

협상의 성과에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구

A Study on the Main Factors Affecting the Results of Negotiation

황 재 영 (대림대학 국제사무행정과 교수)

Abstract

Jae-Young Hwang

Negotiation studies have been undertaken in two different fields. A majority of negotiation studies in public policy and trade have relied on case analysis methods. Recently, role-playing experiment methods have been adopted for the researches on public and business negotiations. These studies have been undertaken in quite different contexts as well as by using different methods. We can expect that negotiations are more inclined to pursue economic interest than legitimacy compared with those in public affairs. Therefore, the study results from the negotiations in public policies are difficult to apply to the business negotiations. This study focuses on negotiations to find out the factors affecting the results of precedent studies by using both qualitative and quantitative methods.

The results of this study imply that business and public negotiations are different from those in public affairs in the following aspects: Limitations of this study and suggestions for future studies are discussed.

주제어: 협상의 성과, 협상과정상의 주요 요인, 공공 및 민간 부문의 협상

Key Words: results of negotiation, main factors of negotiation process, public and business negotiations

I. 서 론

최근 글로벌화·지식정보화시대의 조직 환경은 다양한 변화와 혁신을 요구하고 있으며, 아울러 조직구성원들에게도 급속한 환경변화에 대응할 수 있는 폭넓은 지식과 역량을 요구하고 있다. 대부분의 조직은 불확실한 대내외적 환경변화에 대처하기 위한 다양한 전략과 기술을 새롭게 개발·적용하고 있으나, 이러한 요인들도 중요하지만 모든 공·사조직을 막론하고 조직의 성장·발전은 결국 구성원들의 자질과 역량에 의해 이루어진다는 점이다. 따라서 공공부문과 민간부문의 여러 조직이 추진하고자 하는 다양한 문제 해결 및 의사결정을 위한 대내외적 협력과 교섭을 이끌어내는 데에는 협상(negotiation)이라는 행위와 과정이 중요한 위치를 점하고 있다.

협상은 개인·집단·조직·국가 상호간 다양한 이익 추구하고 이해관계 속에서 발생하게 되며, 상호간 지속적인 커뮤니케이션 과정을 통해 문제를 해결하고 서로 이득이 되는 발전적인 방안을 찾고자 하는 노력과 절차가 따르게 되는 것이다.¹⁾ 또한 협상은 한 편으로는 사회생활 속의 인간관계 그 자체이면서 인생의 지표와 방향을 결정해주기도 한다. 우리는 일상생활에서 어떻게 하면 좋은 인간관계를 맺고, 대인관계를 잘 유지해 나갈 수 있을까? 어떻게 하면 인간관계 속에서 상호 친밀감과 신뢰감을 갖도록 하느냐? 대인관계에서 발생하는 갈등과 분쟁을 어떤 방식으로 원만하게 풀어나가느냐? 등 여러 가지 문제에 직면하게 되며, 이를 해결하기 위해 의식적·무의식적으로 협상을 하게 된다(황재영, 1999: 164).

이와 같이 협상은 인간관계 속에서 자연발생적으로 이루어지는 행위이면서, 다양한 조직이 직면한 대내외적 문제 해결과 의사결정을 위한 구성원들의 역량이자 기술이며, 궁극적으로는 한 조직이 갖고 있는 힘의 원천이라고도 할 수 있다.

본 연구는 정부와 민간기업 등 다양한 조직 활동에서 이루어지는 협상의 성과에 영향을 미치는 여러 가지 요인들에 초점을 두어 분석하고자 한다. 또한 이와 관련된 선행연구 결과를 중심으로 협상과정에 영향을 미치는 주요 요인을 분석·도출하고, 이에 대한 시사점 및 함의를 파악하고자 하는 목적이 있다.

1) 협상의 개념에 대해서는 관점이나 학자들에 따라 다소 다양하게 정의하고 있으나, 대체로 인간관계 속에서 복수 주체간의 상호작용 또는 교환행위로서 갈등과 분쟁의 해결, 공통된 이익배분(이해관계의 조정)과정이라는 점에서 그 공통점을 발견할 수 있다. 협상의 개념 및 특성에 대한 자세한 이론적 논의는 Rubin & Brown(1975), Gulliver(1979), Ikle(1982), 이달곤(1995), Lewicki, Litterer, Minton, Saunders(1999) 등을 참조바람

II. 협상의 유형과 성과에 관한 이론적 배경

1. 협상의 유형과 성과

협상의 유형은 접근방법이나 학자들마다 여러 가지 차원에서 분류·제시되고 있다. 협상이 놓여진 상황조건의 차원에서 보면 분배적 협상(distributive negotiation)과 통합(융화)적 협상(integrative negotiation)으로 나눌 수 있다(Lewicki, Litterer, 1985: 17). 분배적 협상은 당사자들에게 귀착되는 이익(몫)의 크기가 고정되어 있는 상황에서 분쟁의 당사자가 이익을 나누어 가지려 하며, 하나의 당사자가 이득을 얻고 상대방은 손해를 보게 되는 승리-패배(win-lose)유형이다. 통합적 협상은 이익의 크기가 고정되어 있지 않는 상황에서 당사자 모두가 이익을 얻는 승승(win-win) 유형이다. 당사자가 적대적이기 보다는 개방적이고 친화적인 관계를 유지한다는 점에서 융화적 협상이라고도 할 수 있다.

통합적 협상에서는 당사자들이 상대방의 이익을 포함한 공동이익을 추구하는데 반하여, 분배적 협상에서는 당사자들이 자신의 일방적 이득을 극대화하려고 하기 때문에 협상 결과에 나쁜 영향을 줄 수 있다. 물론 통합적 협상에서도 합리적 당사자들이 각자 자신의 이득을 극대화시켜 주는 협상 대안을 선택하기 때문에 당사자의 공동이익을 실현하지 못할 수도 있지만(Mnookin & Ross, 1995), 그 가능성은 적다고 보고 있다.

대부분의 갈등 상황은 순수하게 이기거나 지는 영합(zero-sum)상황이기보다는 오히려 공동이익을 달성할 수 있는 가능성을 지니고 있다(Pruitt & Rubin, 1986; Lewicki, Saunders, & Minton, 2001). 한 협상자가 상대방에게 손해를 끼치면서 자신의 이익만을 달성하는 경우보다 협상관계자 모두의 성과를 최대화시킬 수 있는 통합적 해결에 이르렀을 때, 협상은 당사자들에게 가장 효과적이며 만족스러운 결과를 가져다 줄 수 있다(Pruitt, 1981). 협상자들은 윈-윈의 합의를 통하여 서로의 관계를 증진할 수 있으며, 시간이 지날수록 더욱 안정적인 관계를 유지할 수 있다(Pruitt & Rubin, 1986). 하지만 협상자들은 통합적 합의가 지니는 이점을 인식하고 있음에도 불구하고 종종 통합적 합의에 이르지 못한다(Bazerman & Neale, 1983 ; Lax & Sebenius, 1986; Thompson, 2001). 그 이유는 여러 가지가 있겠지만 우선적으로, 사람들은 협상과정에 있어서 서로 지향하는 바가 다르기 때문이다(Thompson, 2001). 개인주의적 협상자들은 상대방이 얼마만큼의 이익을 얻는지에 상관없이 오직 자신의 목표를 최대화하고자 하며, 경쟁적 협상자들은 협상성과의 차이를 최대화하고자 힘쓰며, 협력적 경쟁자들은 협상성과가 최대한 동등하며 협상성과 간의 차이가 최소화될 수 있도록 노력한다. 협상의 결과로 얻어지는 협상 당사자 간 이익의 합은 협상자들이 가지는 일련의 전략에 따라 다양하게 나타난다.

2. 협상연구에서의 성과와 성과측정

협상연구에 있어서 협상의 성과를 어떻게 측정하느냐는 매우 중요한 이슈라고 할 수 있다. 이는 협상의 종류, 상황, 협상자의 기대심리, 기업조직에의 기여 정도, 협상 상대방(또는 조직)과의 지속적인 관계 유지 등에 따라 협상의 성과를 측정하는 기준이 달라지기 때문이다.

Druckman(1977)은 협상의 성과를 측정하기 위한 기준으로 ①협상의 유형: 협의의 양, 협상의 속도, 양보의 정도 등 ②만족도: 협의목표에 대한 만족도, 쌍방관계에 대한 만족도 등 ③목표달성 정도 ④성과의 이행 가능성으로 측정하였고, Underdahl(1991)은 협상의 성과물인 합의안의 실제효과는 미래에 결정되며, 그 결과를 예측하는 것은 아주 어렵다고 보았다.²⁾ 또한 협상성과를 측정하기 위한 지표로서 합의여부, 효율성, 안정성, 분배 및 최초 입장으로부터의 괴리 등 5가지 기준을 제시하고 있다. 여기서 합의(agreement) 여부, 효율성(efficiency), 안정성(stability) 3가지 기준은 협상에서 양 당사자의 결합이득을 평가하기 위한 기준이며, 분배와 최초입장으로부터의 괴리(distance from opening positions) 기준은 협상 당사자의 성취를 평가할 수 있는 기준이다(Underdahl, 1991). 여기서 합의는 협상당사자들 간 의사의 부합을 의미하나 합의 여부가 협상 결과를 결정하는 만족할 만한 지표는 될 수 없다. 즉 협상 결과의 평가에 있어 합의 여부는 충분조건은 될 수 있으나 협상의 성공을 평가하기 위한 지표는 될 수 없다. 효율성 기준은 협상자들이 합의를 통해 달성 가능한 최대치와 실제로 성취한 것과의 차이를 나타낸다. 안정성 기준은 당사자 간에 합의안을 위반하려는 유인이 없거나 이들이 효과적으로 억제되는 정도를 말하며, 협상에 있어 안정성이 확보되려면 합의를 위반함으로써 얻을 수 있는 이득이 합의안을 준수하려는 의무감 또는 제재에 대한 두려움으로 상쇄되는 경우이다.

그리고 협상당사자에게 주어지는 협상으로부터의 이득은 협상당사자들이 전체로서 협상에서 얻는 결합이득의 크기와 합의로부터 발생하는 전체 비용과 수익이 당사자에게 분배되는 몫에 의해 결정된다. 협상 결과를 평가하기 위한 기준으로서 최초 입장으로부터의 괴리는 협상의 각 의제별 최종 합의치와 최초 주장치와의 차이로 정의된다(곽노성·권호근, 2001).

Dwyer(1984)는 실험적 연구에서 이용할 수 있는 협상자의 만족도를 측정하기 위한

2) Underdahl은 타결안이 당사자에게 미칠 효과를 예측하기 어려운 이유를 네 가지를 들고 있다. 첫째, 합의안이 적용될 미래의 상황이 불확실하기 때문이다. 둘째, 시간의 경과에 따라 당사자가 새로운 환경에 적응하게 됨으로써 합의안의 효과가 바뀔 수 있다. 셋째, 미래의 협력을 규정한 기본합의문에서처럼 협력조항의 복잡성으로 인하여 그 전체적인 효과를 추정하기 어려운 경우가 많다. 마지막으로 합의안의 결과를 예측할 수 있다 하더라도 시간의 경과에 따라 평가기준이 바뀔 수 있다.

척도의 신뢰성을 개발하고 검증하였다. 이 척도에는 ①보상에 대한 만족, ②상대방에 대한 만족, ③자신의 실적에 대한 만족 등 3가지 차원의 만족을 사용하였다. Neal & Bazerman(1985)은 협상 결과에 대한 협상자의 평가는 협상 결과가 자신이 최초 목적에 얼마나 근접했는가에 관한 인식에 의해 정해진다고 설명하면서 협상자가 최초의 목적에서 벗어난 결과를 얻었을 경우에는 협상자가 관련 협상은 성공적이지 못하였다고 인식하게 된다고 하였다. Harry & James(1977)는 협상은 만족에 대한 기대를 토대로 이루어지는데 만족에 대한 미래의 기대는 주관적이므로 상대방은 물론 자기 자신의 만족도도 측정하기 어렵다는 한계를 가지고 있다고 하였다. Tversky & Kahneman(1981)과 Keman & Lord(1991)에 의하면 협상의 결과에 대한 만족여부는 협상자가 가지고 있는 준거기준이나 기대수준과의 차이에 의하여 결정된다고 하였다. 실제 성과의 측정방법을 Kochan & Wheeler(1975)의 방법처럼 계량적으로 접근하는 방안이 경제학적 관점에서 활용되어지고 있으나 이러한 기법으로 측정된 성과는 협상이 이루어지는 시점의 경제적 상황이나 기업의 내부적 상황에 따라 차이가 존재하기 때문에 협상 자체의 성과를 측정하는 데에는 한계점이 존재한다(Bell, 1995).

이상에서 기존 연구자들의 논의를 바탕으로 협상성과 측정에 관하여 정리해보면, 계량적 방법(Kochan & Wheeler, 1975: 46-66; Anderson, 1979: 127-143; Florito & Hendricks, 1987: 569-584; Thompson & Hastie, 1990: 98-123)과 비계량적 방법(Jacobson, 1981; Ganesan, Neale & Bazerman, 1985; Pinkley, 1992; Ganesan, 1993; Conlon & Loss, 1993; Pinkely & Northcraft, 1994), 당사자 일방(Camevale & Lawler, 1986)과 쌍방의 성과를 동시에 측정하는 방법(Kochan & Wheeler, 1975; Anderson, 1979)들이 이용되어 진다. 또한 양측의 성과를 통합하여 하나의 성과로서 측정하는 접근 방법(Neale, 1984; Bazerman et al, 1985; Camevale & Lawer, 1986; Huber & Neale, 1987; Simons, 1993; Bell, 1995; Saxton, 1997)이 증가하고 있는데 이러한 쌍방의 공동의 결과를 하나의 성과로서 사용하는 이유는 이 기법이 경제적 모델이 익숙하지 못한 사회심리학자들에게 이해가 용이하며 또한 실험 대상자들은 흔히 자신만의 협상성과 뿐만 아니라 상대의 성과에도 관심을 갖는 경향과 부합되기 때문이다(Lowenstein, Thompson & Bazerman, 1989: 426-441). 그러나 이러한 연구들은 대부분은 실험실 연구로서 현실적인 협상의 성과를 대상으로 하고 있는 연구는 없다는 점이다. 또한 현실적 상황에서 계량적인 방법으로 성과를 측정하기 위해서는 개별 협상 항목에 대하여 쌍방의 효용가치를 주관적으로 계량화하여 하며 이러한 결과는 협상의 성과측정을 비현실적으로 왜곡하게 된다. 따라서 현실적 상황 하에서의 협상성과는 대부분 비계량적인 측정을 하게 된다는 것이다(임채승, 2003).

또한 협상의 성과측정은 사회심리학적 관점과 경제적 관점으로 접근할 수 있다(Tripp

& Sondak, 1992: 273-295). 사회심리학적 관점에서의 협상성과의 측정은 협상 결과에 대한 만족도와 공정성 또는 협상과정 및 결과가 협상자의 초기 기대치와 어느 정도 차이가 있는가를 측정하고 있다(Rubin & Brown, 1975; Neale & Bazerman, 1991). 또한 경제학적 관점에서의 협상결과의 측정은 상호관계의 개선 등을 고려하지 않고 경제적 측면의 성과를 계량화하려는 경향이다.

Kochan & Weeler(1975) 등이 최초로 협상 결과의 계량화를 시도하였는데, 연구자의 주관적인 가중치 부여에 의한 합의 내용의 항목별 계량화 기법으로서 연구결과에 대한 타당성을 결여하고 있다. 협상성과는 협상목표의 관철 정도를 의미하는 것으로서 이러한 경우 비교 기준은 성과측정의 지침으로 작용한다(Neale & Bazerman, 1991). 그러나 흔히 현실의 협상성과의 척도가 되는 비교 기준들은 명확한 방안이 되지 못하고 모호한 특성이 있기 때문에 이것이 결국 협상성과의 판정을 애매하게 하는 원인으로 작용한다(Thompson & Loewenstein, 1992). 즉 비교 기준으로 어느 것을 사용하느냐에 따라 동일한 협상성과가 이익이 될 수도 있고 손실이 될 수도 있는 것이다. 협상성과의 측정에서 만족도를 사용하는 경우 사용되는 비교 기준은 협상의 개시 시점에서 협상 당사자가 제반 상황을 고려한 후의 협상 결과로 예상한 수준이며 이 예상수준과 실제성과의 차이에 의하여 만족도는 결정된다(Florito & Hendricks, 1987).

그러나 협상성과로서 만족도를 이용할 때에는 자원의 풍족성이 고려된다. 노사 간 임금협상의 경우 기업의 재정 상황이 풍족할 때 노조의 요구를 충족시켜 줄 수 있음으로 협상이 성공적으로 타결될 가능성이 높으며 노사 간의 관계도 호의적으로 유지될 수 있기 때문이다. 또한 자원이 풍족하지 못하고 협상성과가 저조한 경우라도 기업의 내외적 주변 여건을 고려한 협상자의 종합적 판단에 의하여 만족도는 결정될 수 있다.

III. 협상의 성과에 영향을 미치는 주요 요인 분석

본 연구에서는 협상의 성과 및 협상 결과에 영향을 미치는 주요 요인(변수)과 관련된 선행연구 결과를 토대로 공통적으로 지적되고 있는 주요 요인들을 도출하여 분석하면 다음과 같다.

1. 협상주체(협상자)와 관련된 요인

협상주체(협상자)와 관련된 요인들을 지적하고 있는 선행연구들은 다양하게 나타나고 있는데, 구체적으로 세분하여 보면 협상자의 자질에 필요한 요인들을 언급하고 있는 연구

와 협상자의 지식과 경험에 관하여 지적되고 있는 연구로 구분하여 볼 수 있다(김승철, 2006: 32).

협상자의 특성이론에 입각한 관점으로 인간의 행동을 설명하려고 시도하고, 개인특성은 행동의 규칙성을 관찰하여 표현하였다(박현숙·김병국, 2002). Pooler(1964: 1-12)는 구매자로서의 유능한 협상가는 명료한 사고능력, 의사표현 능력, 인내, 재치, 유머감각, 분석능력, 객관성, 전반적으로 협상에 접근할 수 있는 능력을 가지고 있다고 하였다. Creaghe(1965: 49-96)는 외교 협상에서의 개인적 자질에 대한 연구를 수행한 결과 성실성, 지식, 인내심, 정확성, 감정이입, 자기통제, 체력, 사고력, 판단력, 관리능력, 유머감각 등이 협상가의 필수적 자질이라고 결론지었다.

Theodore(1999; 강주현 역, 2000)는 협상자가 지녀야 할 협상의 12가지 기법을 제시하고 있으며, Coffin(1976)도 협상자가 협상을 성공적으로 진행하기 위한 9가지의 협상원칙을 제시하고 있다. Cohen(1980)은 협상에 가장 영향을 줄 수 있는 요소로 일에 임하는 태도가 갖는 힘, 끈질김으로 인해 얻는 힘 등을 언급하고 있으며, Susskind(1981)는 환경 분야에서 협상에 영향을 미치는 변수를 탐색하였는데 그 결과 협상에 영향을 미치는 요인으로 협상 참여자의 인내심 등을 제시하고 있다. Rubin & Brown(1975)은 자기 자신과 업무에 대한 자긍심을 갖고, 타협적 성향을 갖는 협상자는 통합적 전략을 사용함으로써 협상 결과에 대해 만족을 하고, 자기중심적 협상자들은 분배적 협상을 행하는 경향이 있다고 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 협상자질과 관련하여 선행연구들이 광범위하여 연구되어 왔다는 것을 알 수 있다. 협상자가 지니는 ‘개인적 차이’는 협상연구에 있어서 중요한 연구주제로 다루어져 왔다(Lewicki, Saunders, & Minton, 1999). 또한 협상자와 관련하여 선행연구들을 살펴보면 협상계획 수립과 준비능력, 의사표현능력, 인내심, 협상당사자의 행태, 인간관계, 협상지식 등을 협상자와 관련 주요 요인으로 지적하고 있다.

2. 협상당사자의 감정과 관련된 요인

Allred, Mallozzi, Matsui & Raia(1997)는 협상과정에 있어서 화(anger)와 동정(compassion)의 영향을 분석하였는데, 협상논리 보다는 화의 감정과 동정의 감정이 협상에서 더 큰 영향을 미친다고 하였다.

Barry & Oliver(1995)는 협상에 있어서 감정의 역동적 모델을 구축하였는데, 협상 분위기의 역할과 감정의 역할을 분석하면서 감정은 협상의 결과에 큰 영향을 미친다고 하였다. Pillutla & Mumighan(1996)에 따르면 감정은 종종 협상의 실패를 초래하는 주요한 원인이 된다고 지적하고 있다(김상구, 2002: 69-70).

Fisher & Ury(1991)는 협상과정에서 상호간의 이해관계가 극도로 팽팽한 경우 감정은 대화 그 자체보다 더 중요해지는 상황이 초래되는 경우가 있다. 이런 경우 어느 일방의 감정은 다시 상대방의 감정에 영향을 주게 됨으로써 협상을 교착상태에 빠지게 하거나 최악의 상태로 종지부를 찍을 수 있다고 하였다(Fisher & Ury, 1991: 29). 인간의 모든 행위는 감정에 의해서 지배를 받기 때문에 감정이야말로 협상의 성패를 좌우하는 핵심적 요소로 볼 수 있다. 결국 협상과정에서 감정은 협상자의 커뮤니케이션 능력에 영향을 미치며, 그 다음으로는 당사자들의 행동을 지배하고, 나아가서 행위 그 자체를 조작하기도 한다. 협상자의 감정과 관련된 연구결과들을 살펴보면, 감정이 협상과정과 결과에 영향을 미치고, 또한 화가 난 협상자들은 협상을 교착상태에 빠지게 함으로써 감정에 대한 조절능력이 협상에 있어 중요한 요인임을 지적하고 있다(김승철, 2006: 38).

3. 협상 전략 및 전술과 관련된 요인

Pruitt & Carnevale(1993)은 이슈구조, 전략과 전술, 당사자의 행태, 인지적 과정, 사회규범, 당사자 간 관계(권력, 신뢰), 집단과정(내부협상), 제3자의 존재 등을 지적하고 있고, 이달곤(1995)은 협상의 결과에 영향을 미치는 독립 변수로서 협상의 유형과 전략, 협상의 과정과 타협 규칙 등에 대하여 강조하고 있다.

또한 Arrow(1995)는 승승협상(win-win negotiation)을 저해하는 요인에 초점을 두고 전략적 전술적 요인, 인지적·심리적 요인, 제도적, 구조적 요인을 지적하고 있다. Fisher & Ury(1991)는 협상전략을 입장협상전략(positional negotiation)과 원칙협상전략(principle-based negotiation)으로 구분하였는데, <표 1>은 3가지 협상유형에 대하여 설명하고 있다.

입장협상전략은 자신의 입장, 즉 제시한 제안을 중시하는 특징을 보이는데 강성입장전략(hard positional negotiation)과 연성입장전략(soft positional negotiation)으로 나뉘어진다. 전자는 사람과 이슈에 대하여 완강하고, 적대적 관계, 입장고수, 양보요구 등의 특징을 보인다. 후자는 사람과 이슈에 대하여 너무 유순하고, 관계를 중시하며, 일방적으로 양보하는 태도를 취한다. 이에 반하여 원칙협상전략은 특정 결과 또는 행동노선에 대한 도덕적 정당성, 즉 공평성, 합리성, 정의, 객관성 등에 호소함으로써 갈등당사자의 욕구를 충족시키려는 방식이다.

<표 1> 입장협상전략과 원칙협상전략

구분	입장협상전략		원칙협상
	강성입장 협상	연성입장 협상	
상대에 대한 인식	적대자 (adversary) 상대를 불신	친구 상대를 신뢰	문제해결자 (problem-solver) 신뢰여부와 관계없이 협상진행
협상목적	승리	합의	현명한 합의
합의에 대한 인식	합의 대가로 일방적 양보 요구	합의를 위해 일방적 양보	상호 이익을 얻는 방법 모색
관계	관계를 담보로 양보를 요구	관계를 돈독히 하기 위해 양보	관계로부터 협상을 분리 (negotiation from relationship)
포지션의 변화	초기 입장을 고수	입장을 자주 바꿈	입장보다는 협상이익에 초점을 둠
협상자의 태도	상대와 협상이슈에 대해 강경한 태도 (Be hard on the issues & people)	상대와 협상이슈에 대해 부드러운 태도 (Be soft on the issues & people)	협상이슈에 강경하나 상대에는 부드러움 (Be hard on the issues, but soft on the people)
협상전략	위협과 압력	위협에 굴복	이성에 따를 뿐 압력에 굴복하지 않음

자료: Fisher & Ury(1991: 13).

<표 2>는 두 가지 협상의 차이를 나타내고 있는데, 투쟁적 협상은 승패게임(win-lose game) 또는 영합게임(zero sum game)이며, Fisher와 Ury의 모델에서는 강성입장협상에 해당된다. 또한 경쟁협상과 유사하다. 호혜적 협상은 승승게임(win-win game) 또는 포지티브섬 게임(positive-sum game)이며 원칙협상, 공조적 협상(collaborative negotiation)과 비슷하다. 이 두 가지 유형의 협상은 협상형태, 협상이익의 배분, 정보의 흐름 등에서 차이가 있다.

<표 2> 투쟁적 협상과 호혜적 협상의 차이

구분	투쟁적 협상·분배적 협상(Distributive Negotiation)	호혜적 협상·결합적 협상(Integrative Negotiation)
협상형태	Win-lose Zero-sum game	Win-win Positive-sum game
협상이익의 배분	피자 나누기 (fixed pizza-cutting)	피자 만들기 (larger pizza-cooking) 서로 협조하여 협상이익 자체를 크게 함
정보의 흐름	정보를 공개 안함	정보를 공개함
상대의 이익	자기주장만 함	상대방의 요구사항과 입장을 이해하려 함
협상전략	비도덕적, 기만적 술책	도덕적, 협조적 전략

이상에서 살펴본 바와 같이 학자들에 따라 협상전략의 유형은 여러 가지로 나타나고 있으며, 협상전략 유형에 따라 협상 성과 및 결과에 다르게 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 또한 전술적 수단 측면에 있어서 협상 의제의 수와 협상의 진행단계에 따라서 대응전략이 다르게 나타나며 협상 결과에 따른 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다(김승철, 2006: 45).

4. 협상당사자 상호간 관계와 관련된 요인

협상당사자 상호간의 관계가 협상성과에 영향을 미친다는 선행연구결과를 살펴보면, 신뢰를 통한 관계형성이 협상성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있고, 협상자의 상호관계가 협상성과에 영향을 미치는 관계를 제시한 연구, 커뮤니케이션과 협상성과와의 관계를 언급하고 있는 연구로 구분해 볼 수 있다.

협상에 있어서 신뢰의 선행연구에서는 Graham(1980)은 상대방의 신뢰성은 협상성과(협상자의 이익 및 상대방 만족)에 정(正)의 관계에 있다고 하였다. Lewicki(1996: 49-50)는 협상자간에 깊은 관계가 형성되면 높은 협상성과를 기대할 수 있는데, 상호관계는 5대 요소에 의해 영향을 받는다고 하였다. ①신뢰(Trust)는 협상자간의 신뢰수준이 높으면 좋은 관계가 형성되고 협상테이블에서 서로 협조하려 한다. ②공통점(Commonality)은 협상자간에 취미, 가치체계 등에서 공통점이 많으면 관계형성이 쉽다. ③존경(Respect)은 상대를 존경하면 관계형성이 쉬우며 상대의 입장을 잘 이해해 주고 잘 대해 주려는 경향이 강하다. ④상호관심(Mutual concern)은 협상자가 상대방부터 정

보를 얻기를 원한다거나 상품구입을 절실히 원한다던가 하여 서로 간에 관심이 많으면 관계가 쉽게 형성된다. ⑤호의적 감정(Being emotional)은 협상자가 상대에 대해 호의적 감정을 가지면 관계형성이 쉽게 될 수 있다고 언급하고 있다(Lewicki, 1996: 49-50).

Provis(2000)는 협상에 있어서 협상당사자간의 신뢰와 도덕(양보)을 강조하고 있다. 그에 따르면 협상 당사자들 사이에 신뢰가 존재할 때는 서로가 이익이 되는 협상안을 도출할 가능성이 높다고 지적하면서, 양자 간의 신뢰는 도덕적 행위와 밀접한 관계가 있다고 지적한다. 황재영(1999)은 일반적으로 인간관계에 있어 중요한 요소 하나는 상호간 신뢰(trust)관계라고 할 수 있다고 언급하면서 협상에 있어서도 이해당사자 간에 신뢰가 어느 정도 확보될 수 있다면, 상호 만족하는 협상 결과를 이끌 수 있도록 양보를 주고받을 수 있다고 하였다. 협상당사자들 간의 믿음과 신뢰성 유지는 상호 협력 상태를 유지하면서 협상을 진행할 수 있기 때문에 협상 자체가 가치나 이익창조의 과정으로 보는 비영합게임(nonzero-sum game)의 양상을 보임으로써 모두에게 만족을 주는 결과를 가져올 수 있다(Susskind & Cruikshank, 1990).

박현숙 등(2002)은 협상자 상호간 관계에 있어서 협상성과는 상대방에게 의존하는 결과의존성(outcome dependence)의 성질을 갖는다고 주장하고 있다. 협상에서 상호간 관계는 결국 자원의 배분과 교환을 목적으로 이루어지는데, 그 자원은 경제적인 유형의 가치뿐 아니라 자존심, 명예, 원칙, 신뢰, 대표성 등과 같은 무형의 가치도 포함된다.

협상당사자 상호간의 관계와 관련하여 선행연구결과를 종합해 볼 때 신뢰를 통한 관계형성이 협상성과에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있으며, 협상자의 상호관계가 협상성과에 미치는 영향, 커뮤니케이션과 협상 성과의 영향관계를 지적하고 있다. 그러나 기존의 신뢰연구들과 협상에서의 신뢰연구들을 비교하여 보면 신뢰의 개념과 유형 등에 있어 협상연구는 체계적인 연구가 시행되고 있지 않다(김승철, 2006: 50).

5. 정보와 관련된 요인

많은 연구자들이 협상에 있어서 협상당사자의 선호와 우선순위에 관한 정보공유가 협상결과의 질을 향상시킨다는 연구결과를 제시하였다(Daniels, 1967; Neale & Bazerman, 1991; Thompson, 1991; Pruitt & Carnevale, 1993). Walton & Mckersie(1965)는 협상자들의 선호에 대한 정보교환을 통하여 협상과정을 촉진할 수 있으며, 공유된 정보는 협상자들이 정확한 판단을 하고 통합적 합의를 하는 데에 필요하다고 밝혔다. Thompson & Hasite(1990)는 협상자가 협상 결과로 서로가 얻게 될 이익의 양을 정확하게 아는 것은 한 당사자만이 아닌 협상자 모두에게 유리한 통합적 협상을 가능하게 한다는 것을 밝혔다. Pruitt & Lewis(1975)는 자연스럽게 발생한 정보공유가 더 높은 공동 이익과 밀접한

관련이 있음을 밝혀냈다.

몇몇 연구들은 협상에 있어서 공유된 정보의 양을 측정한 다음 이를 협상성과의 질과 어떠한 관련이 있는지를 분석하였다(Pruitt & Lewis, 1975; Schulz & Pruitt, 1978; Kimmel et. al., 1980; Camevale, Pruitt, & Seilheimer, 1981). 정보량의 차이가 협상 결과에 미치는 영향은 대단히 크다. 협상 전에 협상자가 자신의 유보가치(reservation value)를 결정하며, 근원적 이해(real interests)를 파악하고 상대방에 대해서는 이들을 파악하려면 관련 정보의 수집이 있어야 한다.

협상과정에서 상대방에 비해 정확하면서 많은 정보를 가진 협상자는 그렇지 못한 협상자에 비해 협상의 주도권을 가지고 자신에게 유리하게 협상을 진행하게 된다. 이는 상대방의 최대 양보점에 대한 추정을 가능하게 함으로써 뿐만 아니라 자신의 협상 이외에 최고대안(Best Alternative To A Negotiated Agreement: BATNA)을 향상시킬 수 있기 때문이다. 따라서 협상자들은 협상과 관련된 사적 정보를 획득하려고 많은 노력과 시간을 투입하게 된다. 그러나 정보를 획득하는 데는 시간과 비용이 발생하므로 정보획득에 따른 이익과 비용을 고려하여 적정 정보량의 수집을 결정해야 한다(곽노성·권호근, 2001: 138). Thompson(1991)은 협상자는 상대방에 관한 정보 수집은 물론 상대방에게 자신의 이해관계에 관한 정보를 제공하는 것이 바람직하다고 주장한다. 따라서 상대방에 자신의 우선순위에 관한 정보를 제공하는 협상자는 승승(win-win)방식 합의에 이르기 쉽다.

이상에서 살펴본 바와 같이 정보는 협상에 있어서 가장 일반적인 힘의 원천으로서(Lewicki, Saunders, & Minton, 1999), 협상력의 근원이 되고 있음을 지적하고 있다(Thompson, 2001). 또한 정보공유가 협상 결과에 긍정적 결과와 부정적 결과를 미친다는 유형의 연구결과들이 언급되고 있으며, 정보량의 차이가 협상 결과에 미치는 영향은 매우 크며, 협상 사전단계와 협상과정 단계에서도 새로운 정보의 수집이 중요함을 언급하고 있다(김승철, 2006: 53).

6. 문화와 관련된 요인

문화란 한 집단이 함께 공유하는 가치와 믿음(shared values and beliefs of a group of people)이라고 정의할 수 있다(Lewicki, Saunders, Minton, 1997: 223). 문화는 인간의 사고, 감정, 가치관 및 행위방식에 영향을 미치며, 이러한 문화적 영향을 받아 형성된 인간의 심리적·행위적 특징은 대부분 사람들 간 커뮤니케이션을 통해 이루어지는 협상 행위에 그대로 반영된다. 따라서 협상스타일은 문화에 따라 현저하게 차이를 나타내며, 국제협상에 있어서 문화는 매우 중요한 요인이 된다.

따라서 문화와 협상 형태간의 입장에 대한 이해가 선행되어야만 정확한 의사소통이 가능하고 갈등의 합리적 해소가 가능하다. 협상을 문화적 측면에서 보면 동일문화권 내 협상, 즉 동일문화 협상(intra-cultural negotiation)과 문화권간 협상(inter-cultural negotiation), 즉 다문화 협상(cross-cultural negotiation)으로 구분할 수 있다.

동일문화권 협상과 관련하여 Graham(1987)은 실증연구를 통하여 다문화 협상에서보다 동일문화협상에서 협상자들이 더 협력적이라는 사실을 발견하였다. 협상자들은 다른 문화권 상대와 협상을 할 때 이질감을 느끼면 상대에 대해 덜 매력을 느끼고 상대가 자신과 다른 목적을 가지고 있다고 인식한다. 따라서 상대방의 주장은 자신에게 별로 좋지 않은 것으로 받아들여 비협조적인 태도를 보이게 되어 결과적으로 좋은 협상성적을 얻지 못한다(Graham, 1997: 161-179).

신군재(1995)는 한국, 일본, 미국 기업인을 대상으로 하여 각각 개인적 특성이 협상 과정과 성과에 미치는 영향에 대하여 분석한 결과 특정한 상황적 제약 조건 하에서 국가간의 협상자들의 개인적 특성 및 상황적 제약 조건, 그리고 협상과정 및 협상 결과 사이에는 유의미한 차이가 있다고 하였다. 이러한 사실을 토대로 각 국가의 협상자들의 문화적 차이가 협상과정 및 결과에 영향을 미친다고 하였다.

Evans(1963)와 Rubin & Brown(1975) 등의 연구에 의하면, 다문화협상이 동일문화권 내 협상보다 훨씬 어렵다고 주장하고 있는데, 이는 협상자간의 유사성(similarity), 협상자의 IO(Inter-personal orientation)성향, 협상자의 가치사슬, 다문화 의사소통(cross-cultural communication)의 어려움 등에 기인한다고 하였고, 협상자가 상대에 대해 느끼는 유사성(similarity)과 협상성과 간에 긴밀한 관계가 있다는 것이다. 이달곤(1994)은 협상에 영향을 미칠 수 있는 것을 문화로 판단하고, 문화가 협상에 미치는 영향을 파악하는 것은 협상당사자의 효과적 의사소통 방법의 개발을 가능하게 한다고 주장하고 있다.

요컨대 문화가 협상 결과에 미치는 선행연구들은 문화적 차이, 의사결정과정, 협상자의 개인적 특성, 의사소통, 유사성 등이 지적되고 있으며, 특히 문화적 가치가 특정한 협상전략을 선택하도록 영향을 미친다고 볼 때 협상에 있어서 문화는 다양한 협상과정과 결과에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다(김승철, 2006: 26-27).

7. 협상 목표와 관련된 요인

협상과정에 있어서 목표는 협상성과에 영향을 미치고 있음을 선행연구들을 통해 파악할 수 있다. Shell(1999)은 협상에서 얻고자 하는 목표를 분명히 하지 않으면 협상자는 협상테이블에서 언제 상대에게 '예', 또는 '아니오' 라고 할지를 모른다고 강조한다. 또한

명확한 협상목표를 설정하고 이를 얻기 위해 노력할수록 보다 많은 협상성과를 얻을 수 있다고 하였다(Shell, 1999: 24).

Margart & Bazerman(1975)의 연구에서는 적당히 높게 설정된 목표는 이익을 증진시키는 반면, 매우 높은 목표는 오히려 이익을 감소시킨다고 나타났다. 또한 안세영(2003)은 협상자가 협상목표를 높게 잡지 않으려는 이유는 자신의 심리적 만족이나 두려움 때문이라고 주장하고 있다. Shell(1999)은 이것을 '실패에 대한 두려움' 또는 '불만족의 감정(Feeling of Dissatisfaction)'이라고 주장하였다. 또한 Wilson & Putnam(1990)은 경영분야 협상에 있어서 협상자들이 협상에 대한 기대와 목표는 협상자의 역할에 따라 차이를 나타낸다고 주장하고 있다.

이상과 같이 협상목표와 관련하여 선행연구들은 명확한 목표의 설정이 협상의 성과에 영향을 미친다는 결과와 더불어 목표설정을 하는데 있어서 목표 설정의 조절이 협상성과에 차별적인 영향을 미친다는 연구결과들이 있다. 또한 철저한 내부협상을 통하여 내부 의견 수렴과정을 거치고 외부협상에 임하는 것이 협상력 제고로 연결되고 있다는 연구결과도 있다.

IV. 요약 및 결론

개인·집단·조직·국가 상호간의 다양한 협상에 영향을 미치는 요인들에는 협상주체와 관련된 요인, 협상이 이루어지는 환경적 요인 및 구조적 요인 등 수많은 변수들이 작용하게 된다.

본 연구에서는 여러 공·사조직에서 이루어지는 협상의 성과에 영향을 미치는 다양한 요인들에 중점을 두고, 선행연구 결과를 토대로 공통적으로 지적되는 주요 요인들을 도출하여 분석하였다. 본 연구를 통해 나타난 주요 결과를 요약·정리하면 다음과 같다.

첫째, 협상주체(협상자)와 관련한 요인으로서 협상계획 수립과 준비능력, 의사표현능력, 인내심, 협상당사자의 행태, 인간관계, 협상지식 등을 협상자와 관련된 주요 요인으로 지적하고 있다.

둘째, 협상당사자들의 감정과 관련한 요인들로서 협상자의 감정이 협상과정과 결과에 영향을 미치고, 화가 난 협상자들은 협상을 교착상태에 빠지게 함으로써 감정에 대한 조절능력이 협상에 있어서 중요한 요인임을 지적하고 있다.

셋째, 협상전략 및 기술과 관련된 선행연구결과에서는 학자들에 따라 협상전략의 유형은 여러 가지로 나타나고 있으며, 협상전략 유형에 따라 협상 성과 및 결과에 다르게 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 또한 기술적 수단 측면에 있어서 협상 의제의 수

와 협상의 진행단계에 따라서 대응전략이 다르게 나타나며 협상 결과에 따른 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

넷째, 협상당사자 상호간의 관계와 관련하여 선행연구결과를 종합해 볼 때 신뢰를 통한 관계형성이 협상성과에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 협상자의 상호관계가 협상성과에 미치는 영향, 커뮤니케이션과 협상 성과의 영향관계를 지적하고 있다. 그러나 기존의 신뢰연구들과 협상에서의 신뢰연구들을 비교하여 보면 신뢰의 개념과 유형 등에 있어 협상연구는 체계적인 연구가 시행되고 있지 않다.

다섯째, 협상에서의 정보는 가장 일반적인 힘의 원천으로서 협상력의 근원이 되고 있음을 지적하고 있다. 또한 정보공유가 협상 결과에 긍정적 결과와 부정적 결과를 미친다는 유형의 연구결과들이 언급되고 있으며, 정보량의 차이 또한 협상 결과에 미치는 영향은 매우 크며 협상 사전단계와 협상과정 단계에서도 새로운 정보의 수집이 중요함을 언급하고 있다.

여섯째, 문화가 협상 결과에 미치는 선행연구결과에 의하면, 문화적 차이, 의사결정과정, 협상자의 개인적 특성, 의사소통, 유사성 등이 지적되고 있다. 특히 문화적 가치가 특정한 협상전략을 선택하도록 영향을 미친다고 볼 때 협상에 있어서 문화는 다양한 협상과정과 결과에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

일곱째, 협상목표와 관련하여 선행연구들은 명확한 목표의 설정이 협상성과에 영향을 미친다는 결과와 더불어 목표설정을 하는데 있어서 목표 설정의 조절이 협상성과에 차별적인 영향을 미친다는 연구결과들이 있다. 또한 철저한 내부협상을 통하여 내부 의견 수렴과정을 거치고 외부협상에 임하는 것이 협상력 제고로 연결되고 있다는 연구결과도 있다.

요컨대 오늘날 급속한 환경변화에 놓여 있는 다양한 공·사조직에서 이루어지는 협상 과정에 영향을 미치는 요인들은 실로 복잡·다양하다고 볼 수 있으며, 향후 협상의 성과에 영향을 미치는 다양한 요인과 변수에 대한 실증적이고 체계적인 연구가 보다 심층적으로 이루어져야 할 것이다.

<참고문헌>

- 강주현 역. (2000). 「문제는 협상가이다」. 서울: 아침이슬.
- 곽노성·권호근. (2001). M&A 협상의 협상결과 결정 요인들. 「협상연구」, 7(2): 131-155.
- 김승철·조남신. (2005). 비즈니스 협상에 있어 협상사전 단계의 특성변수가 협상성과에 미치는 요인에 관한 탐색적 연구. 「협상연구」, 11(1): 57-92.

- 김승철. (2006). 「협상의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 질적·양적 연구」. 경영학 박사학위논문, 한국외국어대학교 대학원.
- 박헌준·이종건·최용성. (2002). 협상상황과 정보공유가 협상성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 「인사·조직연구」, 10(2): 173-209.
- 박현숙·김병국. (2002). 협상자의 숙련도와 파워가 협상성과에 미치는 영향. 「중소기업연구」, 24(4): 175-199.
- 박현숙·김병국. (2002). 협상가의 자질과 협상성과와의 관계분석. 「무역학연구」, 27(4): 131-153.
- 박호환. (2002). 분배적 협상과 통합적 협상에서 협상인의 성격과 그 외 인적 특성의 영향-암묵적 조정과 의리. 배반에 미치는 영향. 「인사관리연구」, 26(3): 121-136.
- 신군재. (1995). 무역협상성과의 결정요인에 관한 실증적 연구. 무역학 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 이달곤. (1995). 「협상론: 협상의 과정, 구조, 그리고 전략」. 서울: 법문사.
- 임채승. (2003). 「협상전략과 성과에 있어서 조절변수의 영향에 관한 연구」. 경영학 박사학위논문, 원광대학교 대학원.
- 황재영. (1999). 바람직한 협상문화 정착을 위한 시론: 한국인의 협상문화 특성을 중심으로. 「한국인간관계학보」, 4(1): 163-177.
- Anderson, J. C. (1979). Bargaining outcomes : an IR system approach, *Industrial Relations*. 18(2): 127-143.
- Bazerman, M. H., J.R. Curhan, D.A. Moore. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*. 51: 279-314.
- Bazerman, M.H., & Neale, M.A. (1983). *Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution*. In M. Bazerman & R. J. Lewicki. Negotiating in organization. Beverly Hills. CA: Sage.
- Bell, L. A. (1995). Union Wage Concessions in the 1980's: The Impotence to Firm Specific Factors. *Industrial and Labor Relations Review*. 48(2): 258-275.
- Bettenhausen, K. & K. Murnighan. (1985). The Emergence of Norms in Competitive Decision Making Groups. *Administrative Science Quarterly*. 30(3): 350-372.
- Breslin, J.W. & J.Z. Rubin. (1991). *Negotiation Theory and Practice: The Program on Negotiation at Harvard at Harvard Law School*. Cambridge, Massachusetts.
- Creaghe, J.G. (1965). *Personal Qualities and Effective Diplomatic Negotiations*. Unpublished Ph.D. dissertation. University of Maryland.
- Dwyer, F. R. (1984). Are Two Better than one?: Bargaining Behavior and Outcome in an Asymmetrical power Relationship. *Journal of Marketing Research*. 11(2): 680-693.
- Fisher, R. & A. Sharp. (1998). *Getting it done: How to lead when you're not in charge*. New York: Harper Business Book.

- Fisher, R. & W. Ury. (1991). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Book.
- Florito, J. & W. E. Hendricks. (1987). Union Characteristics and Bargaining Outcomes. *Industrial and Labor Relations Review*. 7: 569-584.
- Miner, John B. (1988). *Organizational Behavior*. New York: Random House.
- Kelman, Herbert. C. (1997). Negotiation national identity and self-determination in ethnic conflicts: The Choice Between Pluralism and Ethnic Cleansing. *Negotiation Journal*. 13(4): 327-340.
- Kochan, T.A. & H.N. Wheeler. (1975). Municipal Collective Bargaining: A Model and Analysis of Bargaining Outcomes. *Industrial and Labor Relations Review*. 29(1): 46-66.
- Korman, A. K. (1974). *The Psychology of Motivation*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall.
- Mayer, Bernard. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution*. Sanfransisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Lewicki, R., Hiam, A. and Olander K.W. (1996). *Think before you speak: complete Guide to Strategic Negotiation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lewicki, R. J., D. M. Saunders, J. W. Minton. (1999). *Negotiation(3rd ed)*. Homewood, IL : Irwin.
- Loewenstein, G., L. Tompson. & M. H. Bazerman. (1989). Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57(3): 426-441.
- Mnookin, R. H. and Ross, Lee. (1995). Introduction. In K. J. Arrow, et. Al. *Barriers to Conflict Resolution*. New York: W. W. Norton & Company.
- Neal, M. A. and M. H. Bazerman. (1985). The effect of Externally Set Goals on Reaching Integrative Agreements In Competitive Markets. *Journal of Occupational Behavior*. 6(1): 19-32.
- Neale, M. & G. B. Northcraft. (1981). Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dynamic Bargaining, in L. L. Cummings & B. M. Staw(eds). *Research in Organizational Behavior*. 12. JAI Press.
- Pooler, V. H. Jr. (1964), Developing the Negotiating Skills of the Buyer, New York: *American Management Report*. 5.
- Pruitt, D. G. & P. J. Camevale. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open university press.
- Pruitt, D. G. & D. F. Johnson. (1970). Mediation as an Aid to Face Saving in Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 14(3): 239-246.
- Pruitt, D. G. & J. Rubin. (1986). *Social conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.

- Raiffa, Howard (2000), *The Art and Science of Negotiation*. The Belknap Press of Havard University Press.
- Richard Mead. (1990). *Cross-Cultural Management Communication*. New York: John Wiley.
- R. L. Pinkley and G. Northcraft. (1994). Conflict Frames of Reference: Implications for dispute process and outcomes. *Academy of Management Journal*. 37(1): 193-205.
- Susskind. Lawrence. (1981). Citizen participation and Consensus Building in Land Use Planning: A Case Study, in Judith I. deNeufville(de.), *The Land Use policy Debate in United States*. New York: Plenum Press.
- Theodore, K.W. (1999). *The Keys to Conflict Resolution*. Ahchimyisul Publishing Co.
- Thompson, L. (2001). *The mind and heart of the negotiator*(2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Thompson, L. & R. Hastie. (1990). Social Perception in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 47(1): 98-123.
- Tripp, T. M. & Sondak, H. (1992). An Evaluation of Dependent Variables in Experimental Negotiation Studies: The Role of Impasse Rate and Pareto Efficiency. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 51.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decision and The Psychology of choice. *Science*. 211(4481): 453-458.
- Underdahl, Arid. (1991). The Outcome of Negotiation. In V. Kremenyk. ed., *International Negotiation : Analysis, Approaches, Issues*, Jossey-Bass.

접수일(2010년 01월 27일)

수정일자(2010년 02월 10일)

게재확정일(2010년 03월 04일)