

## 협상의 심리학: 전반적 개관

차 재 호

서울대 심리학과

심리학적인 관점에서 본 협상문제 연구 전반에 대해서 해설하였다. 흥정과 협상의 개념을 비교하고, 이어 흥정의 심리학적 연구의 역사, 흥정의 실험적 연구, 흥정의 종류, 협상의 심리, 협상전략과 기술, 그리고 협상전략의 심리적, 사회적 선행조건들에 대해서 차례로 다루었다.

### 서 론

“분쟁은 얼마든지 찾아볼 수 있다. 남편과 부 인간에 분쟁이 있고, 형제들 사이에 분쟁이 있고, 친구들 사이에, 사원과 회사 사이에, 회사와 회사 사이에, 개발자와 환경주의자 사이에, 한 나라 안의 지방들 사이에, 한 지방이나 도시와 국가 사이에, 국가와 국가 사이에, 그리고 아마도 먼 장래의 일이겠지만...행성과 행성 사이에 분쟁이 존재한다.” 이런 말로 수학자 Raiffa는 그의 협상에 관한 책을 시작한다(Raiffa, 1982). 여기서는 흥정(bargaining)과 협상(negotiation)에 관한 심리학적 연구를 개관하기로 한다.

원칙적으로 흥정이나 협상의 수학적 연구는 게임이론, 불확실성 상황에서의 의사결정이론,

그리고 공정분배이론들이 결합해서 이루어진 것이다. 게임상황은 순수협동, 순수경쟁(제로섬), 그리고 혼합동기의 3가지로 대별되는데, 흥정이나 협상은 혼합동기 게임상황에서 문제가 된다. 수정된 게임이론이 심리학자에게 넘어오면서 사회심리학자들은 사회상호작용이나 대인관계를 흥정이나 협상이란 틀에서 연구하기 시작했다. 물론 흥정이나 협상이란 사회행동 자체도 연구의 관심이 되었다. 심리학자는 전형적으로 실험실로 문제를 끌고 가서 이런 문제를 경험적으로 연구했고, 주어진 상황에서의 규범적인 해결보다는 실제행동과 이런 행동이나 결과에 영향을 주는 요인의 경험적인 규명에 초점을 맞추었다.

아래에서는 먼저 (1) 흥정과 협상의 정의, (2)

홍정과 협상의 연구배경, (3) 사회심리학에서의 홍정과 협상의 실험적 연구의 흐름과 여기서 다루는 변인들, (4) 홍정과 협상의 종류를 살펴 본다. 다음에 본격적으로 협상의 문제에 초점을 맞추어, (5) 협상의 심리, (6) 협상전략과 전술, (7) 협상전략의 심리적 선행조건, 그리고 마지막으로 (8) 협상전략의 사회적 선행조건을 차례로 살펴보기로 한다.

## 홍정과 협상: 정의

홍정이나 협상에 관한 논문이나 저서가 홍정이나 협상에 대해서 정확히 정의를 내리고 있는 경우는 극히 드물다. Rubin과 Brown (1975)은 홍정 (bargaining)과 협상 (negotiation) 양자를 근본적으로 같은 것으로 취급하고 있다. 그래도 둘 간의 구별을 할 수 있다면, 전자는 주로 개인간의 매매를 위한 상호작용을, 그리고 후자는 회사나 국가와 같은 복합적인 집단간의 여러 안건을 다루는 상호작용을 가리킨다고 말하고 있다.<sup>1)</sup> 홍정을 더 강조하는 것으로 본다. 그러나 양자를 개인과 집단으로 구분하는 것은 현재 사회심리학에서 이들 용어가 쓰여지고 있는 맥락과 어긋나기 때문에 그리 탐탁한 것은 아니다.

홍정과 협상은 갈등을 내포하고 있는 상황이다. Kelley(1968)은 그의 대인조정 실험을 요약하

는 논문에서 실험들을 3가지, 즉 (1) 최소정보와 최소통신 조건 하에서의 이익합치(common interest) 상황, (2) 완전정보와 부분통신 상황에서의 이익갈등(conflict of interest) 상황, 그리고 (3) 부분정보와 완전통신 상황에서의 이익갈등 상황으로 나누어 개관하고 있는데, 그는 홍정과 협상의 문제를 세번째 상황, 즉 부분정보(partial information)와 완전통신(full communication)이 있는 이익이 갈등을 빚고 있는 상황으로 규정하고 있다.<sup>2)</sup> 그도 홍정과 협상을 “홍정 또는 협상”이라고 말하고 있는데서도 알 수 있드시 둘을 뚜렷이 구분하지 않고 있음을 보여준다. 이 경우 정보라는 것은 어떤 선택이 가능하며, 결과가 어떤 것인가에 대한 정보이고, 통신은 한 수(a play)를 두거나 선택을 하기 전 또는 도중에 당사자들 끼리 하는 의사소통을 말한다. 홍정이나 협상에서 완전통신이 강조되는 것은 상대가 특정한 합의에서 어떤 이익이나 손해를 입는지를 이쪽에서 모르고, 또 상대도 이쪽에서 어떤 손해를 입는지를 모르기 (부분정보 상황)이기 때문인 것이다.

Kelley(1968)가 말하는 이익갈등(conflict of interest) 상황이란 혼합동기(mixed motive) 상황을 의미하는데, Kelley와 Thibaut(1969)은 혼합동기 형태의 대인관계의 특징을 다음 세가지 예로 설명하고 있다:

1. 양쪽이 공동적 문제를 인정하고 이에 대응하려 하지만, 해결을 시도하는 과정에서 당사자들은 서로 명성이나 명예를 놓고 또는 두각을 나타내기 위해서 경쟁하는 경우.

2. 보상 분할을 홍정하는 과정에서 협상 당사

<sup>1</sup> "A slight distinction can be made between the two concepts, in that bargaining usually refers to interaction between individuals over a sale or purchase, while negotiation is used in reference to interactions involving complex social units such as companies or nations with multiple issues. The authors ultimately define bargaining and negotiation 'as the process whereby two or more parties attempt to settle what each shall give and take, or perform and receive, in a transaction between them (Baron, 1994, p. 464).

<sup>2</sup> "The accommodation processes observed under these conditions(partial information, full communication---필자 주) are usually referred to as bargaining or negotiation processes"(Kelley, 1968, p. 406).

자들은 시간이나 결렬비용을 최소화하는 것이 또는 당사자들 전체의 이익을 향상시킬 어떤 합의점을 찾아내는 것이 공동의 이익이 된다는 것을 깨닫는 경우.

3. 비공식적 대화를 나눌 때, 흔히 개방적이고 솔직해져서 자신의 속성이나 자질에 대한 진정한 평가를 받고 싶어지는 반면, 상대를 비판하거나 매도하거나 자신의 우월성을 과시하므로써, 다시 말하면 "놀아주므로써" 상대의 솔직성을 이용하고 싶은 생각이 드는 경우.

이들 세가지 상황은 협동동기와 경쟁동기가 섞인 그런 상황의 예인데, 특히 두번째 예에서 읽을 수 있는 것은 "홍정"이라는 것이 혼합동기 상황에서 유리한 고지를 점하면서 합의점에 도달하는 일종의 문제해결의 한 과정이라는 것을 알 수 있다. 또 "협상"도 홍정하기 위해서 취하는 언어로 된 일종의 도구적 행동임을 알 수 있다. 이렇게 보면 홍정과 협상이 완전히 같은 것은 아니라고 말할 수 있다. 홍정은 묵시적으로 할 수도 있지만 협상은 묵시적으로(즉 말을 사용하지 않고) 할 수는 없다. 대개의 경우, 협상이라는 것은 묵시적인 것을 명시적으로 지적하는데, 역점을 두는 것을 알 수가 있다.

앞에서 본 Rubin과 Brown(1975)의 정의는 홍정은 개인간의 매매를 위한 상호작용으로, 그리고 협상을 집단간 홍정과정으로 보는데, 이런 정의가 우선 홍정을 매매과정에 국한시킨다는 점에서, 그리고 협상은 집단 간의 홍정으로 본다는 점에서 마치 개인 간의 홍정에는 협상이 없는 것 같은 인상을 준다. 그 점이 그리 탐탁치 못한 것이다. 최근의 협상에 대한 한 정의(Carnevale, 1994)는 협상이 이해갈등이 있는 둘 또는 둘 이상의 당사자들이 합의에 도달하기 위해서 이야기하는 집합적 의사결정이라고 말하고 있는데, 이 정의는 적어도 두가지를 분명히 한다는 점에

서 수용할만 하다. 즉, 합의도출을 위해서 당사자들 간에 이야기를 한다는 것과 이것이 "집합적" 의사결정(collective decision making)이라고 말한 점이다. 집합적이라는 것은 당사자들이 "함께" 의사결정을 한다는 뜻이므로 집단 간의 홍정이란 말과는 뜻이 다르다.

홍정과 협상이 서로 다른 것이라고 하면 둘 간의 관계를 명확히 할 필요가 있다. 먼저 홍정에 대해서 정의할 필요가 있다. 여기서는 Rubin과 Brown(1975)의 홍정과 협상에 대한 정의를 홍정의 정의로 받아들이기로 한다. 즉 홍정이란 "둘 또는 이상의 당사자들이 거래에서 무엇을 주고 받을 지, 또 무엇을 하해주고 받을 지를 결정하는 과정"(주 1 참조)으로 간주하기로 한다. 이렇게 홍정을 정의해 놓고 다음으로는 협상을 홍정의 한 특수한 형태로 보는 것이다. 즉, 협상은 언어적인 조건제시 등이 있는, 명시적인 홍정이라고 보는 것이다. 이것은 홍정이 협상보다 광의의 개념이라는 의미를 내포하고 있다. 기능적인 관계에서 볼 때, 다음과 같은 질문을 던질 수도 있다. 즉, 우리는 홍정을 위해서 협상을 하느냐 또는 협상을 위해서 홍정을 하느냐 하는 것이다. 좀 달리 표현하면, 홍정이 협상을 필요로 하느냐 또는 협상이 홍정을 필요로 하느냐고 물을 수 있다. 답은 후자라고 보아야 할 것 같다. 홍정은 늘 협상을 필요로 하지 않는다. 그러나 협상은 늘 홍정의 과정을 포함한다고 보아야 할 것이다.

## 홍정과 협상의 연구역사

게임이론. 홍정과 협상의 연구의 효시는 von Neumann과 Morgenstern(1947)의 *Theory of Games and Economic Behavior*가 될 것이다. 이 책에서 저자들은 처음으로 여러 종류의 게임을 들고 이들의 응용가능성에 대해서 논했다.

일반적으로 여기서 게임이론이 시작되었다고 말한다. 그러나 이보다 앞서 von Neumann은 1928년에 게임이론에서의 최초의 주요한 공리인 제로섬 게임에 관한 Saddle point theorem을 발표했다. 초기의 게임이론에서는 경제행동에 국한되고 또 수학적으로 다룬 것이 특징이 된다(Rapoport, 1947, 1950, 1956, 1950, 1953; Raiffa, 1953). 일부 게임이론가들이 경제행동이 아닌 사회행동에 대해서 이런 분석방법의 확장을 꾀했다. 예를 들면 Rashevsky(1951)는 사회행동에 확대적용을 시도했다. 1957년 무렵에는 이런 확대적용시도가 본격화되었는데, 이런 시도에는 Schelling(1957, 1958), Luce와 Raiffa(1957), Rapoport(1960) 등이 있다. 이들이 직간접적으로 사회심리학 안에서의 흥정과 협상의 연구의 발전에 영향을 준 것이다. 게임이론의 초기발전사는 Rives(1975)의 것이 있다.

심리학에서의 흥정과 협상의 연구는 게임이론에서 자극받은 것이다. 그럼 게임이론이란 그림 무엇인가. 수학자 Anatol Rapoport(1960)는 게임이론이 갈등이론에 관한 새로운 수학적 접근으로 보고 있다.<sup>3)</sup> 게임이론에서 “게임”이란 말은 소위 전략게임(games of strategy)를 의미하는 것으로 어떤 수를 써서 상대를 이기는 그런 게임을 말한다. 그런 게임을 하나의 모델로 사용하는 것인데, 이런 전략 게임의 상황은 인간생활 상황 중 중요한 여러 사회상황과 맥을 같이하는 것으로 보는 것이다. 게임상황의 특징은 3가지로 지적되는데(Rapoport, 1960), (1) 이해갈등이 존재하며(한 사람이 손해보면 다른 사람이 이익을 본다), (2) 상황의 각단계에서 여러가지 선택을 할 수 있으며, 그리고 (3) 당사자는 자신이 취하

는 선택이 갖어올 결과를 짐작할 수 있으며, 동시에 자신의 결과가 자신의 선택에 의해서만 결정되는 것이 아니라 상대가 어떤 선택을 하는지에도 달렸다는 사실도 또한 알고 있다는 특징이다.

게임이론은 합리적으로 문제를 해결하는 인간을 전제로 한다. 선택이 있고, 있을 수 있는 결과를 인지하고 있으며, 결과에는 일정한 선호순위가 있다는 것이 전제가 되어 있는 상황을 다루는 것이다.

전략게임(games of strategy) 상황과 대조되는 것이 순수한 도박(gambling) 또는 우연게임(games of chance)이다. 이런 게임에서는 결과가 순전히 우연에 의해서 결정된다. 수를 쓸 수 있는 여지가 없다. 따라서 이런 게임을 하는 사람은 특별한 기술을 요하지 않는다. 순전히 운수에 의해서 결과가 결정된다는 의미에서 이 게임은 “일인 게임(one-person game)” 또는 자연과의 게임(game against nature)”라고 불리기도 한다.

일인 게임에서도 확률이니 효용(가치)니 하는 개념이 적용된다. 다만 상황이 전략게임보다 더 단순하다는 점이 다르다. 일인 게임을 그만큼 수학적으로 분석하기 쉬운데, 이런 수학적 분석은 도박의 규범적 이론(the normative theory of gambling)을 만들어낸다. 이런 이론에서 사람들의 행동을 예언할 수 있는데, 실제 사람의 도박 행동은 이런 예언에서 크게 벗어나는 수가 있다. 여기서 심리학이 끼어들 여지가 생기는 것이다. 이것은 보다 복잡한 전략게임상황에서도 마찬가지이다. 거기서도 규범적 이론과 예언이 있을 수 있고, 또 실제 사람들의 행동을 관찰했을 때 실제 행동이 예언과 격차를 보일 수 있다. 게임상황에서 사람의 실제 행동을 관찰하는 것은 심리학의 과제가 된다. 그런데 앞에서 말했듯이 게임

<sup>3)</sup> “...an entirely new mathematical approach to a theory of conflict has arisen, called the theory of games(Rapoport, 1960, p. 109).

상황은 사람의 복잡한 사회상황을 닮은데가 많은 것이다.

**흥정과 협상.** 흥정과 협상에 관한 연구는 이론적 분석이나 실험적 연구나 거의 같은 시점, 즉 1960년 경에 시작되었다. 흥정의 이론적 분석은 게임이론에 기초를 둔 것이나 실험적 연구는 꼭 그렇다고만 할 수 없다. 갈등의 문제를 실험실에서 연구하게 되면 흥정의 문제는 게임이론 없이도 자연스럽게 다루게 되는 것이다.

흥정에 관해서 처음으로 이론적 분석을 가한 사람으로는 국제정치적 문제를 다룬 하바드 대학의 경제학자 Schelling(1960)을 꼽을 수 있겠는데, 그는 그의 유명한 *The Strategy of Conflict*에서 "An essay on bargaining"이란 제목의 장을 썼다. 또 다음 장 (Ch. 3. "Bargaining, communication, and limited war")도 흥정과 협상의 문제를 다루고 있는데, 이것은 이미 1957년에 별도로 발표되었던 논문이다(Schelling, 1957). 여기서 그는 묵시적 흥정이 국가간 제한전쟁만이 아니라 제한적 경쟁, 법정협상, 차량간 싸움이나 이웃과의 냉전에서 끊임없이 일어남을 지적하고 있다. Schelling의 이런 통찰은 곧바로 사회심리학자인 Kelley에게 영향을 주어 그로 하여금 대인조정(interpersonal accommodation)에 관한 일련의 연구를 하게 만든다 (Kelley, 1968). 대인조정에서는 Schelling이 전쟁이나 국지분쟁 등 주로 정치적인 갈등에 초점을 맞추는데 반해서 Schelling의 시사를 좇아 일대일의 대인관계 속에서 일어나는 흥정과 협상에 초점을 맞춘다. 대인조정의 시각은 일상의 대인관계 속에도 흥정과 협상이 끊임없이 일어난다는 것을 가정한다. 집단간의 흥정을 다룬 최초의 업적도 이 무렵에 나왔는데, Siegel과 Fouraker(1960)의 책과 Schenitzki(1962)의 논문이 그것이다. 수년 후 Siegel과 Fouraker는 다시 "Bargaining Behavior"

이란 책을 내놓았다(Fouraker & Siegel, 1963).

Schelling의 흥정에 대한 이론적 분석이 나온 같은 해에 흥정의 문제를 다룬 최초의 사회실험 연구가 발표되었다. 이 연구는 잘 알려진 Deutsch와 Krauss(1960)의 trucking game 실험이다. 차 한대만이 통할 수 있는 길을 양쪽에서 서로 먼저 이용하려는 두 트럭회사간에 이해갈등이 있다. 이런 상황에서 당사자들이 어떻게 갈등을 해결하는가와 효과적인 해결에 영향을 주는 요인을 밝혀내려는 시도를 실험상황을 통해서 하고 있다. 동맹형성의 최초의 실험도 1957년에 이루어졌다(Vinacke & Arkoff, 1957). 곧 이어 1960년에는 Kelley의 동맹형성 실험이 있었다 (Kelley & Arrowood, 1960).

이상에서 본 바와 같이 흥정과 협상의 문제에 대한 생각은 게임이론을 통해서 발전했지만 이런 문제를 실제로 실험적으로 연구한 것은 심리학자들에 의해서였음을 알 수 있다. 구체적으로 흥정의 문제를 분명히 생각하기 시작한 것은 Schelling인데, 이 생각이 1960년 무렵에 미국의 사회심리학 내에 실험 흐름을 자극시켰다고 말할 수 있겠다.

## 흥정의 실험적 연구

**갈등해소의 실험적 연구.** 흥정의 최초의 실험은 아마도 Deutsch와 Krauss(1960)의 실험일 것이다. 이들의 실험은 게임이론에 기초했다기 보다는 심리학 내에 오래전서 부터 있어왔던 협동과 경쟁에 관한 연구의 전통을 이어 받아 발전시킨 것이다. 30년대에는 특히 아동을 대상으로 협동과 경쟁에 관한 연구가 되어 오고 있었던 터였다. Deutsch의 꾸준한 관심은 갈등과 갈등의 해소방식에 관한 것이다. 그이 이런 관심은 다음에 다루는 Kelley의 입장과는 약간 다른 것

이다. 그들의 최초의 실험은 운송게임과 죄수의 딜렘마게임 상황을 실험실에서 구현시킨 것이었다.

**대인조정의 실험적 연구.** Kelley는 게임이론, 특히 Schelling(1960)의 비수학적인 게임이론 분석에서 나온 생각을 사회심리학에 도입하면서 대인조정(對人調停, interpersonal accommodation)이란 개념을 발전시켰고(Kelley, 1968), 이런 테두리에서 게임상황에서의 실험적 연구를 계획하고 결과를 해석했다. 대인조정이란 경제적인 흥정이나 협상만이 아니고 두 사람이 맞날 때는 누가 먼저, 얼마나 더 많이 지꺼리는지, 그리고 누가 더 상대를 이용하는지 등 보이지 않는 모든 사소한 문제에서 무언중에 흥정이 일어난다는 것이다. 예(필자의)를 들면 빠스의 2인용 의자에 두사람이 앉을 때도 각자가 얼마간의 자리를 차지하느냐로 무언중에 흥정이 이루어진다는 것이다. 물론 많은 공간을 차지한 사람은 편하게 차를 타고 가지만 상대방은 불편한 시간을 감수해야 한다. 두사람이 탈 공간의 구획을 확연하게 정해놓지 않았기 때문에 흥정에 의해서 경계가 결정될 수 밖에 없는 것이다. 사회생활 속에는 권한이나 공간이나 지위나 일의 분배에서 구분이 명백히 되어 있지 않은 경우가 되어 있는 경우 보다 더 많다. 그런 모든 경우에 흥정이 있다는 것이다. 그리고 이런 흥정에서 무언적(묵시적)인 합의에 도달하는 것이 문제해결이라고 본다.

Kelley는 이런 흥정의 과정이 경제학자나 특히 수학자가 생각하는 것 처럼 합리적으로 이루어진다고 보지는 않는다. 그러나 게임이론에서의 수학적 분석에서 나오는 규범적인 예언은 실제 행동을 관찰해서 나온 결과를 해석하는데 크게 도움이 된다. 규범적 행동에서 이탈했을 때는 어

떤 점에서 비합리적이었는지를 캐묻게 된다. 이때 자연히 동기의 문제가 등장한다. Kelley가 대인조정을 말했을 때는 아직 친밀관계(close relations) 연구가 시작되지 않았던 때인데, 친밀관계가 연구되면서 친밀관계도 관계의 발달과정에서 갈등과 협상의 연속으로 특징지어져 있다는 생각이 나타나게 되었다.

이런 일대일의 관계에서의 갈등해소를 흥정과 협상의 문제로 보는 것이 대인조정이다. 이런 현상을 자극반응이나 동기론적인 접근, 일반적으로 말해서 기계론적인 틀에서는 잘 다룰 수가 없었다. 그러나 게임이론의 틀에서는 흥정과 협상과 같은 중요한 사회행동을 잘 다룰 수 있게 되는 것이다. 게임이론적인 틀에서는 갈등상황에서의 대응은 일종의 합리적인 문제해결의 문제가 되는 것이다. 따라서 사회심리학에서 “집단문제해결(group problem solving)”이란 주제(e.g., Kelley & Thibaut, 1954, 1969)는 이런 합리적인 문제해결을 안중에 두고 붙여진 이름이고, 그 밑에는 게임이론적인 해법이 깔려있는 것이다. Kelley에게서는 “문제해결”이란 양자의 전체결과가 좋도록 결정을 보는 것을 뜻한다. 한 사람 개인의 몫만을 챙기는 해법은 문제해결로 생각하지 않는다.<sup>4)</sup>

1960년대 중반 무렵에는 사회심리학(심리학쪽의)에서는 흥정 내지 협상의 실험적 연구가 활발하게 일어나고 있었는데, 앞서 든 Kelley의 논

<sup>4</sup> "Walton and McKersie(1965) distinguish 'integrative bargaining' from 'distributive bargaining.' The former entails a set of dispositions and decisions in a mixed motive relationship which lead to increasing the total input to the group. This is generally equivalent to what we have been calling problem solving. The latter refers to the competitive orientation which is reflected in each bargainer's preoccupation with increasing his share of the present input" (Kelley & Thibaut, 1969, p. 46).

문에는 자신의 것들 3개와 제자 Shomer의 것을 포함해서 이 무렵의 실험연구가 7편이나 실려 있다(예: Daniels, 1967; Gall, 1966; Kelley, 1965, 1966; Kelley, Beckman, & Fischer, 1967, Shomer, Davis, & Kelley, 1966; Shenitzki, 1964). Kelley의 대인조정이란 틀에서 모든 대인 조정 상황이 흥정이나 협상의 상황이 되지는 않는다. 앞에서 본 바와 같이 Kelley는 대인조정을 다루는 3가지 상황중 흥정과 협상을 다루는 상황은 “이해갈등이 있으면서 정보는 불완전하고 통신은 완전한 그런 상황”으로 규정했다.

이해갈등의 한 예를 2 x 2 상황으로 그리면 아래와 같은 것이 된다.

|      |   |      |   |
|------|---|------|---|
|      |   | A의선택 |   |
|      |   | 1    | 2 |
| B의선택 | 1 | -    | 0 |
|      | 2 | 0    | - |

→ 합의(4개중 한칸 합의)

그림 1. 이해갈등이 있는 흥정의 상황(Kelley, 1968의 그림을 수정한 것임).

위 그림에서 우상단의 부호(+ 또는 -)는 A에게 돌아가는 결과(outcome)이고, 좌하단의 부호는 B에게 돌아가는 결과이다. 우상부 칸(즉 A는 2를 택하고 B는 1를 택하는)은 B에게 유리하고 좌하부 칸(A는 1을 택하고 B는 2를 택하는)은 A에게 유리하다. 나머지 두 칸은 양자에게 모두 손해가 되는 선택(합의)이다. 우상부에서 좌하로 이어지는 대각선 상의 두 칸중 하나는 B에게 유리하고 다른 하나는 A에게 유리하다. 여기에 이익의 갈등이 있고 그래서 서로 줄다리기가 시작되는 것이다. 그러나 이해갈등이 있다고 해서 절대적인 이해상치가 있는 것은 아니다. 위의 예

에서 두 사람은 다 좌상부에서 우하부로 이어지는 대각선 상의 두 칸을 피하는 것이 서로에 유리하다. 이 두칸을 피해야 한다는 점에서는 두 사람의 입장이 같고 따라서 이 점에서는 양자가 협력할 수 있는 것이다. 협력할 여지도 있고 또 서로 경쟁하려는 경향도 있는 상황이라 해서 이런 상황을 순수협동(pure cooperation)이나 순수경쟁(“제로섬”이라고도 함) (pure competition) 상황과 구별해서 혼합동기(mixed motive) 상황이라고 부른다(Kelley & Thibaut, 1969).

실제 흥정이나 협상의 실험상황에서는 각 당사자에게 돌아가는 결과가 +와 -의 두 단계만이 아니고 여러 단계로 되게 마련이다. 그리고 각자는 한번만 반응하는 것이 아니라 여러번에 걸쳐 반응하는 것이 특색이다.

흥정이나 협상의 상황을 흥정이나 협상단계 만드는 것은 정보의 불완정성이다. 자신에게 어떤 합의를 하는 것이 좋은지는 분명히 알지만 그런 합의를 했을 때 상대방에게 얼마만큼의 이득 또는 손해가 가는지를 확실히 모른다. 즉, 상대의 협상(흥정)하는 입장을 확실히 알지 못한 채 흥정 또는 협상을 하는 것이다. 내가 좋은 칸이 상대방에게 어떤 결과를 주는지를 잘 모르기에 불완전 정보상황이라 한다. 물론 이 그림에서는 상대방에게 돌아가는 결과가 명시되어 있지만 실제 실험장면에서는 이런 결과표는 실험자만이 아는 것이고 대개의 경우 게임을 하는 당사자는 자신에게 돌아가는 결과만을 알 뿐, 상대방에게 돌아가는 결과는 모른다.

완전통신 상황이라고 하는 것은 게임중 어느 때이고, 그리고 몇번이고 당사자들은 상대방에게 말을 할 수 있도록 허락되어 있다는 것을 의미한다. 그러나 합의는 한번뿐이다. 이런 통신을 통해서 두 당사자는 흥정도 하고 싸우기도 하며, 최종적인 합의에 도달할 수가 있다. 대개 위

상황에서는 우상부 칸에 합의를 보면 억울하다는 A의 호소가 있을 것이고, B는 어떻게 해서든지 A가 그 칸에 합의하도록 설득하는 통신을 할 것이다.

Kelley(1968)가 대인조정 실험에서 중요하게 다룬 변인은 통신의 유무, 정보의 유무, 반응순서(동시반응, 순차반응, 자유반응) 등이다. 그가 일련의 실험에서 발견한 것은 상황(상호의존관계)에 따라서 이런 변인이 문제해결에 미치는 효과는 달라진다는 것이다.

협정이 연구되는 게임상황. 사회심리학자들은 협정 또는 협상의 문제를 연구하는 실험상황은 대체로 다음의 4가지로 분류된다(Baron, 1994). 이 분류는 원래는 Rubin과 Brown(1975)에서 나온 것이다. 이들은 (1) 죄수딜레마게임(Prisoner's Dilemma Game), (2) 파체씨 동맹게임(Parcheesi Coalition Game), (3) 운송게임(trucking game), 그리고 (4) 양자독점게임(Bilateral Monopoly Game)이다. 이들은 실생활의 어떤 상황을 모델로 하고 있다.

Kelley(1968)는 운송게임을 협정/협상 상황으로 분류하지 않았다. 그 이유는 Kelley(1968)가 Deutsch와 Krauss(1960)의 운송게임(trucking game)을 완전정보, 부분통신으로 특징지어진 이익갈등 상황으로 분류해 놓고 있기 때문이다. 그런데 그런데 그는 협정이나 협상을 부분정보, 완전통신의 경우로 정의해 놓고 있으므로 운송게임은 협정이나 협상의 상황과는 구별되는 것으로 보고 있는 것이다. 뒤에 보겠지만 다른 연구자들은 운송게임도 협정/협상의 상황으로 간주하고 있다. Kelley가 운송게임을 협정/협상의 부류에서 제외시킨 것은 정보의 불확실성이 거이 없고, 또 의사소통이 위협의 행사 등 말을 사용하지 않는 행동에 국한되어 있었기 때문인 것으로

짐작된다. 그러나 뒤에 보겠지만 묵시적(말을 하지 않는) 협정이란 것도 있는 것을 생각하면, Deutsch와 Krauss의 운송게임은 협상은 몰라도 적어도 협정의 상황으로는 볼 수도 있을 것이다.

## 협정의 종류

명시적 협정과 묵시적 협정. Schelling(1960)은 그의 협정의 이론적 분석에서 명시적 협정(explicit bargaining)과 묵시적 협정(tacit bargaining)을 구분하고 있다. 국가간 갈등에서 협상테이블에서 상대국에게 양보안을 제시하는 것은 명시적인 협정이지만 상대국의 전략적 지역을 점령하는 것 같은 행동은 묵시적 협정이다. 행동이나 태도로 협정의 고지를 점하는 것 같은 것도 묵시적 협정의 예가 될 것이다.

묵시적 협정을 인정하면 이익갈등이 있는 상황에 대한 연구는 자연히 모두 협정의 연구가 된다. 왜냐 하면 주어진 상호의존상황에서 가장 양자에게 유리한 문제해결을 양자가 결정하게 되는 과정을 연구하기 때문이다. 명시적인 협정이 없어도 그런 “해(solution)”에 도달하는 것은 협정의 성격을 띄기 때문이다.

협상은 그것이 마주 앉아 이야기하려 합의를 도출하는 것이므로, 묵시적 협정에서는 거이 없거나 두드러지지 않는 과정이라고 볼 수 있다. 다른 한편 명시적 협정에서는 협상은 협정과 거이 동의어가 된다고 보아야 할 것이다.

## 협상의 심리

Kelley가 대표하는 대인조정의 연구가 협정(또는 협상)의 개념을 통한 대인관계의 사회심리학 연구를 지향하고 있는데 반해서, 협상의 심리학적 연구는 사회심리학적 접근을 통한

협상의 연구를 지향하고 있다고 말할 수 있다.

**협상의 성격.** 협상은 이익갈등의 상황에 대처하는 여러 방법중의 하나이다. 협상의 기능은 이익갈등이 있는 문제상황에서 해결책을 도출하는 것이다. 이익갈등상황에 대처하는 방법은 협상 외에도 다음의 세가지 방법이 있다 (Carnevale, 1994). 하나는 (1) 제3자가 중개역할을 하는 당사자 간 협상 (공동의사결정), 두번째는 (2) 법정조정이나 중재와 같은 제3자에 의한 의사결정, 그리고 세번째는 (3) 당사자 각자의 독자적인 결정에 의한 독자적 행동이다. 독자적 행동의 예는 파업이나 전투, 언론 공격 등이다. 거듭 강조하지만 협상에서는 당사자 간의 명시적인 흥정이 있는 것이 특징이다.

**협상연구의 개념틀.** 협상연구는 흥정의 연구와는 구별된다. 앞에서 말했지만 협상은 당사자의 명시적인 조건제시가 있다든가 이런 조건을 상대가 수락하게 하기 위한 일정한 전략을 구사한다든가 하는 등의 특징을 지니고 있다. 따라서 협상연구는 단순한 흥정연구와는 구별해 볼 수 있을 것이다. 흥정의 연구들의 일부가 협상에 관한 연구가 된다.

협상의 연구의 일반적인 틀은 (1) 협상조건들이 당사자의 심리적인 상태에 영향을 주고, (2) 이 심리적인 상태와 당사자가 사용하는 전략 전술이 함께 협상결과(outcome)에 영향을 준다는 것이다. 이것을 그림(그림 2)으로 표시하면 다음과 같다.

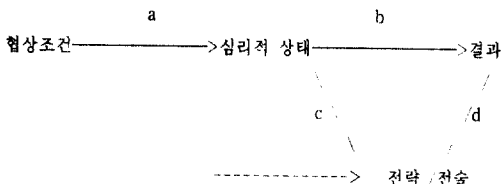


그림 2. 협상의 심리학적 연구에서 상정하는 일반적 연구틀(Carnevale, 1994를 약간 수정한 것임).

Carnevale는 전략전술이 전적으로 당사자들의 심리적 상태의 영향을 받는 것으로 묘사했으나 필자는 전략-전술이 반드시 심리적 상태의 결과로 볼 필요는 없다고 생각해서 다른 경로(path)를 가정했다. 이 모델에서 중요한 점은 협상결과가 순전히 당사자의 심리적 상태에 좌우되기도 하지만 협상전략/전술에 의해서 영향을 받을 수 있음을 가정하고 있다는 점이다. 그림에서 b는 직접적 경로이고 c와 d로 연결되는 경로는 간접적인 경로이다.

협상에서는 몇가지 현안(issues)이 등장하고, 각 현안에는 대립되는 두개 이상의 대안(options or alternatives)가 존재한다. 일 예를 중고차(中古車)를 사고 파는 경에서 들어보면, 현안은 차의 가격일 수 있고 이에 대한 대안은 450만원과 700만원의 두가지일 수 있다. 협상은 이런 대안 사이에서 어떤 합의를 도출하기 위해서 흥정을 하는 것이다. 여기에 의사결정이 개입된다. 이 자동차 거래에서 다른 현안이 있을 수 있는데, 이 차에 에어컨을 포함시킬 것인가 여부가 현안이 될 수 있고, 대안은 포함 대 비포함이다.

이런 물건의 거래에서는 이익갈등의 사실을 공동효용공간(joint utility space)으로 표현할 수 있다. 이 공간은 다음과 같은 모양이 된다.

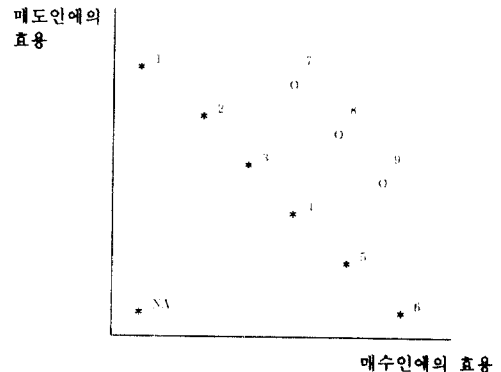


그림 3. 매매거래에서의 공동효용공간 (1지점은 700만원에 합의 보는 경우이고 6지점은 150만원에 합의를 보는 경우이다. NA는 비합의(No Agreement) 지점이다. Carnevale, 1994에서 수정인용).

위 그림(그림 3)에서 1지점은 700만을 요구대로 받는 경우이고, 2지점은 650만원율, 3지점을 600만원율, 4지점은 550만원율, 5지점을 500만원율, 그리고 6지점은 450만원에 에어컨을 장착한 차를 받고 파는 경우이다. 가격이 비쌀수록 매도인에게는 거래의 효용이 높고, 쌀수록 매수인게 거래의 효용이 높아진다.

7지점, 8지점, 그리고 9지점은 각각 1, 2, 3지점의 거래에 매수자가 별로 비싸지 않은 옵션을 붙여서 파는 경우에 해당한다. 이것은 현재 협상에서 현안으로 등장하지 않은 것이므로 O표시로 한 것이다. 싸지만 옵션을 더 붙여주기 때문에 매수인에게는 효용인 약간 더 증가한다. 흥정을 대안 1과 대안 6사이에 줄다리가 될 것이다. 흥정은 대안 3과 대안 4에서 이루어질 가능성이 높지만 만약 대안 6, 대안 7, 그리고 대안 8이 있다면 양자 간에 흥정은 보다 쉽게 이루어질 것이다. 왜냐하면 이들 대안들은 두 사람 모두에게 보다 큰 효용가를 지니기 때문이다. 이렇게 양자에게 효용이 큰 대안이 있는 협상 상황에 대해서는 그 협상이 통합소지(integrative potential)을 지녔다고 말한다. 서로에 이로운 흥정이 가능하기 때문이다.

위에서 본 공동효용공간은 매매거래에 직접적으로 적용되는 것이지만 적어도 개념적인 수준에서는 비경제적인 대인거래에도 적용될 수가 있을 것이다. 그러나 매매관계가 아닌 대인거래의 분석에서 공동효용공간의 개념이 얼마나 쓸모가 있는지는 아직 확실히 말할 수가 없다.

**협상의 결과.** 협상의 결과는 크게 다음의 4가지의 형태를 취할 수 있다:

(1) 일방적 승리(victory for one party). 그림 3에서 대안<sup>1</sup> 또는 대안<sup>6</sup>이 이에 해당한다.

(2) 양 극단 간의 중간점에서의 타협(a compromise).

그림 3에서 대안<sup>2</sup>, 대안<sup>3</sup>, 대안<sup>4</sup> 등이 이에 해당한다.

(3) 양자승 합의(a win-win agreement). 이 결과는 단순한 타협(예: 대안<sup>2</sup>, 대안<sup>3</sup>, 대안<sup>4</sup> 등)을 가리키는 것이 아니고, 타협안 보다는 좋은 결과를 낳는 합의를 말한다. 그림 3에서 말하면, 대안<sup>7</sup>, 대안<sup>8</sup>, 그리고 대안<sup>9</sup> 등이 양자승 합의가 된다.

(4) 합의도달 실패(a failure to reach agreement). 한 쪽이 합의를 거부하면 협상은 결렬된다. 이것은 그림 3에서는 대안<sup>NA</sup>로 표시되고 있는데, 대안<sup>NA</sup>지점이 꼭 그림에 표시한 그 자리일 필요는 없다. 다시 말하면 합의실패가 꼭 양자 모두에게 손해가 될 필요는 없다.

합의도달 실패 시의 효용은 흔히 협상점에 대한 최고대안(the best alternative to a negotiated agreement, BATNA)이라고 불리기도 한다. 협상이 결렬됨으로써 다른 곳에서 그 차를 팔거나 살 수 있는 가장 좋은 값이 BATNA이다. 이 개념은 Thibaut와 Kelley(1959)의 CL<sub>alt</sub>의 개념과 유사하다. 만일 BATNA가 없다면, 효용은 원점으로 돌아갈 수도 있는데, 이때 합의 실패는 양자에게 똑같은 결과를 가져오는 것이 아니라 한 쪽에는 결렬(현상 유지)이 승리가 될 수도 있다. 이런 경우 합의결렬의 결과는 그편에게는 대안<sup>1</sup> 또는 대안<sup>6</sup>이 된다.

**양보와 이용** 협상장면에서는 그림 3과 같은 공동효용공간을 갖은 경우, 이개갈등이 있기 때문에, 당사자는 각각 자신에게 유리한 대안에 합의를 이끌어내기 위해 상대의 양보(concession)를 강요한다. 이런 과정에서 싸울 수 있다. 한편 혼합동기 상황이므로 서로를 위해서 협력하려는 경향도 있다. 그런데, 한쪽이

양보하는 것을 맞받아 이쪽에서도 양보하는 것이 아니라 이런 양보를 이용(exploitation)해서 자신만이 유리한 고지를 점하려고 할 수가 있다. 이런 것을 양편이 다 알고 있기 때문에 협상이 더욱 어려워지는 것이다.

**협상의 연구.** 협상의 연구는 실험실 안에서만 이루어지는 것 같은 인상을 주었는데, 그런 것은 아니고 현장(field)에서도 이루어진다. 현장연구의 경우는 협상의 사례연구와 전문적 협상담당자들을 대상으로 하는 질문지 연구가 행해진다. 사례연구(case study)의 예는 Raiffa(1982)에서 찾아볼 수 있다.

실험실 연구의 경우는 (1) 피험자가 다른 피험자를 상대로 협상하는 경우, (2) 피험자가 실험협조자와 협상하는 경우, 그리고 (3) 컴퓨터를 상대로 시뮬레이션을 하는 경우 등의 경우가 있다. 실험실에서 당사자 간의 통신방법도 여러가지인데, (1) 직접 대면해서 하는 경우(face-to-face), (2) 쪽지를 교환하는 경우, 그리고 (3) 컴퓨터 터미널을 이용해서 통신을 하는 경우로 나뉜다.

실험에 사용되는 과제는 대개의 경우 실생활에서의 협상장면을 압축한 것을 이용하는데, 주로 두가지가 가장 많이 사용된다. 하나는 어떤 한가지 현안, 예컨대, 중고차의 가격을 놓고 협상하는 과제와 같은 것이고, 다른 하나는 한 가지 현안이 아니라 두개 이상의 현안을 놓고 협상을 하는 경우이다. 예컨대, 차의 가격과 그 차에 어떤 악세사리의 제공 여부를 함께 놓고 협상을 벌이는 경우이다. 후자와 같은 과제를 쓰면 양자승 합의가 일어나는 과정을 연구할 수 있다.

협상의 실험은 심리학자만 하는 것으로 생각하기 쉬운데 그렇지 않다. 경제학에도 Handbook of

Experimental Economics라는 책 이름이 말하는 바와 같이 사람을 써서 실험을 한다. 실험설계는 심리학자의 구미에 맞지 않을 지언정, 실험을 하고 있다. Raiffa(1982, p. 6)도 자신이 실험을 했음을 말하고 있다.

## 협상의 상황의 분류

협상의 상황은 여러가지로 분류할 수 있을 것이나 Raiffa(1982)는 이를 협상당사자의 수와 현안의 수를 기준으로 3가지로, 즉 (1) 2자, 단일현안, (2) 2자, 다현안, 그리고 (3) 다자, 다현안으로 나누고 있다. 2자간 협상은 분배적(distributive) 흥정과 통합적(integrative) 흥정으로 구분되는데, 3가지중 첫번째 것은 분배형에 해당하고 두번째 것은 통합형에 해당한다.

분배형에서는 한가지 현안, 예컨대 돈을 가지고 흥정을 하는데, 한 쪽은 많이 받려고 하고 다른 쪽은 적게 주려고 한다. 많은 것을 원하는 것은 파는 쪽이고 적기를 원하는 것은 사는 쪽이다. 이혼한 부인과 남편 간에 생활비로 인한 분쟁이 있을 경우 여자는 많이 받으려 하고 남편은 적게 주려고 한다. 부인이 많은 것을 바라니 부인은 말하자면 파는 입장이고 남편은 사는 입장이라고 말할 수 있다. 이런 비유는 당사자는 받아들이지 않을 것이지만 어쨌든 재미있는 해석이다. 때로는 시간이 흥정의 대상일 때도 있다. 건축계약자는 더 시간을 원하고, 건축을 주문한 쪽에서는 적은 시간(더 빨리 집이 서기를)을 원한다.

한가지 현안으로 흥정을 할 때는 한 쪽이 유리하면 다른 쪽이 그만큼 불리해지지만 두 당사자가 여러 현안을 놓고 흥정할 때는 이해가 완전히 상치하지 않는다. 이런 경우는 쌍방이 협력해서 파이(pie)를 더 크게 만드는 방향으로 협

력을 할 수 있는데, 이런 상황을 통합적 흥정이  
라고 한다.

## 협상전략과 기술

협상전략이란 포괄적인 목표와 이들 목표를 달성하기 위해서 협상자들이 따라야 하는 일반적인 접근방법을 규정하는 협상의 실천계획을 말한다.<sup>5)</sup> 협상전략에는 크게 크게 5가지가 있다. 이들을 나열하면 다음과 같다:

(1) 양보(concession making). 자신의 목표나 요구나 제안을 줄이는 것을 말한다. 구체적으로 양보는 자신에 이익이 될 되는 제안을 내놓는 것을 의미한다.

(2) 대결(contending). 좋은 결과를 얻어내기 위해 상대와 겨루는 것이다. 상대가 양보하도록 설득하거나 자신이 양보하도록 압력을 가하는 상대에 저항하는 것을 말한다.

(3) 문제해결(problem solving). 쌍방을 모두 만족시키는 대안을 찾아내고 이를 채택하려는 노력을 하는 것을 말한다.

(4) 무반응(inaction). 전혀 반응을 안 보이거나 반응을 잘 하지 않는 것을 말한다. 예를 들면, 회합을 취소하거나 회담에서 판전을 부리는 따위의 행동을 가리킨다.

(5) 퇴거(withdrawal). 협상을 포기하는 것을 말한다.

이들 전략들을 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

**양보.** 양보의 효과에 관한 연구결과는 3가지

로 요약된다. 하나는 처음부터 강경한 자세를 유지하는 협상자, 다시 말하면 양보를 좀체로 하지 않는 협상자가 합의가 이루어졌을 때 보다 유리한 결과를 얻는다는 것이다. 두번째 결과는 협상에서 협상자가 강경한 자세를 취할 수록 합의가 이루어질 때까지 소요되는 시간이 길어진다는 것이다. 세번째 결과는 위 두 사실이 합쳐서 나오는 결과인데, 협상자의 강경도와 협상결과 간에는 엮어진 U자 관계가 있다는 것이다. 즉 X축을 협상자 강경도라고 할 때 지나치게 강경하지 못하면, 협상결과가 좋지 못하고, 지나치게 강경하면 합의를 이루지 못하여 역시 결과가 좋지 못하다.

**대결.** 상대에 압력을 가하고 또 상대의 압력에 대항하는 데에는 3가지 방법이 사용된다. 이들은 (1) 위협(threats)의 행사, (2) 입장선언(positional commitments), 그리고 (3) 설득적 주장(persuasive arguments)이다.

위협이 상대에게서 양보를 이끌어내는 데 또는 상대의 양보압력을 중화시키는데 효력을 가지려면 위협의 신빙성이 있어야 한다. 신빙성은 과거에 위협을 실천에 옮긴 예가 많을 수록 커진다. 반대로 위협을 실천에 옮길 때 상대만이 아니라 자신에도 큰 부담이 온다는 사실이 알려지면 그 위협의 신빙성은 그만큼 줄어든다. 신빙성이 있는 위협은 상대로 하여금 비합의의 매력을 줄이고 따라서 협상을 하도록 하는 효과를 발휘할 수 있다. 그러나 지나치게 위협을 사용하면 상대에 원한과 저항심을 키울 수 있으며, 그 결과 상대가 맞위협(counterthreat)을 하게 만들고 그래서 협상이 난항을 거듭하게 될 수가 있다.

입장선언은 일종의 자신의 입장의 말뚝박기이다. 이 이상의 양보는 있을 수 없다는 식의 선

<sup>5)</sup> "A strategy is a plan of action for negotiation that specifies broad objectives and the general approach that negotiators should take to achieve them" (Carnevale, 1994, pp. 273-274).

언을 하는 것을 말한다. 입장선언은 대개 이 제안을 상대가 수용하지 않으면 협상을 포기하겠다는 위협과 함께 하게 된다. 입장선언이 신빙성이 있기 위해서는 협상붕괴로 이 편이 심한 상처를 입지 않는다는 사실이 상대 편에게 알려져야 한다. 입장선언은 그것대로 문제가 있을 수 있는데, 입장선언으로 협상의 진전이 방해받을 수 있다. 이쪽의 입장을 굳힘으로써 앞으로 융통성있게 제안을 할 수 없게 되고, 즉 자신의 발을 묶게 되고, 만약 그 입장이 상대의 수용한계를 넘는 것이라면 더 이상 협상을 할 수 없게 되기 쉽다. 이런 경우를 극복하는 방법은 선언한 입장이 완전히 절대적인 것은 아니라고 얼버무리라는 것이다. 그러나 이런 방식은 선언의 신빙성을 약화시키는 단점을 지닌다. 이런 문제를 회피하는 방법의 하나는 입장선언을 협상 말기까지 뒤로 미는 것이다. 연구결과에 의하면 노련한 협상가는 입장선언을 협상의 최종단계까지 지연시키는 경향이 있다.

설득적 주장은 상대에게 자신이 제시한 대안이 상대의 이익에 가장 잘 부합한다는 것을 설득하는 것이다. 연구에 따르면, 이런 설득의 결과로 협상이 타결될 경우 설득을 많이 한 편이 덜 한 편보다 더 유리한 결과를 얻게 되는 것이 상례이다. 이렇게 설득공세는 일시적으로 유리할 수 있지만 장기적으로는 좋지 않을 수 있다는 점에 유의해야 한다. 우선 협상상황이 통합소지(integrative potential)를 지닌 경우 설득공세에 치중하다보면 어떤 특정한 요구에 집착하게 되고 그 결과 새로운 대안을 발굴하는 것을 방해할 수가 있다. 또 설득공세를 세차게 하게 되면 상대도 맞공세를 취하게 되어 협상타결이 안 되는 경우도 생겨난다.

이런 단점이 있기는 하지만 설득은 다음에 설명할 문제해결에 앞서 또는 동시에 효과적으로

사용할 수 있다. 설득공세는 협상에 수동적인 상대를 협상 테이블로 이끌어내는 역할을 할 수 있고, 또 강경한 입장을 취하는 상대를 보다 현실적인 목표를 갖도록 유도할 수도 있다. 또 설득을 통해서 대결전술이 성공할 수 없음을 상대로 하여금 납득하게 하여 상대로 하여금 문제해결로 태도를 바꾸도록 촉구할 수도 있다.

문제해결을 하는 구체적인 기술을 여러가지가 있다. 하나는 자기 편의 우선순위를 상대에게 알려주는 것이다. 또 다른 방법은 쌍방이 머리를 맞대고 쌍방에 유리한 대안을 같이 찾는 합동문제해결 방법이다. 또 다른 방식은 합조문제해결이 아니라 각자가 문제를 해결하려고 하는 개별문제해결이 있다.

문제해결은 만일 협상 상황 안에 통합소지가 존재하고 또 쌍방이 야심적이면서도 현실적인 목표를 세운다면 양자승 합의(the win-win agreement)를 내놓게 할 수 있다. 양자승이 나올 수 있는 길은 3가지이다. 첫번째 방법은 (1) 가용자원을 증가시켜 쌍방에 돌아가는 이익이 많아지도록 하는 것이다. 이런 방법을 다른 말로는 "파이를 키우는 일(expanding the pie)"라고 부른다. 두번째 방법은 (2) 쌍방 당사자나 제3자가 양방의 협상입장 밑에 깔려 있는 관심사(격정)를 알아내어 이들 관심사들을 조화시키는 길을 찾는 것이다. 쌍방의 저변에 깔린 관심사를 화해시키는 대안을 교량적 해결책(bridging solutions)이라 부른다. 예를 들면 오렌지 하나를 놓고 싸우는 두사람이 오렌지를 원하는 이유를 알아보았더니 한 쪽은 주스를 얻기 위한 것이었고, 다른 쪽은 껍질을 케이크 만드는데 넣기 위한 것임이 드러나 갈등이 해소되었다. 많은 경우 한쪽의 관심사만 알아내면 문제가 해결된다. 왜냐 하면, 자신의 관심사가 충족만 된다면 상대방의 요구는 쉽게 수용할 수 있게 되기 때문

이다.

세번째 방법은 (3) 몇개의 현안들을 놓고 한 현안에서 한 쪽이 양보하고 다른 현안에서는 다른 쪽에서 양보하게 하는 것이다. 쌍방이 현안에 따라 번갈아 양보는 하는 것인데, 대개 자신에게는 덜 중요하지만 상대에게는 중요한 현안에서 양보를 하는 것이다. 이런 양보의 교환에 의한 해결방법은 때로는 영어로 “trade-offs”나 “log-rolling”이라고 불리우는 데, 후자는 옛날 미국에서 농부들이 이웃이 불을 집히기 위해 벤 나무그루를 굴러 쌓는 일을 돕는데서 온 말이다. 이는 우리 나라 말로 하면 “품아시 하기”와 비슷한 말이다.

문제해결의 가장 효과적인 방법은 협상 당사자들이 각자의 목표, 우선순위, 관심사 등에 대해서 상대에게 솔직히 알리는 것이다. 이런 정보교환을 하게 되면 합동문제해결이 용이해지고 그래서 양자승의 결과를 이끌어낼 수 있게 된다. 합동문제해결은 협상에서 최상의 방법이라고 말할 수 있다. 이런 방법을 취하면 협상에서의 경직성이나 지연을 방지할 수 있다. 그런데, 솔직한 정보교환은 쌍방 간에 신뢰가 있어야 가능하다는 것이 문제로 남는다. 신뢰가 없으면 자신이 제공하는 정보를 상대가 악용할지도 모른다는 의심을 하게 되고 따라서 정보교환을 저하게 된다.

무반응은 회합을 기피하거나 엉뚱한 말로 얼버무리는 것을 말하는 데, 이런 무반응은 본격적인 협상시도를 하기 전에 전략을 생각하는 위한 수단일 수도 있고 새로운 전략으로 전환하기 위한 수단일 수도 있다. 무반응이 반복해서 일어나고 오래 끌게 되면 그것은 결국 퇴거의 전략이 된다. 현상유지가 유리한 쪽에서는 무반응으로 전략을 바꿀 수 있다. 어쨌든 무반응도 하나의 전략이라는 점을 인식하는 것이 중요하다.

퇴거는 무반응과 마찬가지로 타결 쪽으로 협상을 추진하지 않는다는 점에서 같다.

## 협상전략의 심리적 선행조건들

앞의 협상의 모델 (그림 1 참조)에서 본 것처럼 협상의 결과는 개인의 심리적 상태에 의해 직접 좌우되기도 하지만 심리적 상태는 먼저 전략/전술에 영향을 미치고 이것이 결과에 영향을 미칠 수도 있다고 보고 있다. Carnevale(1994)는 이런 모델에 따라 전략에 영향을 주는 심리적인 선행조건을 말하고 있는데, 이런 전략에 영향을 주는 심리적 선행조건은 크게 (1) 동기적 선행조건과 (2) 인지적 선행조건으로 대별하고 있다.

**동기적 선행조건들.** 동기적 선행조건에 대한 가장 포괄적인 모델은 2관심 모델(dual concern model)이다. 이 모델은 전략을 결정하는 선행조건으로 두개의 독립적인 동기, 즉 자기관심(self-concern)과 상대관심(other-concern)의 조합으로 간주한다. 이들 두개의 동기의 다소의 조합이 만들어내는 공간을 그림으로 그려보면 그림 4와 같이 된다.

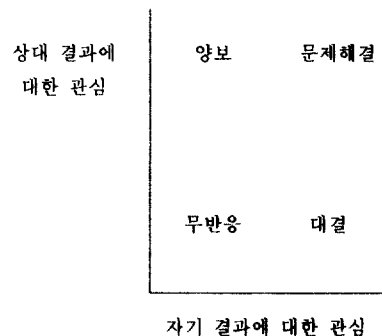


그림 4. 2관심 모델.

위 그림(그림 4)은 자기관심이 높고 동시에 상대관심이 높으면 문제해결(problem solving)을 위한 전략을 쓸 가능성이 높으며, 자신관심은 높는데 상대관심이 낮으면 대결(contending)전략을, 자기관심은 낮는데 상대관심이 높으면 양보(yielding)를, 그리고 자기관심과 상대관심이 모두 낮으면 무반응(inaction)의 전략을 취할 가능성이 높다는 것을 보여준다.

이 2관심 모델은 협상당사자들의 개인차를 반영하는 것으로 해석할 수도 있고 협상조건을 반영하는 것으로 해석할 수도 있다. 즉 이 모델은 성격이론적 관점에서 협상전략에 대해서 예언을 하는데 이용할 수도 있고, 협상의 상황조건의 관점에서 협상전략에 대한 예언을 하는데 이용할 수도 있다. 어떤 조건이든 양보를 하기 어렵게 만드는 조건은 자기관심을 높이는 결과를 갖어오는 조건이라고 볼 수 있다. 협상에 입할 때 갖이고 들어오는 원칙이 양보할 수 없다는 것이거나 결과의 범위가 크면 대체로 협상자들은 양보를 꺼리게 된다. 원칙적으로 자기 쪽이 상대방보다 유리한 결과를 얻는 것이 당연한 권리라고 생각한다면 양보를 하려 하지 않을 것이고, 그런 상황은 위 그림에서 자기관심이 높은 것에 해당하게 된다. 상대의 결과에 대한 관심을 높게 만드는 상황조건은 상대에 호감을 갖고 있는 경우도 되지만, 그보다는 장차 상대에 의존하게 될 것을 미리 내다 보고 좋은 인상을 남기려 할 때도 해당된다.

이 모델은 엄격이 말해서 실제 어떤 전략이 채택될 것인지를 예언하게 해주는 것은 아니다. 그런 예언을 할 수는 있지만 이 모델은 쌍방 협상에서 실제로 채택될 전략을 다루고 있는 것이 아니라 “자기”에 해당하는 한쪽 당사자의 전략 선호를 예언케 하는 것이다. 자기관심은 물론이지만 상대관심도 “자기”쪽의 관심이란 점에 유

념해야 한다. 따라서 위 모델은 X축에 해당하는 당사자가 다른 경우에 선호하게 될 전략을 표시하고 있을 뿐이다. 실제 협상장면에서는 두 당사자(A와 B)가 협상을 함으로, 위 그림은 A의 것도 있고 B의 것도 있는 것이다. A의 그림이 예언하는 것과 B의 그림이 예언하는 것이 일치할 때는 쌍방의 협상이 어떤 방향으로 갈 것인지는 쉽게 예언할 수 있다. 그러나 양자의 그림이 예언하는 전략이 같지 않을 때는 어떤 경우는 협상의 결과에 대한 예언이 쉽고 어떤 경우는 협상결과에 대한 예언이 어려워질 것이다. 예컨대, 한 쪽이 대결전략을 선호하고 상대방이 양보를 선호한다면 전자에게 유리한 방향으로 협상이 쉽게 타결될 것을 전망할 수 있다. 양자가 대결을 선호해도 예언하기는 쉬운 것이다. 서로 겨루어 협상이 오래 걸릴 것이고 어느 쪽도 쉽게 이용 당하지는 않을 것을 예측할 수 있다. 그러나 다른 조합에서는 협상결과의 예언이 그리 쉬지는 않을 것이다.

Carnevale(1994)은 위 모델을 달리 읽을 수도 있다고 말한다. 상대관심이 높을 때도 자기관심이 낮나 또는 높으나에 따라 두개의 다른 형태의 협력이 일어난다는 것을 알 수 있다고 지적한다. 자기관심이 낮으면 양보란 형태로 협력을 하지만 자기관심이 높으면 문제해결이란 형태로 협력을 할 것이라는 것이다. 거듭 강조하지만, 이 그림은 한 쪽 당사자의 전략선호로 보일 뿐이라는 점을 명심해야 한다. 즉 Carnevale의 이런 분석은 한 쪽 협상자의 선호나 태도에 관한 것이지 실제 협상이 진행되는 방향을 말하는 것과는 거리가 있음을 염두에 두어야 한다. 어떻든 이런 분석을 통해서 Carnevale은 문제해결이란 자기관심이 높을 때 상대관심도 같이 높으면 일어나기 쉬운 협력형태라고 말한다. 구체적으로 자기가 대표하는 집단에서 양보에 강경하게

반대하고(그래서 자기관심이 높다) 한편 상대방 협상자와 앞으로 우호적인 관계를 유지하고 싶을 때 (높은 상대관심) 이 협상자는 협상에서 문제해결 방식을 지향하게 될 것을 예언할 수 있다.

이 모델이 시사하는 또한가지 사실은 자기관심이 처음부터 약하면, 그리고 상대관심이 상당히 높으면, 이 협상자는 상대의 공세가 있을 때 쉽게 양보해 버릴 수 있다는 것이다. 협상에서 가장 생산적인 결과는 한쪽이 이기는 것이 아니라 양쪽이 모두 이기는 것이라면, 즉 문제해결을 성취하는 것이라면, 상대관심이 어느 정도 높을 것이 절대 필요하다. 한편 자기관심도 높아야 단순히 양보로 끝이지 않고 창조성을 발휘해서 문제해결을 피하게 된다는 의미를 읽을 수 있다.

2관심 모델은 한 쪽 당사자의 선호전략을 예언케 하는 것이지만, 이 모델은 또한 선호하는 전략을 구사할 수 없게 될 때 다음에 어떤 전략을 취하게 될 것인지를 예언케 해준다. 자기관심이 높은 한 협상자가 처음에 대결은 선호했는데, 이를 구사할 수 없는 형편이 되었다 하면, 그는 차선책으로 문제해결을 택하게 될 것임을 예언할 수 있다. 여기서 전략의 행사가가능성(feasibility)이 중요하다. 협상의 시간제약 같은 것은 전략의 행사가가능성에 영향을 준다. 시간이 없으면, 시간이 오래 걸리는 문제해결과 같은 접근은 포기해야 되고 따라서 차선으로 대결이나 양보를 택하게 될 것이다. Carnevale는 필자의 이런 해석과는 좀 다른 해석을 가한다. 그는 촉박한 시간이 무반응의 행사가가능성을 줄인다고 본다. 빨리 합의를 도출해야 하기 때문에, 양보나 대결의 전략을 취하게 된다고 말한다.

어떻든 2관심 모델이 협상의 전략채택에 유용한 예언을 가능케하는 것을 알 수 있다. 앞에서

잠깐 지적했지만 이 모델은 한 당사자의 전략선택의 예언이고 쌍방간 협상의 진척양상에 대해서는 직접 예언을 하지는 못한다. 그러나 이 모델이 그런 예언을 가능케 하는 발판을 마련하는 것도 또한 사실이다.

**인지적 선행조건들.** 사회인지, 정보처리, 의사결정론 등의 원리나 연구결과를 협상에 적용하면 협상의 인지적 선행조건들을 들 수 있게 된다. 아직은 이론적인 단계에 머물고 있다는 인상을 받는다. 기본전제는 사회인지에서처럼, 협상자는 제한된 인지능력으로 인해 각종 추론틀(heuristics)이나 도식(schema)를 이용한다는 것이다. 협상에 적용될 때 이런 추론틀이나 도식은 협상을 할 때 사람들이 떠올리는 일련의 신념이나 가정이다. 이런 생각으로 인해 협상에서 일정한 전략이 선택된다. Carnevale(1994)는 7개의 이런 신념 또는 가정을 들고 있다. 이들은 간단히 설명하면 다음과 같다.

(1) 고정된 파이 가정(the fixed-pie assumption). 쌍방의 이익이 직접 상반된다고 보는 생각이다. "상대가 이기면 내가 진다"라는 생각이다. 이런 생각을 야자송의 해(解)를 얻는 것을 방해한다.

(2) 반응적 평가절하(reactive devaluation). 같은 제안도 상대가 내면 그 가치를 평가절하하는 경향을 말한다. 제안을 그 자체로서 평가하지 않고 상대가 제안했으니 상대에게 좋은 제안이고 따라서 나에게서는 좋을 수가 없다고 단정하는 것이다.

(3) 협상 스크립트(negotiation scripts). 협상의 진행과정에 대한 도식을 말하나. 이런 도식에 따라서 상대의 행동을 해석한다. 이런 스크립트는 상대의 행동의 귀인에 영향을 주고 이로 인해서 상대의 의도의 해석이 달라진다.

(4) 경직적 사고(rigid thinking). 사회적 갈등

은 경직된 사고를 낳게 하는 경향이 있고 이런 사고가 창조성을 억제하고 따라서 문제해결을 어렵게 만든다.

(5) 과도의 자신감(overconfidence). 협상자들은 성공을 확율을 지나치게 높여 보는 경향이 있다. 상대가 양보할 가능성도 과대평가한다. 또 협상결력의 결과도 필요 이상으로 좋게 평가하는 경향을 보인다. 이런 편향이 협상전략에 영향을 준다.

(6) 가용성(availability)과 대표성(representativeness). 기억이 잘 되는 사례가 협상상황을 판단하는데 영향을 주고 따라서 전략선택에도 영향을 준다. 위협이 성공한 예가 잘 생각이 나면 계속 위협을 사용하려 할 것이다. 대표성은 어떤 사건이나 대상을 어떤 범주가 지닌 전형적인 특징이나 원형만으로 판단하고 세부적인 측면은 놓치는 경향을 말한다. 협상의 상대나 협상 상황을 해석하는데 대표성에 따라 잘못 판단할 수 있다. 현재의 협상을 과거 역사의 어떤 협상상황과 같다고 봄으로써 협상을 거부할 수 있는데, 이런 경우 현재의 상황과 역사의 그 상황과의 차이점을 무시하는 경우가 있을 수 있다.

(7) 기분상태(Mood states). 협상과는 무관한 일로 생긴 기분이 협상에 영향을 줄 수 있다. 약간의 선물을 받아 기분이 좋아지고, 이 기분이 협상에 작용할 수가 있다. 대체로 기분이 좋으면 창조적인 문제해결을 촉진하므로 양자승의 결과를 도출할 가능성이 높아진다. 물론 양보도 더 잘 하게 되어 타결이 잘 이루어질 가능성이 높아진다.

### 협상전략의 사회적 선행조건들

협상전략에 영향을 미치는 것은 심리적 요인 뿐만 아니라 사회적인 요인들도 있다. 이런 것

들은 사회맥락 변인이라고 부를 수 있는 것인데, 이 속에는 (1) 사회규범(social norms), (2) 협상자 간의 인간관계(relationships between the negotiators), 그리고 (3) 집단과정(group processes)을 들 수 있다.

**사회규범.** 여기서 말하는 사회규범이란 행동이 어떻게야 된다는 것과 같은 생각으로서 여러 사람이 합의를 하고 있는 그런 생각을 가리킨다. 규범은 3가지면에서 사회갈등을 억제하는데, (1) "회원은 같은 액수의 회비를 낸다"와 같은 규범으로 해서 누가 더 내느냐와 같은 갈등을 사전봉쇄하며, (2) 갈등이 있으면 먼저 당사자들끼리 이야기한 다음에 그래도 안 되면 제3자에게 문제를 갖아가야 한다는 규범 같은 것으로 인해 갈등이 축소될 수 있으며, 그리고 (3) 규범은 갈등이 일어난 다음에 해결방식을 규제함으로써 갈등을 해소하는데 도움을 준다. 식사 후 두 사람이 각기 비용 전부를 내겠다고 실갱이 벌일 때 공동분담이란 규범은 둘이 비용을 공동분담하게 만든다.

**협상자들 간의 인간관계.** 협상을 하기 전부터 협상자들 간에 존재했던 인간관계는 협상전략에 영향을 미친다. 인간관계에서 중요한 것이 권력(power)관계와 신뢰(trust)관계이다. 권력은 상대적 권력과 절대적 권력으로 나눌 수 있는데, 연구결과에 의하면 권력이 큰 쪽이 협상에서 양보를 덜하고 보다 유리한 결과를 얻어낸다고 한다. 권력의 반대는 의존(dependency)인데, 연애중인 쌍들의 흥정연구에 의하면, 더 사랑하는 쪽이 보다 낮은 결과를 얻었다고 한다. 더 사랑한다는 것은 상대에 더 의존한다는 뜻이다. 권력차가 작을 때는 협상과정에서 "권력투쟁"을 일으키기 쉽다. 강한 권력을 지닌 쪽은 보다 유리한 결과를 내려고 하는데, 약한 쪽이 이를 인정하지 않으려고 하는데서 생기는 결과이다. 권

력차가 크면 이런 권력투쟁은 일어나지 않는다.

신뢰는 성격적으로 올 수도 있고 상황여건으로 생길 수도 있다. 어떤 원인으로 생겼던지간에 두 협상당사자들 사이에 신뢰가 있으면 서로 자신의 가치와 자신의 우선순위를 상대방에게 털어놓고 그래서 합의도출이 쉬워진다.

**집단과정.** 협상당사자들은 많은 경우 각기 어떤 집단을 대표한다. 그러기 때문에 협상자는 자신의 집단의 이익을 도모할 뿐만 아니라 자신의 집단이 원하는 방향으로 협상을 하게 된다. 한 연구에 의하면 협상자들은 대표하는 집단에 더 유리한 전략을 쓰기 보다는 집단에는 좀 불리하지만 집단성원이 좋아하는 전략을 사용했음이 드러났다. 예컨대, 대결을 벌리는 것이 성과면에서는 좋은데도 집단성원이 협력과 합상타결을 원한다고 알게 되면 양보를 서슴치 않는 것이다. 특히 협상자가 소속집단에 대해서 책임을 져야 하는 입장(accountability)에 있을 때(협상 성과에 따라 집단으로 부터 보상이나 처벌을 받게 되어 있는 조건에 있을 때) 특히 협상자들은 집단성원의 기분을 맞추려고 애쓴다. 책임성이 강조되는 조건에서 협상자들은 양보를 잘 하지 않고 대결을 택하는 경향이 있으며, 따라서 협상타결이 잘 이루어지지 않는 경향이 있다. 소속집단 안에서 위치가 불안정한 협상대표도 집단성원의 비위를 맞추는 방향으로 협상을 진행시킨다. 그러나 집단내에서 위치가 확고한 사람은 자유롭게 행동하고 그래서 필요하면 양보도 서슴치 않고 하기 때문에 협상타결을 이룰 가능성이 높다. 이에 비해서 불안정한 위치에 있는 협상재대표는 노력은 하지만 결과적으로 집단에 불리한 협상을 만들어내는 경향이 있다고 한다.

협상을 대표를 내세워서 하는 것이 이로울 수 있다. 협상대표와 집단이 다른 입장을 취하면서 이를 흥정에 이용하는 것이다. 이런 수법을

"Black hat/white hat routine"이라고 하는데, 협상자는 협력적으로 나오고 집단은 강경하게 나가면서, 협상자는 "나는 좋은 값을 쳐서 이 차를 팔고 싶지만 우리 과장이 이런 문제에는 꽤 까다로워서"라고 하면서 상대의 양보를 이끌어내는 것이다. 이런 수법은 상당히 효과가 있는 것으로 알려져 있다.

협상대표가 한 사람이 아니고 작은 위원회와 같은 작은 집단이 될 때가 있다. 이제까지의 연구에 의하면 개인이 협상에 나서는 것 보다는 작은 집단이 협상대표의 일을 맡는 쪽이 협상성과가 더 좋다는 것이다. 또 집단성원이 내집단성원과 협상할 때가 외집단 성원과 협상할 때보다 더 양보도 잘하고 상대를 신뢰하고, 결과적으로 문제해결 전략을 취하는 일이 더 많다고 한다.

## 참 고 문 헌

- Baron, A., Jr. (1994). Psychological approaches to the study of negotiation. In R. J. Corsini(Ed.), *Encyclopedia of psychology*. 2nd ed. Vol. 2.(pp. 464-465). NY: Wiley.
- Berscheid, E. (1994). Interpersonal attraction. (Ch. 21) In G. Lindzey and E. Aaronsen (Eds.), *Handbook of social psychology*. 3rd ed. Vol. 2. (pp. 413-484). NY: Random House.
- Carnevale, P. J. (1994). Negotiation. In V. S. Ramachandran(Ed.), *Encyclopedia of human behavior*. Vol. 3. (pp. 271-282). NY: Academic Press.
- Deutsch, M., & Krauss, R. M. (1960). The effect of threat upon interpersonal bargaining. *Journal of Abnormal and*

- Social Psychology*, 61, 181-189.
- Fouraker, L. E., & Siegel, S. *Bargaining behavior*. NY: McGraw-Hill.
- Kelley, H. H. (1968). Interpersonal accommodation. *American Psychologist*, 23, 399-410.
- Kelley, H. H., & Arrowood, A. J. (1960). Coalitions in the triad: Critique and experiment. *Sociometry*, 23, 231-244.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1954). Experimental studies of group problem solving and process. In G. Lindzey(Ed.), *Handbook of social psychology*. (pp. 735-785). Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1969). Group problem solving. In G. Lindzey and E. Aronson(Eds.), *Handbook of social psychology*. 2nd ed. Vol. 4. (pp. 1-101). Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Luce, R. D., & Raiffa, H. (1957). *Games and decisions*. NY: John Wiley.
- Rapoport, A. (1967). *Fights, games, and debates*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiations*. Cambridge, MA: The Belknap Press of the Harvard University Press.
- Rives, N. W., Jr. (1975). On the history of the mathematical theory of games. *History of Political Economy*, 7, 549-565.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. NY: Academic Press.
- Scanzoni, J. (1979). Social exchange and behavioral interdependence. In R.Burgess & R. Huston(Eds.), *Social exchanges in developing relation-ships*. NY: Academic Press.
- Schelling, T. C. (1957). Bargaining, communication, and limited war. *Conflict Resolution*, 1, 19-36.
- Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schenitzki, D. Bargaining, group decision making, and the attainment of maximum joint outcome. Unpublished manuscript. Cited by H. H. Kelley in S. Messick & A. H. Brayfield (Eds.)(1964), *Decision and choice*. NY: McGraw-Hill.
- Siegel, S., & Fouraker, L. E. (1960). *Bargaining and group decision making*. NY: McGraw-Hill.
- Thibaut, J. H., & Faucheux, C.(1965). The development of contractual norms in a bargaining situation under two types of stress. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 89-102.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. NY: Wiley.
- Vinacke, W. E., & Arkoff, A. (1957). An experimental study of coalition in the triad. *American Sociological Review*, 22, 406-414.
- Von Neumann, J. (1928). *Zur Theorie der Gesellschaftsspiele*. Mathematischen Annalen, 100, 295-320. (Translated by Sonya Bargmann. (1959). On the theory of games of strategy. In A. W. Tucker & R. D. Luce(Eds.), *Contributions to the games IV*. Princeton: Princeton University Press.)

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944).  
*Theory of games and economic behavior*.  
New York: John Wiley.

# Psychology of negotiation : An overview

**Jae-Ho Cha**

Department of Psychology  
Seoul National University

The paper made an overview of the study of negotiation from psychological perspective. After comparing the concepts of bargaining and negotiation, the paper dealt with such problems as the history of psychological study of bargaining, experimental approach to bargaining, the variety of bargaining, psychology of negotiation, strategies and tactics of negotiation, and psychological and sociological antecedents of negotiation strategies.