

## 協商技藝에 관한 行動科學的 小考

백광기

한림대학교 사회과학대학 경영학과 부교수

.....

비과학적 내지는 예술의 영역으로 알려진 협상기법들을 행동과학적 관점에서 고찰하였다. 보다 구체적으로는 협상 당사자들이 취하는 행동이나 심리적 상태가 협상과정과 협상결과에 중요한 영향을 미치는 것으로 보고 이러한 요인들을 행동과학적으로 재조명하는 것에 연구의 초점을 맞추었다. 행동과학적 접근을 시도하는데 있어서 인지심리학의 일부 영역인 의사결정이론을 중심으로 개발된 개념들 - 顯著性, 宣言遵守 및 宣言遵守의 段階的 擴大, 骨格構成, 根據設定과 調整, 寄贈效果 - 을 재정립하였으며, 이들 개념들을 기존 협상기법의 분석 및 새로운 협상기법 개발에 응용하였다. 연구결과 다분히 예술적이고 혼시 조로 인식되었던 여러 협상기법들이 행동과학적으로 타당한 논리와 근거 위에서 설명되어질 수 있다는 것을 발견하였다. 이것은 逆으로 행동과학적 연구를 통하여 보다 성공적인 협상기법들을 개발하여야 된다는 것을 의미하기도 한다.

.....

### I. 序 論

경영학에서의 협상에 관한 연구는 일부 분야를 제외하고는 거의 전적으로 경제학에서 개발된 게임 이론적 접근에 의존 내지는 지배 되어 왔다고 할 수 있다. 협상은 경제학, 응용수학, 정치학, 그리고 심리학 등에서 모두 연구되어 왔으나 그 시초는 경제학에서 출발하였으며, 그 근거는 19세기 후반 유럽에서의 노동조합의 득세와 이에 따른 당시 경제학자들의 단체협상에 관한 연구에서 찾을 수 있다. 이 당시 대표적인 경제학자들이었던 Edgeworth(1881)와 Pigou(1905) 등은 단체협상을 쌍방독점의 특수한 상태로 다루었으며, 불완전경쟁이 불확정영역(range of indeterminateness)을 조장시킨다고 주장하였다. 그 후 Zeuthen(1930)에서 출발하여 Nash(1950)등이 게임이론을 협상에 사용하여 불확정영역을 좁히려고 노력하였으며, 현

제까지도 경제학에서의 협상에 관한 연구는 거의 전적으로 게임 이론적 프레임에 입각하여 이루어지고 있다. 그러나 게임이론에서는 행위주체(actor)가 합리적으로 행동할 뿐 아니라 상대주체도 합리적으로 행동한다는 가정에서 출발한다. 이것은 인지심리학적 측면에서 보았을 때 지극히 비현실적인 가정이며, 협상에 관한 경제학적 연구의 한계를 보여준다고 할 수 있다. 즉, 경제학적 접근은 행위주체의 합리성을 전제로 하기 때문에 협상의 技藝的인 측면을 무시하는 愚를 범하게 되어 유용성과 적실성이 아주 떨어지는 비현실적 처방을 초래하게 되는 것이다.

협상은 경제적, 합리적 사고 만으로서는 요인규명이 쉽지 않은 技藝(art)의 영역에 속하는 부분이 다른 연구대상에 비하여 더 많다. 협상에 있어서 技藝라 함은 다소 모호한 개념 정의가 되겠지만 의사결정의 비합리성을 위시하여 협상관습, 책략, 속임수 등

에 관한 것을 통칭하는 것으로서 인간의 체계적, 합리적 사고 및 행동이 도전 받는 영역이라 할 수 있다. 이러한 연유로 협상연구에는 학제적 접근이 요구될 뿐 아니라, 다양한 학문분야에서 진행된 협상연구의 제 접근법을 비교하는 것이 협상연구방법의 유용성을 파악하는데 절대적으로 필요하다. 특히 협상연구를 통하여 실질적인 이해분쟁의 해소에 기여하려고 할 때는 어느 한 학문분야의 접근법이나 모델에만 의존하기 어렵다. 이러한 관점에서 볼 때 행동주의적 연구접근이 협상의 기예적 측면을 체계적으로 분석하는데 있어서 가장 적합할 뿐 아니라 기존의 경제학적, 게임 이론적 연구접근을 보완하는데 있어서도 가장 효과적이라고 할 수 있다. 행동주의의 학문적 패러다임이 여러 사회과학분야에 광범위하게 영향을 끼치는 가운데, 협상연구에 있어서 행동주의적 연구성향은 다른 분야보다 그 출발이 매우 늦었다. 협상연구에 있어서 행동주의적 접근은 협상과정에서 당사자들이 취하는 行態, 협상기법, 그리고 심리상태 등이 협상과정과 협상결과에 중요한 영향을 미친다고 보고 이를 연구의 초점으로 삼는다. 이러한 행동주의적 접근에서는 주로 비경제적 요인들을 고려하여 협상의 이론화를 시도하려 하였고, 행위주체들의 대안 선택을 분석, 규명하는데 있어서도 인간의 비합리적 의사결정을 비중 있게 다루고 있다. 따라서 이론의 정교함에 있어서는 경제학의 게임 이론적 접근에 비해 뒤떨어지지만 협상의 기예적 측면을 규명하고 실제 협상에 활용하는데 있어서는 행동주의적 접근이 오히려 우위를 차지한다고 볼 수 있다. 학자에 따라서는 협상에 관한 행동주의적 접근이 협상의 결과를 과학적으로 설명하는데 한계가 있으며,

이 접근의 주 대상이 되는 협상형태나 협상기법이 협상결과에 영향을 미치는 것은 사실이나 이것은 과학적 분석의 대상이라기보다는 예술의 영역에 속하는 측면이 더 많다고 비판을 하고 있다(李達坤, 1995). Raiffa도 그의 저서 'The Art & Science of Negotiation(1982)'에서 협상에는 技藝와 科學이 공존하며, 과학은 문제해결의 체계적 분석(systematic analysis)이고, 기예는 인간관계 기술(interpersonal skills), 설득능력, 협상술수 라고 정의하고 있다. 그러나 이러한 주장들은 인지심리학 및 사회심리학의 분석을 간과한 채 협상의 기예에 접하였기 때문이다. 인지심리학 및 사회심리학의 제 이론을 분석 틀로 하여 협상의 기예에 접근할 경우 협상의 기예는 예술의 영역이 아닌 과학적, 체계적 분석의 대상이 되는 것이다. 본 소고에서는 인지심리학 및 사회심리학에서 연구된 제 이론 및 개념들 - 認知, 知覺, 態度, 葛藤, 意思決定 등의 영역과 관련된 제 이론 및 개념들 - 이 어떻게 협상기법개발에 활용될 수 있는가를 연구 조사하여 예술의 영역으로 치부되었던 협상기법을 과학적, 체계적 분석의 영역으로 再照明 하고자 한다.

## II. 本 論

행동주의적 연구 결과 중에서 협상분석에 비중 있게 활용될 수 있는 개념들은 의사결정의 비합리성을 설명하기 위하여 개발되었던 개념들이다. 이러한 개념들 중 顯著性(prominence), 宣言遵守(commitment), 宣言遵守의 단계적 확대(escalation of

1) Raiffa는 그 후 자신이 기예라 했던 영역을 심리학적 틀을 사용하여 체계적 분석(systematic analysis)을 시도하고 있다(Hammond, Keeney, & Raiffa; 1998).

commitment), 骨格構成(framing), 根據設定(anchoring), 調整(adjustment), 寄贈效果(endowment effect)를 중심으로 개념을 재정립하고 이들이 협상연구에서 지니는 시사점을 파악하도록 한다.

## 2.1 顯著性

### 2.1.1 概念定立

어떤 사람한테 원하는 대로 돈을 다 줄 터이니 그 액수를 말하라고 한다면 대다수의 사람은 1,000만원, 1억, 10억 100억 등 10의 배수가 되는 액수를 제시할 것이다. 사람들이 무작위로 숫자를 택할 때 10의 배수가 될 확률은 10%이지만 위의 질문에 대한 답은 거의 대부분 10의 배수가 된다. Murnighan(1991)은 顯著性(prominence)이라는 개념으로서 이 현상을 설명하고 있다. 즉, 10단위의 반올림수(round number)가 다른 수에 비하여 顯著하게 뇌리를 스친다는 것이다.

Schelling(1960)은 顯著性이란 단어를 구체적으로 언급하지는 않았지만 다음과 같은 상황 예를 들어 동일한 개념을 설명하고 있다.

두 명의 특수부대원이 적지에 낙하산으로 고공 침투하였는데 불행히도 무전기를 분실하여 서로의 연락이 두절된 상태이다. 이 두 대원은 어디에서 서로 접선 할 수 있겠는가?

Schelling은 낙하 장소가 평야지대라면 커다란 나무 또는 높은 언덕 등에서 두 사람은 접선할 수 있을 것이고, 만약 낙하 장소가 작은 마을 근처라면 교회에서 만날 것이라고 예상하고 있다. 높은 지형 및 사물들

이 모두 顯著성을 지니기 때문에 이들 사이에 접선 지역에 대한 묵시적 협상(tacit bargaining)이 이루어진다는 것이다.

### 2.1.2 協商에의 示唆點

누군가 생활정보지에 1년 지난 중고 승용차 소나타III를 940만원에 판다고 광고할 경우 구입을 원하는 대다수의 사람들은 900만원 정도면 살 수 있으리라고 예상할 것이다. 900이 顯著數(prominent figure)로서 자리잡기 때문이다. 이 900만원이라는 가격이 실제로 판매자가 원하는 가격이라면 그는 올바른 액수를 제시한 것이다. 즉, 顯著性 개념을 적용하여 소기의 목적을 용이하게 달성할 수 있게 되는 것이다. 반면 이러한 顯著性 개념을 이해하지 못하거나 등한시 할 경우 협상에 있어서 예상 밖의 곤경에 처하게 된다. 생활정보지에 새차와 다른 없는 3000 cc 다이너스티 승용차를 2,650만원에 판다고 광고를 했다고 하자. 이 경우 차 소유자는 묵시적으로 2,500만원까지 깎아 주겠다고 말한 것이나 다름없다. 만약 이 소유자가 200만원을 내려 2,450만원으로 광고를 했다고 하면, 車 구매를 원하는 사람들은 2,000만원까지 깎으려 들것이다. 2,000이 반내림된 顯著數로 자리잡기 때문이다. 처음 제시된 가격에서의 200만원 차이가 협상 가격에서는 500만원의 차이를 가져오게 되어 그만큼 협상이 난항을 겪게 된다. 따라서 물건을 팔 때 처음 제시하는 가격은 원하는 가격 주위의 가장 중요하고 명백한 顯著數보다 높게 설정되어야 할 것이다.

이와 같이 顯著성은 협상의 결과에 영향을 주는 매우 중요한 요인이지만 顯著性 개념에 대한 過信은 협상의 실패를 불러오기도 한다. Walton & McKersie는 그들의 저

서 'A Behavioral Theory of Labor Negotiation(1965)'에서 다음과 같이 요약된 어느 중소기업 사장과의 인터뷰 내용을 담고 있는데, 우리는 여기서 顯著性이 유린당하는 경우를 보게 된다.

동종 산업의 타 기업체들과 최근에 단체교섭을 체결한 노조와 문제의 회사가 단체교섭을 준비중이다. 해당 노조는 여태까지 타 기업체들과의 단체교섭에서 모두 동일하게 1시간당 10센트의 임금 인상을 관철 시켰다. 회사 사장은 단체교섭을 질질 끌어 불필요하게 시간 낭비하는 것을 가급적 피하려 하였기 때문에 단체교섭 시작과 동시에 1시간당 10센트의 임금 인상을 제시하고 교섭을 종결지으려 하였다. 노조로서도 이것이 단체교섭 결과 쟁취할 수 있는 임금 인상으로 생각하고 있을 것으로 사장은 확신하였다. 10센트는 강한 顯著性을 지닌 반올림 수 일 뿐 아니라 동종 산업의 타 업체도 모두 동일한 임금 인상 안을 타결하였기 때문이었다. 그러나 단체교섭은 어느 때 보다 더 길어졌으며, 사용자 측은 노조에게 훨씬 유리한 단체교섭 안을 받아들여야 만 되었다.

위의 實例에서 보듯이 처음 제시한 임금 인상 안을 최종 안으로 관철시키려 했던 사용자 측의 노력은 단체교섭과정의 전통적 儀式(ritual)에 의하여 여지없이 무너지고 만 것이다. 顯著性을 지닌 案일지라도 점진적이고 지속적인 상호양보를 요구하는 노사단체협상의 儀式을 따라야 그 효과를 발휘할 수 있는 것이다.<sup>2)</sup> 顯著性은 협상에 있어 부

인할 수 없는 중요 요소이지만 유일한 결정 요소는 아닌 것이다.

## 2.2 宣言遵守 및 宣言遵守의 段階的 擴大

### 2.2.1 概念定立

Stevens(1963), Schelling(1960), Walton & McKersie(1965) 등은 상대방이 수용할 수 있는 범위 내에서 자신에게 가장 유리한 위치를 확고히 차지하여 철회할 수 없는 입장을 밝히는 것이 분배적 협상에 있어서 승리하는 길이라 주장하고 있는바 이를 협상 전략에 있어서 宣言遵守(commitment)라 한다. 이러한 宣言遵守 전략은 상대방이 주저하는 사이에 먼저 실행해 버려야 하며 상대방은 이러한 宣言遵守 전략을 사용하지 못하도록 해야 한다. 이때 상대방에게 요구하는 사항은 명확하고도 구체적으로, 그리고 설득력 있게 제시되어야 한다. 왜냐하면 상대방은 가능한 이 요구를 무시하려고 할 것이기 때문이다. 자신은 宣言遵守 전략을 사용하되 상대방은 이러한 전략을 사용하지 못하도록 한다는 것이 언뜻 보기에는 다소 억지이고 모순되는 듯 하나 다음의 예에서 보듯이 전술적으로 가장 효과적이고 합리적인 것이다.

몇 년 전 저자가 가르치는 노사관계론 수업 시작 직전에 어느 한 경영학과 학생이 동료 수강학생들의 대표자격으로 저자를 찾아와 휴강을 요구한 적이 있다. 그 학생은 지금 곧 경제학과와 과대학 즉구대회를 하는데 노사관계론을

2) Daniel Quinn Mills(1986, p.205); 노사단체교섭은 종교의식이나 결혼의식과 같이 따라야 할 정해진 절차가 있다. 이러한 儀式的 절차는 협상진행 방향과 결과를 보다 예측 가능하게 하고, 협상타결에도 도움을 주므로 결코 이 의식을 낡고 불필요한 것으로 보아서는 안된다.

수강하는 학생들이 응원을 위하여 모두 운동장에 지금 모여 있으니 휴강시켜 달라고 하였다. 이미 운동장에 학생들이 모여 있으니 휴강을 기정사실로 받아들이라는 것으로서 학생들이 宣言遵守 전략을 사용한 것이다. 이 경우 휴강 요구를 들어주지 않으면 학생들 뿐 아니라 저자로서도 희생이 상당히 따르게 된다. 수업을 강행하면 학생들은 완전히 기분을 상할 것이고 일부 학생은 반발하여 수업에 참여하지도 않을 것이다. 결과적으로 수업 효과가 떨어질 뿐 아니라 저자 역시 권위가 실추되고 융통성 없는 고루한 교수로 학생들에게 낙인찍힐 것이다. 이 사건 이후에 저자는 항상 학기 초 수업 첫 시간에 학생들에게 어떤 일이 있어도 휴강은 절대로 불가하고 집단으로 결석하는 경우 전원 2배로 결석 처리하겠다고 공언하게 되었다. 학생들의 宣言遵守 전략을 사전에 방지하기 위한 것이다.

宣言遵守의 段階的 擴大(escalation of commitment)란 새로이 접하게 되는 부정적인 정보에도 불구하고 이전의 결정에 대한 宣言遵守를 더 한층 강화시켜 나가는 것을 말한다. 이에 관한 연구는 Staw(1976), Staw & Ross(1980), Bazerman, Giuliano, & Appleman(1984) 등에 의하여 주로 이루어졌다. 宣言遵守의 段階的 擴大에 관한 원인으로서는 ①자신의 잠정적 의사결정에 부합되는 정보만 선택적으로 받아들이는 知覺의 誤謬 ②자신의 실패를 특히 다른 사람들 앞

에서 불인정 하려는 印象管理(impression management) ③상대방과의 비합리적 과잉 경쟁 등에서 찾아 볼 수 있다.

1998년 여름부터 시작된 일산시의 Wal-Mart 와 E-Mart 사이의 가격인하 경쟁이 宣言遵守의 段階的 擴大에 관한 대표적인 예가 될 것이다. 상대 기업과의 경쟁을 중지하는 것이 합리적이라는 정보 - 상대 기업을 도산시키려는 가격 인하 경쟁보다는 타협하여 쌍방의 이익을 도모하는 것이 더 바람직하다는 정보 - 에 접하더라도 자존심, 잘못된 정책결정에 대한 책임회피, 그리고 과잉경쟁심 때문에 처음의 의사결정을 계속 고집하여 결국 쌍방 모두 손실을 보게 되는 것이다. 이것은 한 단계 경쟁을 더 심화시킴으로써 승리할 수 있다는 가느다란 희망에 집착하여 범하는 愚인 것이다. 이와 같은 예들로서는 1960년대 후반 미원과 제일제당의 조미료 시장 쟁탈전, 1990년대 초 미국의 Maxwell House와 Folgers 사이의 커피시장 주도권 쟁탈을 위한 경쟁<sup>3)</sup> 등 많은 곳에서 찾아 볼 수 있다.

### 2.2.2 協商에의 示唆點

협상에 있어서 宣言遵守의 전략적 가치는 한 쪽의 이익은 상대방의 손실을 자아내는 상태의 제로섬 게임적인 분배적 협상에 국한되며, 이 경우 宣言遵守의 段階的 擴大가 쉽게 발생하게 된다. Seybolt & Murnighan(1990)은 경쟁사회에 있어서 승리(winning)에 대한 가치가 각 개인들에게

3) Maxwell House 와 Folgers는 1980년대 이후 계속해서 미국 커피시장에서 시장 점유율을 높이기 위하여 경쟁하고 있다. 특히 양 사는 1990년도 1년 동안 극심한 가격 할인 경쟁이외에도 커피 광고에만 100만 달러 이상을 지출했다. 이러한 경쟁은 커피산업 전체를 위협 속에 몰아 넣었을 뿐 양 사중 어느 회사도 시장점유율을 높이지 못했다.

너무 크게 자리잡고 있어서 비합리적 경쟁이 유발되고 이 때문에 협상을 잘 할 수 있는 능력이 발휘되지 못한다고 주장한다.

宣言遵守의 段階的 擴大는 결국 쌍방의 손실을 가져올 뿐이다. 협상에서 이것을 회피하는 방법은 첫째, 협상에 있어서 상대방을 무너뜨리려 하지 말아야 되며 또한 상대방의 결과와 자신의 결과를 비교하는데 집착하지 말아야 된다. 즉, 상대방이 차지할 수 있는 것은 전부 상대방이 차지하도록 하고, 이쪽에서도 그 나름대로 최선의 결과를 얻도록 노력하여야 된다. 또한 상대방의 입장에 서서 상대방이 취할 수 있는 행동 및 전략을 충분히 고려하여야 된다. 그렇지 않을 경우 기회라고 생각되던 상황이 헤어날 수 없는 함정으로 다가오고 宣言遵守의 段階的 擴大의 愚를 범하게 되는 것이다. 둘째, 자신이 내린 以前의 결정이 잘못되었다는 것을 깨닫게 되는 순간 지금까지 투입한 시간과 돈은 함몰비용(sunk cost)으로 돌리고 새로운 대안을 강구하여야 된다. 이를 위하여서는 잘못을 시인할 줄 아는 용기가 필요하며 자신의 知覺과 결정에 反하는 정보를 항상 수집 활용하여야 될 것이다. 이때 새로운 대안은 미래의 이익과 비용 발생에 입각하여 평가해야 함은 물론이다.

## 2.3 骨格構成

### 2.3.1 概念定立

물 컵을 보고 어떤 사람은 컵이 반쯤 비었다 하고 어떤 사람은 컵이 반쯤 차 있다고 말한다. 반쯤 비었다고 하는 것과 반쯤 찼다고 하는 것은 동일한 물 컵에 관한 묘사이지만 내포된 의미는 완전히 다르다. 어

떤 대상, 사건 또는 상황을 어떻게 제시 또는 묘사하느냐 하는 것을 骨格構成(framing)이라 말하며 협상의 결과에 증대한 영향을 준다.

Tversky & Kahneman(1981)은 피험자들에게 다음과 같은 상황 및 이에 따른 두 쌍의 해결 대안들을 제시하고 각 쌍에서 하나씩의 대안을 선택하도록 했다.

미국은 지금 아시아에서 발생한 치명적인 괴질에 대한 2가지의 프로그램 중 어느 것을 채택할 것인지 고심 중이다. 이 괴질은 방치할 경우 600명이 사망할 것으로 예상되고 있다. 당신이라면 이 2가지의 프로그램 중에서 어느 것을 채택하겠는가?

피험자의 절반(집단 1)에게는 다음과 같은 2가지의 프로그램이 제시되었다.

① 프로그램 A를 채택하면 200명을 살릴 수 있다.

② 프로그램 B를 채택하면 600명 전원을 살릴 수 있는 확률이 1/3 이고 한 명도 살릴 수 없는 확률이 2/3이다.

또 다른 피험자들(집단 2)에게는 다음과 같은 2가지의 대안이 제시되었다.

① 프로그램 C를 채택하면 400명이 죽을 것이다.

② 프로그램 D를 채택하면 한 명도 죽지 않을 확률은 1/3이고 600명 전원이 죽을 확률은 2/3이다.

실체에 있어서 위에서 제시된 프로그램 A 와 C, 그리고 프로그램 B 와 D는 동일한 프로그램으로서 단지 제시된 骨格만 다를 뿐이다. Tversky & Kahneman의 실험에 의하면 집단 1에 속해 있는 158명의 피험자들 중 76%는 프로그램 A를, 24%는 프로그램

B를 선택하였다. 집단 1에 속해 있는 피험자들은 200명을 살릴 수 있다는 확실한 전망을 동등한 기대치를 갖는 불확실한 전망보다 더 가치 있게 보고 있는 것이다. 집단 2에 속해 있는 169명의 피험자들 중 13%는 프로그램 C를, 87%는 프로그램 D를 선택하였다. 집단 2는 불확실성이 없는 대안보다 위험성이 내포된 대안을 선택한 것이다.

Tversky & Kahneman은 이러한 결과는 피험자들이 주어진 대안들을 상이한 차원에서 해석하기 때문이라고 설명하고 있다. 프로그램 A 와 B에서 피험자들은 이익(gain)이라는 骨格, 즉 구제되는 사람 수에 따라 해석하였고 프로그램 C 와 D에서는 손실(loss)이라는 骨格, 즉 사망하는 사람 수에 따라 해석했다고 볼 수 있다. 피험자들은 대안들을 어떻게 記述하느냐에 따라 선택에 있어서 크게 영향을 받게 되는 것이다.

### 2.3.2 協商에의 示唆點

협상을 성공적으로 타결하기 위해서는 문제 및 이슈의 骨格構成을 이용할 줄 알아야 한다. 협상자가 위험 회피적(risk-averse)인 의사결정을 원하게 되면 그는 상대방이 제시한 해결책을 받아들여야 할 것이고, 위험 선호적(risk-prone)인 의사결정을 택한다면 파업의 위험이 존재하더라도(노사단체교섭의 경우) 상대방으로부터 가능한 모든 양보를 얻어내기 위해 현재의 요구조건을 계속 고집할 것이다. 협상 당사자들이 위험 회피적으로 행동할 것인가 아니면 위험 선호적으로 행동할 것인가는 그들의 준거점(referent point)에 의하여 결정되며, 이러한 준거점의 설정에 바로 骨格構成이 영향을 끼치게 된다.

노사 단체협상에 있어서 노조 대표자는

경영진이 제시하는 5% 賃金 引上 案을 준거점에 따라 다음과 같은 두 가지 관점에서 바라보게 된다. 준거점이 기존의 단체협약 안이라면 경영진의 제안을 이득의 관점에서 평가할 것이고, 준거점이 노조가 목표로 하고 있는 10%의 임금인상 이라면 경영진의 제안을 손실의 관점에서 평가할 것이다. 노조가 경영진의 5% 임금인상 제의를 손실로 보면 파업을 감수하더라도 이 제의를 거부하고 경영진으로부터의 추가적인 양보를 기대할 것이다. 반면 이 제의를 이득의 관점에서 본다면 노조는 위험 회피적인 결정을 내려 5% 임금인상을 쉽게 수용할 수 있을 것이다. 따라서 협상상태이론에서 노조를 설득하는데 있어서는 노조의 준거점이 경영진에게 유리하게 설정되도록 제안을 骨格을 構成 하여야 된다. 보통 노사 단체협상에 있어서 노조에게는 다음과 같은 5단계의 준거점이 고려된다(Bazerman & Neale, 1992, p. 39).

- (i) 기존의 고용조건
- (ii) 경영진의 반대 수정 제안 (counter-offer) 내용
- (iii) 노조가 양보할 수 있는 최저 수준
- (iv) 경영진이 양보하리라 예측되는 최대 수준
- (v) 노조의 최초 제안 내용

노조는 준거점의 단계가 높을수록 否定的 骨格構成(negative framing)을 하여 양보성향이 감소하게 되고 노사분규를 쉽게 발생시킨다. 따라서 경영진의 제안에 노조가 否定的 骨格構成을 하는 것을 최대한 방지하기 위하여 경영진은 상위 단계의 준거점이 기업의 경제적 형편 등을 고려할 때 현실적으로 불가능하다는 점을 강조하게 된다. 같은 맥락에서 왜 노조가 먼저 임금인상 요구 제안을 하고 경영진은 그 다음에 반대 수정 제의를 하는가를 설명할 수 있다. 경영

진이 먼저 제안을 하게 되면 가장 낮은 단계의 준거점인 기존의 고용조건은 협상시작과 동시에 더 이상 준거점으로서의 효력을 발휘하지 못하게 되기 때문이다.<sup>4)</sup>

肯定的 骨格構成(positive framing)은 협상의 斡旋 또는 調整에 있어서 시사하는 바가 특히 크다. 노조는 10%의 임금인상, 경영진은 5%의 임금인상을 각각 고수하여 협상이 결렬위기에 있을 때 조정자가 7.5%의 임금 인상 안을 조정안으로 제시하여 노사 양측을 설득시키려 한다고 가정하자. 이때 조정자는 노조 측에 7.5%의 임금 인상 안을 경영진이 제시한 안에 비하여 2.5%의 이득이라는 것을 강조하고 경영진에게는 7.5%의 임금 인상 안이 노조요구에 비하여 2.5%의 이득이라는 것을 또한 강조한다. 肯定的 骨格構成에 의하여 양측이 모두 위험 회피적인 의사결정을 하도록 바라는 것이다. 노사 양측에게 7.5%의 임금 인상이 현재 각자가 요구하는 임금 인상에 비하여 2.5%의 손실을 초래하는 것이라고 말하지 않는다. 이것은 노사 양측 모두에게 否定的 骨格構成을 초래하여 협상을 완전히 결렬시킬 가능성만 높이게 된다.

## 2.4 根據設定과 調整

### 2.4.1 概念定立

Joyce & Biddle(1981)은 미국 8대 회계법인(현재는 6대 회계법인)에 속해 있는 회

계감사 전문가들을 두 집단으로 나누어 그 중 한 집단에 대하여 다음과 같은 질문을 하였다.

매년 세밀한 회계감사를 실시하더라도 경영진의 부정행위가 적발되지 않은 채 넘어가고 있다는 것은 주지의 사실이다. 그 이유는 물론 기존 회계감사기준이 간부 경영진의 부정을 감지하는데 중점을 두어 설정된 것이 아니라는 점에 있다. 다음의 설문은 귀하와 같은 공신력 있는 회계법인의 감사전문가들이 간부 경영진의 부정을 어느 정도로 추정하고 있는지를 알기 위한 것이다. 이 결과는 간부 경영진의 부정의 심각성을 확인하는 첫 단계로 활용될 것이다.

(질문 1) 귀하의 과거 회계감사 경험에 비추어 볼 때 그 정도가 심한 간부 경영진의 부정을 1000개 기업 중에서 10개 기업 이상에서 찾아 볼 수 있을 정도 였습니까? 해당되는 곳에 표시하여 주십시오.

예. 1000개 기업 중 10개 기업 이상에서 간부 경영진의 심각한 부정을 볼 수 있었습니다.

아니오. 1000개 기업 중 10개 기업 미만에서만 간부 경영진의 심각한 부정을 볼 수 있었습니다.

(질문 2) 그 정도가 심한 간부 경영진의 부정은 1000개 기업 중 대략 몇 개 기업이었습니까?

두 번째 실험집단에 대해서도 동일

4) 기존의 고용조건이 노조의 입장에서 볼 때 가장 낮은 단계의 준거점이 되는 것이 일반적 현상이었지만 1997년 하반기 이후 소위 IMF 경제위기 사태 이후 경험하기 시작하는 양보협상(concessionary bargaining)의 경우에는 기존의 고용조건이 더 이상 가장 낮은 단계의 준거점이 되지 않는다. 1980년대 초 미국경제가 불황의 늪에서 헤매 일 때 역시 양보협상이 미국내 전 산업에 널리 퍼졌었다.



한 형태의 질문을 하되, 질문내용 중 1000개 기업 중 10개 기업 이상이라는 문구를 1000개 기업 중 200개 기업 이상이라는 문구로 바꾸어 질문을 하였다. 첫 번째 실험집단에 속해 있던 회계감사 전문가들이 추정하는 간부 경영진의 평균 부정 발생 건수는 1000개 기업 중 16.52 기업이었으나, 두 번째 실험집단에서는 1000개 기업 중 43.12 기업이나 되었다.

위 연구결과에서 우리는 根據設定과 調整(anchoring and adjustment)라는 비합리적인사결정과정의 과정을 알게 된다. 根據設定과 調整은 잘 알려지지 않았거나 불확실한 어떤 값을 추정하고자 할 때 사용한다. 먼저 쉽게 얻을 수 있는 정보에 입각하여 그럴 듯한 근사치를 추측 설정하고(根據設定), 그런 다음 추가의 정보를 기초로 하여 조정해 간다. 그러나 앞서 소개한 연구결과에서 보는 바와 같이 사람들은 처음에 기준으로 설정한 값에 지나치게 의존하며 조정은 대단히 보수적인 경향을 가지고 있다는 것을 보여주고 있다(Tversky & Kahneman, 1983; Bazerman 1990). Simon(1960)의 제한된 합리성 모델과 만족화 개념도 동류의 비합리성을 설명하고 있지만 Bazerman(1990)이 지적하듯이 어떠한 방법으로 인간의 판단이 왜곡되어지는지를 Simon은 밝히지 못하고 있다. 따라서 근거설정과 조정은 Simon의 모델을 한 단계 더 발전시킨 것으로 볼 수 있다.

#### 2.4.2 協商에의 示唆點

노련한 협상가들은 협상영역에 대한 상대방의 知覺을 根據設定과 調整의 개념을 이용하여 자신에게 유리하게 변화시킬 수

있다. 91년형 소나타 중고 승용차를 팔려고 하는 사람이 있는데 최소 100만원은 받으려 한다고 가정하자. 이때 구매를 원하는 사람은 그 차를 150만원 이상으로는 절대 살 생각이 없다면 협상영역은 100만원에서 150만원 사이로 결정이 된다. 그러나 일반적으로 이 협상영역에 관해서 아무도 확실한 정보를 갖고 있지는 못하다. 판매자가 먼저 원하는 판매가격을 제시할 때 상대방이 어느 정도 만족하는 액수를 제시하여야 될 것이다. 그렇지 않으면 상대방 구매자는 다른 데서 차를 구입하려 들것이다. 상대방 구매자가 최대 170만원까지는 지불할 것이라 추측한다면 160만원 정도 제시하여 거래를 성사시키려 할 것이다. 이 경우 만약 구매자가 상대방 판매자의 최저 양보 판매가격에 대한 충분한 고려를 하지 않고 거래에 임한다면 자신의 최대 양보 구매가격보다 10만원 높은 판매 제시가격에 직면하여 당황하게 될 것이다. 판매자의 최저 양보 판매가격을 처음 제시한 판매가격에 입각하여 150만원 근처라고 추측하게 되면 구매자는 140만원 정도면 사겠다고 답변하게 되고 거래는 145만선 정도에서 성사될 것이다. 결과적으로 판매자에게 유리하게 협상이 이루어진 것이고 여기에는 다음과 같은 두 가지 이유가 존재한다. 첫째, 상대방(판매자)의 최저 양보 판매가격에 대한 정보가 없을 뿐 아니라 이에 대한 전략적 고려 역시 충분하지 못했다. 둘째, 판매자의 첫 번째 제시가격이 구매자의 최대 양보 구매가격에 너무 근접하였기 때문에 구매자는 판매자의 최저 양보 판매가격을 처음 제시된 구매가격에 입각하여 추측하게 되었다. 즉, 根據設定과 調整의 오류를 범한 것이다.

#### 2.5 寄贈效果

### 2.5.1 概念定立

비특정 다수를 대상으로 판매를 목적으로 생산되는 상품의 가치는 시장과 같은 객관적 제3의 기구에 의하여 결정되지만, 자기 소유물을 판매할 때는 소유물의 시장가치 이외에 자신의 주관적 애착까지를 돈으로 환산하여 추가하게 된다. 이 추가된 가치를 寄贈效果(endowment effect)라 하며 (Bazerman & Neale, 1992, p.36), 우리 주변에서도 자신의 아파트, 토지 등과 같은 부동산을 판매할 때 시장가격으로 팔기를 거부하는 사람들한테서 이러한 현상을 볼 수 있다.

Kahneman, Knetsch, & Thaler(1990)는 \$5 정도의 커피 잔을 동일수의 3 집단(판매자집단, 구매자집단, 선택자집단)에게 보여준 후 다음과 같은 실험을 하였다.

첫 번째 실험집단(판매자집단)에게는 커피 잔을 소유하도록 한 상태에서 \$.50에서 \$9.50까지의 가격 범위 내에서 커피 잔의 판매가격을 제시하도록 질문하였다. 만약 실험집단이 제시한 가격에 커피 잔이 팔리지 않으면 커피 잔은 실험집단의 소유가 되어 그들이 각자 집에 가져가서 사용하게 되는 것이고, 실험집단이 제시한 가격에 커피 잔이 팔리면 실험집단은 판매금액만을 갖게 되는 상황이다. 두 번째 실험집단(구매자집단)에게는 돈을 준 후 이 돈을 모두 갖던지 아니면 \$.50에서 \$9.50까지의 가격 범위 내에서 커피 잔을 구입하고 나머지만 돈으로 갖던지 마음대로 하라고 요구하였다. 세 번째 실험집단(선택자집단)에게는 커피 잔과 동일한 가치를 지니는 \$.50에서 \$9.50까지의 금액을 제시하도록 요구되었다. 판매자집단이 제시한 판매가격의 중간 값은 \$7.12, 구매자집단의 중간 값은 \$2.88, 선택자집단의

중간 값은 \$3.12로 각각 나타났다.

구매자집단과 선택자집단의 중간 값은 매우 근접해 있으나, 판매자집단의 중간 값은 타 집단의 중간 값 보다 2배 이상 큰 값을 보이고 있다. 이 차이는 각 집단의 역할이 각기 다른 준거점을 형성했기 때문이다. 커피 잔을 소유하고 있다는 것이 첫 번째 실험집단과 커피 잔 사이에 특별한 관계(애착 등)를 형성시켰고, 그 결과 커피 잔을 포기한다는 것이 손실로 비쳐진 것이다. 따라서 이러한 손실을 보전하기 위하여 판매자집단은 커피 잔의 가치를 평가하는데 있어서 寄贈效果 相當額을 추가하여 다른 집단들 보다 더 높은 금액을 제시한 것이다. 단지 소유하고 있다는 사실 그 자체가 그 물건에 대한 개인적 애착을 높인 것이고 이러한 애착이 형성되면 이 소유관계를 끊는데 객관적 비용 보다 더 많은 비용이 필요하게 知覺 되는 것이다.

### 2.5.2 協商에의 示唆點

寄贈效果가 협상에서 나타난 實例를 우리는 1990년 8월 2일 이라크의 쿠웨이트 침공에서 비롯된 아랍연맹과 후세인 이라크 대통령 사이의 협상에서 찾아볼 수 있다 (The Wall Street Journal, 10 August, 1990, p.3; Time, 20 August 1990, pp.27-28; The New York Times, 5 August 1990, pp.1, 14-15).<sup>9)</sup>

이라크의 후세인 대통령은 침공 6일 후 쿠웨이트의 이라크에로의 합병을 선언하였고 이집트의 무바라크 대통령은 아랍정상회담을 소집하였다. 8월 30일 까지 아랍연맹은 일련의 회의를 계속 가졌고 그 결과 이라크의 쿠웨이트로부터의 철수 대가로 다음과 같은 양보 안

을 이라크에 제시하였다. ①이라크의 대부분 해안을 봉쇄하고 있는 페르시아만의 부비안(Bubiyan)섬에 대한 이라크의 통제 ②이라크와 쿠웨이트 사이에 위치한 라마일라(Ramaila)유전의 이라크에로의 양도 ③이란-이라크 전쟁결과 이라크가 쿠웨이트에 진 빚 \$140억의 탕감 내지는 재협상 등이었다.

아랍연맹이 이라크의 후세인에게 제시한 안은 이라크의 쿠웨이트 침공 이전에는 결코 얻을 수 없는 것이었지만 후세인은 즉시 이 제안을 거절하였고 그의 군대를 쿠웨이트에 계속 주둔시켰다. 이러한 후세인의 결정에는 寄贈效果가 영향을 준 것이다. 즉, 후세인은 이미 쿠웨이트를 점령하였기 때문에 쿠웨이트의 모든 재산과 유전은 이미 그의 소유가 되어 버렸고 쿠웨이트로부터의 철수는 손실로 비쳐진 것이다. 寄贈效果 때문에 아랍연맹이 제시한 양보 안이 이제는 자기 영토가 되어 버린 쿠웨이트로부터의 철수로 생기는 후세인의 손실을 보전시켜 줄 수 없게 된 것이다. 만약 후세인이 아랍연맹의 양보 안을 2주일간의 쿠웨이트 침공에 들인 이라크 측의 손실에 대한 대가로 생각했다면 기증효과가 제거되므로 후세인은 양보 안을 수락 할 수도 있었을 것이다.

### III. 結 論

인지심리학적 제 개념들 -顯著性, 宣言遵守 및 宣言遵守의 段階的 擴大, 骨格構成, 根據設定과 調整, 寄贈效果- 을 활용하여 협상기법을 재조명함으로써 이제까지 주로 혼계조의 협상기술로 일반에게 알려졌던 것

들을 과학적 분석의 대상으로서 再紹介 하였다. 협상기술의 교과서로 불리는 Fisher & Ury의 'Getting to Yes(1981)'에 다양한 협상기법이 소개되고 있지만 대부분의 것들이 알고 나면 저절로 고개를 끄덕이며 '흠, 그럴 듯 한데' 혹은 '아, 그렇겠구나' 하는 소리를 내게 되는 유형들이다. 즉, 창의는 요구되지만 특별한 학문적 지식을 요구하지 않는 것들이다. 그러나 본 연구의 결과 다분히 예술적이고 혼계조로 인식되었던 여러 협상기법들이 행동과학적으로 타당한 논리와 근거 위에서 체계적으로 설명되어질 수 있다는 것을 발견하였다. 물론 협상기법에는 분명히 예술의 영역에 속하는 부분이 존재한다. 그러나 협상기법의 과학적, 체계적 설명이 가능한 부분까지는 과학적으로 보편 타당한 인과관계를 발견하여야 될 것이다. 이것이 협상기법을 개발 발전시키고 그 위상을 높이는 가장 현실적인 방법인 것이다.

그리고 본 연구에서 한 단계 더 나아가 첫째, 행동과학적으로 체계적 설명이 가능해진 협상기법을 정교화하는 후속 연구가 뒤따라야 될 것이다. 이러한 후속 연구에는 심리학, 경영학, 정치학, 그리고 경제학 등에서의 학제적 접근이 요구된다. 예를 들면 협상 당사자들의 정신세계는 인지심리학적 접근으로, 그리고 협상과정은 보다 정교한 경제학적인 모델로 분석하여 결합을 시도하여야 될 것이다. 본 연구논문의 경우만 보더라도 협상기법을 인지심리학적 측면에서 접근하였기 때문에 협상당사자들의 정신세계(심리적 측면)만을 보는데서 그치는 한계점을 보이게 된 것이다. 둘째, 본 연구에서 소개된 제 개념 중 특히 顯著性, 骨格構成, 根據設定과 調整, 寄贈效果 등의 개념들이 현실 세계에서도 사실이라는 것이 입증되어야 한

5) 아랍연맹과 후세인과의 협상은 공개된 것은 아니며, 관련 신문기사에 근거하여 Bazerman & Neale(1992, pp.37-38)이 구성한 것임을 밝힌다.

다. 이러한 개념들이 주로 인위적인 실험실에서 통제된 조건과 제한적인 수준에서 개발된 것임은 주지의 사실이며, 따라서 실제적 유용성이 결여되어 있을 가능성도 무시할 수 없는 것이다.<sup>6)</sup>

마지막으로 본 연구결과에 입각하여 경영실무자들의 협상기술을 강화하는 처방적 방안으로 다음을 제시하고자 한다. 즉, 성공적 협상을 위한 가장 중요한 技藝는 協商의 준비단계에 있다는 것이다. 상대방이 어떻게 협상을 시작 할 것인지, 그리고 우리측의 요구에 어떻게 응할 것인지를 확실히 알기 以前 段階에 이미 협상의 성공 여부를 결정할 요소가 존재하고 있는 것이다. 이것은 결코 상대방의 전술, 전략, 목표 등을 고려하지 않는다는 것을 의미하는 것은 아니다. 오히려 상대방의 반응을 예상하는 것이 합리적 협상의 필수 요소이다. 여기서 말하는 協商의 준비단계란 의사결정의 오류를 줄이기 위하여 행동 또는 의사결정 以前 단계에서 다음과 같이 자기자신에 대하여 事前 질문을 하는 것을 의미한다.

①내가 처음 제시하는 가격은 이 가격 주위의 가장 중요하고 명백한 顯著數 보다 높게 설정 되어 있는 것인가?

②상대방의 宣言遵守에 대한 만반의 준비를 하였는가?

③오직 以前の 잘못된 결정을 합리화하기 위한 협상을 지속하고 있는 것은 아닌가?

④나에게 이익이 되는 것은 상대방에게 해롭고, 상대방의 이익이 되는 것은 나에게 해롭다는 생각을 하고 있는 것은 아닌가?

⑤이 협상을 지금과는 다른 각도에서 시각할 수 있는 骨格構成이 가능한가?

⑥상대방으로부터 제시된 요구안 이나 또는 제3자의 의견을 근거로 내 목표를 조정하고 있는 것이 아닌가?

⑦내 소유물에 대하여 필요 이상의 애착을 갖고 있는 것은 아닌가?

⑧상대방과 나 모두의 협상목표, 전술, 전략, 및 협상영역에 대하여 충분히 고려하고 있는가? 등이다.

## 參考文獻

- 김영채 (1996), 思考와 문제해결심리학, 博英社
- 李達坤 (1995), 協商論 -협상의 과정, 구조, 그리고 전략 -, 法文社
- Bazerman, Max H. (1990), Judgment in Managerial Decision Making, 2nd ed., New York, John Wiley and Sons
- \_\_\_\_\_, & Margaret A. Neale (1992), Negotiating Rationally, The Free Press
- \_\_\_\_\_, T.Giuliano, & A. Appleman (1984), "Escalation in Individual and Group Decision Making", Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol.33, pp.141-152
- Edgeworth, F.Y. (1881), Mathematical Psychics, London, Routledge & Kegan Paul
- Fisher, R., & W. Ury (1981), Getting to Yes, Boston, Houghton-Mifflin
- Hammond, John S., Ralph L. Keeney, & Howard Raiffa (1998), "The Hidden

6) 이것은 인지심리학의 연구들은 생태학적 타당성(ecological validity)이 문제가 된다는 비판(김영채, 1996, p.13)과 같은 맥락이다.

- Traps in Decision Making", *Harvard Business Review*, September-October, pp.47-58
- Joyce, E.E., & G. C. Biddle (1981), "Anchoring and Adjustment in Probabilistic Inference in Auditing", *Journal of Accounting Research*, vol.19, Spring, p.123
- Kahneman, D., J.L. Knetsch, & R. Thaler (1990), "Experimental Tests of the Endowment Effect and Coase Theorem", *Journal of Political Economy*, vol.98, no.6, pp.1325-1348
- Mills, Daniel Quinn.(1986), *Labor-Management Relations*, 3rd ed., McGraw-Hill, Inc.
- Murnighan, J. Keith (1991), *The Dynamics of Bargaining Games*, Prentice Hall
- Nash, J.F., Jr.(1950), "The Bargaining Problem", *Econometrica*, vol.18, pp.155-162
- Pigou, A.C. (1905), *Economics of Welfare*(1938), London, McMillan, 4th ed.
- Raiffa, Howard (1982), *The Art & Science of Negotiation*, Harvard University Press
- Schelling, T.C. (1960), *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press
- Seybolt, P.M., & J. Keith Murnighan (1990), *The Competitive Urge: Cognitive Antecedents to Conflict*, Unpublished Manuscript, University of Illinois
- Simon, H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, New York, Harper
- Stevens, C.M. (1963), *Strategy and Collective Bargaining Negotiations*, New York, McGraw-Hill
- Staw, B.M. (1976), "Knee Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action", *Organizational Behavior & Human Performance*, vol.16, pp.27-44
- \_\_\_\_\_, & J. Ross (1980), "Commitment in an Experimenting Society: An Experiment on the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios", *Journal of Applied Psychology*, vol.65, pp.249-260
- Tversky, A., & D. Kahneman (1981), "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science*, vol.40, pp.453-463
- \_\_\_\_\_, (1983), "Extensional versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment", *Psychological Review*, vol. 90, pp.293-315
- Walton, Richard E., & Robert B. McKersie(1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*(1991), ILR Press, Cornell University, 2nd ed.
- Zeuthen, F. (1930), *Problems of Monopoly and Economic Warfare*, London, Routledge & Kegan Paul

## A Behavioral Scientist's Essay on the Art of Negotiation

Gwang-Gi Baek\*

### Abstract

In this paper the negotiation skills, which have been so far known as non-scientific or artistic field, are analyzed on the basis of behavioral science view point. Negotiator's behavior and psychological situation are believed to influence the negotiation result significantly, therefore, those factors are reviewed with behavioral science framework. Some concepts developed in Cognitive Psychology to explain the decision making models - prominence, commitment, escalation of commitment, framing, adjustment and anchoring, endowment effect - are reconceptualized and applied to the negotiation skill analysis and negotiation skill development in this paper.

As the results of this research, various negotiation skills which have been so far believed as irrational and artistic are now able to be explained on the basis of sound logic and reasoning. This means also that valuable and elegant negotiation skills should be further developed by behavioral scientists.

---

\* Associate Professor, Department of Business Administration, Hallym University