أعمالها ومعرفة ما إذا كان بإمكانها الحصول على قرض منهم. فيتفقان على عقد اجتماع لمناقشة التفاصيل، ومعرفة ما إذا كان بإمكانهما التوصل إلى خطة قرض تعود بالنفع على كل منهما. وعلى وجه التحديد، يتطلع الطرفان إلى تحقيق مشروع جذاب بشكل عام بناءً على حجم القرض، وفترة سداد القرض، ودعم شركاء الأعمال، وكثافة الدواجن، ووتيرة عمليات التفتيش. إذا لم يتمكن الطرفان من التوصل إلى اتفاق، فستسعى جولييتا إلى جمع الأموال اللازمة لخطط التوسع الخاصة بها من خلال شبكتها الشخصية، وستبحث شركة كريدي جرو عن استثمارات بديلة لدخول السوق الموزمبيقية.

مزرعة دواجن جولييتا

تشتهر جولييتا بأنها ناجحة وطموحة. فقد تمكنت حتى الآن من إدارة مزرعتها بكفاءة إلى حد ما، وتعتقد أنها تعلمت الكثير عن الأعمال التجارية بشكل عام خلال مسيرتها. كما تتمتع بعقلية ريادية وسرعان ما أدركت أن نمو السوق في موزمبيق يمثل فرصة لأعمالها.

تعتقد جولييتا أن الحصول على الدعم المالي من شركة ائتمان محترفة سيكون لصالحها، لكنها تعلم أن هذا الأمر قد يأتي أحيانًا على حساب فقدان استقلاليتها فيما يتعلق بأعمالها وتشتيت انتباهها بسبب المتطلبات المرتبطة بإدارة القرض والعلاقة مع وكالة الائتمان.

إذا لم تتمكن جولييتا من تأمين قرض من مموّل خارجي، فيمكنها دائمًا جمع الأموال من أصدقائها وعائلتها، الذين يقدّرون عملها بشدة ويرغبون في دعمها. ومع ذلك، فهي تعتقد أن الحصول على القرض من شركة ائتمانية محترفة سوف يناسب احتياجات عملها بشكل أفضل.

كريدي جرو

كريدي جرو هي شركة متخصصة في التمويل متناهي الصغر تركز على مجال الدواجن. فقد استثمرت الشركة في عدد من مزارع الدواجن مختلفة الأحجام على مر السنين، ويتمتع ممثل شركة كريدي جرو بمعرفة وخبرة كبيرة في هذه الصناعة.

ومن خلال جهودها الرامية إلى تنويع استثماراتها في الأسواق الناشئة، حددت شركة كريدي جرو موزمبيق كوجهة تالية، نظرًا للنمو المرتفع الذي تشهده هذه الصناعة في البلاد. إذ ترغب الشركة في الاستثمار في صناعة الدواجن بالبلاد، بشرط أن تتمكن من العثور على عمل تجاري يتعاون معها ولا يشكل مخاطر عالية.

قضايا التفاوض

حجم القرض

تريد جولييتا اقتراض أكبر مبلغ يمكنها استدانته لأن دوافعها كمزارعة تتوافق مع حجم القرض الأكبر: فكلما زادت الأموال المتاحة لها، زادت قدرتها على الاستثمار في أعمالها وتنميتها. بينما تتمثل دوافع كريدي جرو في زيادة مبلغ القرض حتى مبلغ معين فقط (5000 دولار أمريكي)، وبعد ذلك يصبح القرض محفوفًا بالمخاطر وأقل جاذبية للدائن. لذا فإن جولييتا لديها دالة منفعة خطية إلى حد ما، في حين أن دالة كريدي جرو منحنية.

إن القرض البالغة قيمته 5000 دولار يزيد من القيمة المشتركة. ولكن لاحظ أنه في حين يتم تعظيم القيمة المشتركة، فإن هذا غير متكافئ ــ حيث تستفيد كريدي جرو أكثر بكثير مما تستفيد منه جولييتا.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| القرض (بالدولار الأمريكي) | 0 دولار | 1000 دولار | 2500 دولار | 5000 دولار | 7500 دولار | 10000 دولار |
| نقاط للمزارع | 0 | 1 | 3 | 6 | 10 | 20 |
| نقاط لشركة كريدي جرو | 0 | 3 | 10 | 20 | 10 | 3 |

فترة سداد القرض

إن قضية التفاوض هذه توضح أيضًا دوال المنفعة غير الخطية. ففي هذه الحالة، لدى جولييتا دوافع قوية لتمديد فترة سداد القرض قدر الإمكان حتى تتمكن من الاستثمار في أعمالها والاستفادة من أموال القرض لفترة أطول. ومن ناحية أخرى، تحرص شركة كريدي جرو على تقليص فترة سداد القرض لتجنب خطر التخلف عن السداد، ولكنها تدرك أيضًا أن قصر فترة السداد قد يؤدي إلى خيارات استثمارية وعوائد لا ترقى إلى المستوى الأمثل. فهذا الأمر يؤدي مرةً أخرى إلى دالة منفعة منحنية لشركة كريدي جرو. ومن ثم فإن الحل الأمثل، من حيث تعظيم القيمة المشتركة، هو فترة سداد مدتها سنتان.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| فترة السداد | 4 سنوات | 3 سنوات | سنتان | سنة واحدة |
| نقاط للمزارع | 8 | 7 | 6 | -1 |
| نقاط لشركة كريدي جرو | 4 | 6 | 8 | 2 |

دعم شريك الأعمال

تتمثل الخيارات التي تزيد من القيمة لأقصى حد في هذه المفاوضات في أن تتشارك جولييتا مع فيليسيا أو ألفارو. وللتفاوض بنجاح على الشراكة، يجب على كلا الطرفين تبادل المعلومات لإدراك أنه على الرغم من اختلاف خياراتهما الفردية لتحقيق أقصى قيمة، إلا أن هناك منظورًا آخر يخلق أكبر قيمة مشتركة.على الرغم من أن جولييتا تفضل اختيار رونالدو وكريدي جرو ستختار فيليسيا لأن هذه الخيارات تجلب المزيد من النقاط لكل منهما على حدة، إلا أن اختيار فيليسيا أو ألفارو كشريك يمنح المزيد من النقاط لعملية التفاوض بأكملها.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| دعم شريك الأعمال | لا يوجد شريك | رونالدو | فيليسيا | ألفارو |
| نقاط للمزارع | 0 | 15 | 3 | 9 |
| نقاط لشركة كريدي جرو | 0 | 1 | 15 | 9 |

كثافة الدواجن

تتعلق هذه القضية التفاوضية بعدم تطابق نطاقات الخيارات المقبولة، وهو ما قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية، حيث تأتي العروض المُبالغ فيها بنتائج عكسية على مقدم العرض (شفاينزبيرج وآخرون، 2012). ولكن هذه النقطة التفاوضية تنطوي أيضًا على فرص للمقايضة بين القضايا المختلفة من أجل تعظيم القيمة المشتركة.

لدى كريدي جرو دوافع لخفض كثافة الدواجن من أجل منع الخسائر الناجمة عن الإصابة بالأمراض داخل مجموعات الدواجن. ومع ذلك، بصفتها رائدة أعمال لديها التزامات مالية، تريد جولييتا زيادة كثافة الدواجن والربحية إلى أقصى حد لجعل المشروع أكثر جاذبية.حيث تهتم جولييتا بكثافة الدواجن أكثر بكثير مما تهتم به كريدي جرو (وتهتم كريدي جرو أكثر بوتيرة عملية التفتيش، انظر أدناه)، مما يخلق الفرصة لتبادل كثافة الدواجن العالية بوتيرة تفتيش أعلى وبالتالي تعظيم القيمة المشتركة.

في الوقت نفسه، لا تتوافق أنظمة النقاط لكلا الطرفين. على سبيل المثال، ترغب شركة كريدي جرو في كثافة دواجن تبلغ 2 فدان/4000 دجاجة، لكن هذا ليس خيارًا متاحًا للمزارع.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| فدان/4000 دجاجة | 0.5 | 0.6 | 0.75 | 1 | 1.5 | 2 |
| نقاط للمزارع | 20 | 16 | 12 | 8 | 4 | غير متاح |
| نقاط لشركة كريدي جرو | غير متاح | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

إن عدم تداخل نطاقات الخيارات الممكنة لكل طرف يمثل تحديًا إضافيًا. فمن المرجح أن يقدم كل طرف عروضًا لا يستطيع الطرف الآخر أخذها بعين الاعتبار، وهو ما قد يؤدي إلى تأثير سلبي يفقد معه كل من العرض والمقترح مصداقيتهما (شفاينزبيرج وآخرون، 2012).

وتيرة عملية التفتيش

تتناول نقطة التفاوض هذه أيضًا النطاقات غير المتطابقة للخيارات المقبولة التي تؤدي إلى تأثيرات سلبية، فضلًا عن فرص المقايضة عبر القضايا لتحقيق أقصى قيمة مشتركة.

لدى كريدي جرو حافز قوي للغاية لزيادة عدد عمليات التفتيش في مزرعة جولييتا. ومع ذلك، ترى جولييتا أن زيادة عدد الزيارات قد تعني خسارة الأموال بسبب المتاعب والتدخلات. حيث تهتم كريدي جرو بوتيرة عمليات التفتيش أكثر بكثير من جولييتا (وتهتم جولييتا أكثر بكثافة الدواجن، انظر أعلاه)، مما يخلق الفرصة لتبادل كثافة الدواجن العالية بوتيرة عمليات التفتيش الأعلى وتعظيم القيمة المشتركة.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| زيارات التفتيش/السنة | 0 | 1 | 2 | 4 | 8 | 12 |
| نقاط للمزارع | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | غير متاح |
| نقاط لشركة كريدي جرو | غير متاح | -4 | 2 | 8 | 14 | 20 |

نقاط تعليمية للمناقشة

تعظيم القيمة المشتركة من خلال الاستفادة من التفضيلات المختلفة

إن إحدى الفرص الرئيسية في هذا التدريب على عملية التفاوض هي الاختلافات في التفضيلات بين الأطراف. ومن الناحية المثالية، ينبغي على الأطراف تحديد القضايا والخيارات التي يقدرها كل طرف أكثر نسبيًا (أي التفضيلات المختلفة) ومبادلتها لتحقيق أقصى قيمة إجمالية. إذ تهتم شركة كريدي جرو أكثر بوتيرة عمليات التفتيش بينما يهتم المزارع أكثر بكثافة الدواجن، لذا يمكنهم مقايضة وتيرة عمليات التفتيش بكثافة الدواجن العالية لتحقيق أقصى قيمة.

وعلى نحو مماثل، فيما يتعلق بشريك الأعمال، فإن ألفارو ليس الخيار المثالي لأي من الطرفين، ولكن هذا الخيار يوفر أقصى قيمة مشتركة (كما الحال مع فيليسيا).

المكاسب غير الخطية

يجب أن تؤخذ دوال المنفعة غير الخطية في الاعتبار عند محاولة إيجاد حلول مقبولة للطرفين. في تمرين مسرحية تقمص الأدوار التفاوضية هذه، تكون المكاسب في بعض الحالات غير خطية، كما هي الحال غالبًا في العالم الواقعي. فعلى وجه الخصوص، لدى كريدي جرو دالة منفعة منحنية على حجم القرض وفترة السداد. لذلك، من المتوقع أن يقاوم الطرفان حدسهما لتوقع هياكل المكاسب الخطية للطرف المقابل، والتواصل بشكل أكثر فعالية لفهم مصالح الطرف الآخر وتقييم الخيارات.

التأثيرات السلبية

بالنسبة لقضيتين من تمرين عملية التفاوض، وتحديدًا كثافة الدواجن ووتيرة عملية التفتيش، يتم تزويد الأطراف بمجموعات اختيار غير متطابقة. ويتم هذا عن قصد، حيث من المتوقع أن يفضل الطرفان الخيارات التي ليس لها قيمة متطابقة للطرف الآخر. وبما أن الجانبين في هذه الحالة لديهما مجموعات اختيار لا تتداخل بشكل كامل، فإنهما سيقدمان في كثير من الأحيان عروضًا تتجاوز بكثير نقطة انسحاب الطرف الآخر، وهو ما يميل إلى إحداث نتائج عكسية.

(شفاينزبيرج وآخرون، 2012). ولتجنب مثل هذا السيناريو، يجري المفاوضون الفعّالون بحثًا دقيقًا فيما يتصل بمصالح الطرف الآخر وتفضيلاته أولًا قبل طرح العروض المُبالغ فيها على الطاولة.

قيمة العلاقات المستدامة طويلة الأمد

بافتراض التوصل إلى اتفاق بينهما، يمكن لشركة كريدي جرو ومزرعة دواجن جولييتا تأسيس علاقة تجارية مفيدة للطرفين تمتد لسنوات عديدة. وبالتالي، يحاول تمرين عملية التفاوض تسليط الضوء على أهمية العلاقات المستدامة طويلة الأمد، وهو ما تؤكده البنود الواردة في ورقة النتائج "هل ترغبون في ممارسة الأعمال التجارية مع نظرائكم على المدى الطويل"، التي يمكن استخدامها لإنشاء رقم تقييم الشركاء لتكملة درجات النقاط المضافة من الاتفاقيات بشأن قضايا التفاوض. لن يحصل المفاوضون الأكثر نجاحًا في "لعبة التحدي والعناد" على نتيجة جيدة من حيث إجمالي نقاطهم فحسب، بل سيحصلون أيضًا على تقييمات إيجابية من حيث الاهتمام بإقامة علاقة طويلة الأجل من نظرائهم.

تسلسل الشرعية

إن بعض المبررات التي تستند إليها الصفقة المقترحة أكثر شرعية من غيرها، أي أنها تستند إلى معايير خارجية يؤيدها الطرفان أكثر من غيرها. على سبيل المثال، فيما يتصل بكثافة الدواجن، يرجح ممثل شركة كريدي جرو الأدلة القصصية (وهي تجربة شخصية سيئة) لتوجيه تفضيلاته وسياساته بدلًا من الاعتماد على عينة كبيرة من الملاحظات. ويتعين على المفاوضين أن يكونوا على دراية بمختلف المستويات الشرعية التي تقوم عليها العروض وأن يأخذوها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

التفاوض في فرق

يمكن استخدام "لعبة التحدي والعناد" كعملية تفاوض بين فريقين، حيث يمثل كل جانب طالبان أو أكثر (ممثلون متعددون من شركة كريدي جرو وأصحاب مصلحة متعددون في مزرعة دواجن جولييتا). وفي مرحلة المناقشة حول المفاوضات بين فريقين، يجدر تسليط الضوء على أن الفرق تتمتع بميزة في خلق القيمة والمطالبة بها مقارنةً بالمفاوضين الأفراد، ولكن فقط إذا قام أعضاء الفريق بتنسيق أدوارهم واتصالاتهم (تومسون وآخرون، 1996). وقد يكون أداء الفرق التي تعاني من ضعف التنسيق ضعيفًا مقارنة بالأفراد.

إن التكتيك الشائع الذي تستخدمه فرق التفاوض هو "الشرطي الصالح والشرطي الفاسد"، حيث يتصرف أحد أعضاء الفريق بشكل تعاوني تجاه الطرف الآخر ويتصرف أعضاء الفريق الآخرون بشكل تنافسي أو حتى عدائي تجاه نظيره. ومن بين وسائل مواجهة حيل "الشرطي الصالح والشرطي الفاسد" مهاجمة التنسيق بين الفريقين من خلال سؤال الشرطي الصالح عن رأيه في مطالب الشرطي الفاسد.

النفور من عدم المساواة

في أغلب تمارين التفاوض الشائعة، تكون الاتفاقيات التي تعظم القيمة المشتركة متماثلة، حيث يستفيد منها الطرفان بالتساوي. وفي الحياة الواقعية، يفيد العديد من الصفقات التي تعظم القيمة الإجمالية أحد الطرفين أكثر من الآخر ويثير مخاوف أخلاقية بشأن العدالة. وتسعى مسرحية تقمص الأدوار "لعبة التحدي والعناد" إلى تجسيد هذا من خلال أن بعض الخيارات (على سبيل المثال، قرض بقيمة 5000 دولار) تزيد من إجمالي الغنيمة، لكن فوائد "كريدي جرو" غير متناسبة نسبيًا مع مزرعة دواجن جولييتا.

تُظهِر التجارب المعملية أن البشر وحتى بعض الحيوانات غير البشرية لديهم نفور عاطفي قوي من عدم المساواة، مما يجعل المفاوضين يستجيبون سلبًا للصفقات "غير العادلة" حتى لو كانت القيمة الإجمالية أعلى موضوعيًا من البدائل المتاحة لهم (بروسنان ودي وال، 2003؛ هنريك وآخرون، 2005؛ نواك وآخرون، 2000) قد يتطلب الحصول على أكبر قيمة ممكنة لنفسك تنحية المخاوف بشأن تحقيق العدالة والنتائج النسبية جانبًا والتركيز على تحقيق أفضل نتيجة موضوعية ممكنة لنفسك.

وعلى نحو مماثل، في لعبة التحدي والعناد، تتمتع شركة كريدي جرو بأفضل BATNA أو أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية مقارنةً بمزرعة دواجن جولييتا. فإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق، فإن البديل الذي تقدمه شركة كريدي جرو للبحث عن فرص استثمارية أخرى يوفر 40 نقطة قيمة، في حين يوفر بديل جولييتا المتمثل في الحصول على قروض من الأصدقاء والعائلة 30 نقطة فقط. وفي موقف تجاري حقيقي من هذا النوع، سيكون أمام المزارعين بدائل أسوأ بالفعل وعادةً ما يحتاجون إلى القرض أكثر من احتياج شركة تمويل متناهي الصغر إلى العمل. وبصورة عامة، يحقق نظراء التفاوض الذين يتمتعون بأفضل بدائل لاتفاقية تفاوضية (BATNA) قوية نتائج أفضل لأنفسهم (شايرر وآخرون، 2015).

وعلى هذا، فرغم الإمكانات المتاحة للتوصل إلى اتفاق مربح للجانبين في لعبة التحدي والعناد، إلا أن الأفضلية تذهب إلى الشركة الأجنبية وليس إلى رائد الأعمال المحلي، سواء من حيث العدالة أو القوة النسبية. وكثيرًا ما تكون التعاملات بين الشركات الدولية والشركات المحلية الصغيرة في الأسواق الناشئة على هذا النحو، الأمر الذي يثير تحديات أخلاقية فيما يتصل بالرأسمالية العالمية، وهو ما قد يرغب المشاركون في مناقشته.

ربما يكون من المفيد مناقشة هذه التدوينة التي كتبها بيل جيتس بعنوان "لماذا أربي الدجاج" في ضوء القيمة المضافة التي تضيفها شركة تمويل متناهي الصغر إلى مزرعة دواجن صغيرة — حتى ولو كانت الشركة تعمل في نهاية المطاف على تحقيق الأرباح لنفسها.

<https://www.gatesnotes.com/Development/Why-I-Would-Raise-Chickens>

المراجع

Brosnan, S. F., & de Waal, F. B. M. (2003). Monkeys reject unequal pay. Nature, 425(18),
 297–299.

Falcão, H. (2012). Value negotiation: How to finally get the win-win right. FT Press.

Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Gintis, H., Fehr, E., Camerer, C., McElreath, R., Gurven, M., Hill, K., Barr, A., Ensminger, J., Tracer, D., Marlow, F., Patton, J., Alvard, M., Gil-White F., & Henrich, N. (2005). ‘Economic man’ in cross-cultural perspective: Ethnography and experiments from 15 small-scale societies. Behavioral and Brain Sciences, 28, 795-855.

Nowak, M. A., Page, K.M., & Sigmund, K. (2000). Fairness versus reason in the ultimatum game. Science, 289(5485), 1773–1775.

Schaerer, M., Swaab, R.I., & Galinsky, A.D. (2015). Anchors weigh more than power: Why absolute powerlessness liberates negotiators to achieve better outcomes. Psychological Science, 26, 170-181.

Schweinsberg, M., Ku, G., Wang, C.S., & Pillutla, M.M. (2012). Starting high and ending with nothing: The role of anchors and power in negotiations. [Journal of Experimental Social Psychology](http://www.sciencedirect.com/science/journal/00221031), 48, 226–231.

Thompson, L., E., Peterson, S. W., & Brodt, S. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. Journal of Personality and Social Psychology, 70(1), 66–78.