

## 협상당사자들의 갈등해결유형조합과 협상만족도의 관계에 관한 연구: 협상상대방의 성격에 대한 인상의 조절효과 중심으로<sup>†</sup>

신원종\* · 조남신\*\*

### The Relationship Between the Pairing of the Negotiator's Conflict Management Styles and the Results of the Negotiation: Focusing on the Moderating Effects of the Perception of the Counterpart's Personality

#### Abstract

Researchers have studied how negotiator's traits such as negotiator's personality and his(her) conflict management style affect the outcomes of negotiations (Barrick and Mount, 1991; Barry and Friedman, 1998; Han and Park, 2005, 2006). But the studies have shown disagreement of results. It implies that they have not properly considered the interactions between the parties who have different traits. This research examined the effects of the combinations of the negotiators' conflict management styles on the negotiation outcome. It also investigated a moderating effect of the negotiator's impression of the counterpart's personality traits.

We used negotiation simulation experiment and questionnaire surveys for the simulation participants. The simulation experiment was designed based on the Thomas and Kilman conflict management style (distributive or integrative), and personality was measured based on the Big Five Model.

We found that the 2X2 combinations of the conflict management styles of the negotiator and the counterpart have effects on the negotiator's satisfaction for negotiation

<sup>†</sup> 본 연구는 한국외국어대학교 2009년도 교내 학술연구비 지원에 의해 이루어진 것임.

\* 한국외국어대학교 일반대학원 경영학과 석사과정

\*\* 한국외국어대학교 글로벌경영대학 교수

*process: an integrative negotiator with an integrative counterpart was most satisfied with the negotiation process; other combinations showed lower satisfaction level. The combinations also had effects on the negotiator's satisfaction for negotiation results, but the orders of satisfactions levels were different from what we hypothesized.*

*Regarding the moderating effects of the impression of the counterpart's personality, we could not find a moderating effect on the relationship between the primary variables. But neuroticism, openness, agreeableness had moderating effect on the relationship between the combinations of the negotiator's and the counterpart's conflict resolution styles and the satisfaction for the negotiation results. We propose, therefore, that the negotiators need to develop versatility to choose his/her conflict management styles when he/she meets counterparts with different types and personality traits.*

## I. 서론

협상의 기본 요소는 협상 당사자, 이해관계, 협상과정, 그리고 협상결과를 포함한다(Thompson and Hastie, 1990). 협상에 있어서 당사자는 그들의 선호를 부합시키는 행위를 하는 공동의 이해관계를 지닌 개인 또는 그룹이다. 따라서 협상을 연구함에 있어서 협상당사자인 협상인의 개인특성 차이가 협상성과에 미치는 영향력을 연구하는 것은 의미가 있다고 볼 수 있다.

기존 연구들은 오랜 동안 협상의 과정과 성과에 대한 개인차이의 효과를 조사해 왔으며 이러한 주제에 대해서 방대한 연구의 양이 실행되었다(Hermann and Kogan, 1977; Rubin and Brown, 1975; Terhune, 1970). Rubin and Brown(1975)은 협상에 상이한 영향을 미칠 것으로

예상되는 협상자 특성, 즉 출신배경, 연령, 성별, 민족, 인종, 사회경제적 지위 등 여러 가지 요소에 대한 연구를 하였으며, 특히 개인성격에 관한 실험에서는 모험심, 인식능력, 비정상적 성격 등 다양한 성격요소를 연구대상으로 하였으나 결과는 일관성이 없었고 일반화된 결론도 내릴 수 없었다. 이렇게 모순된 결과 나오는 이유로 여러 가지 이유가 제시되었다(Lewicki, Saunders, and Minton, 1999). 그 이유로 첫째, 협상 유형과 접근의 차이는 너무 미묘하기 때문에 현재의 연구방법으로는 탐지해 내기가 어렵다. 둘째, 불완전하고 모순된 결과가 나오는 것은 일관되지 못한 연구방법에 기인한다. 셋째, 불완전한 결과도 개념정리를 적절하게 잘 했더라면 많은 시사점을 해줄 수도 있었을 텐데 그렇지 못했다.

따라서 최근에는 위와 같은 오류에서 탈피하고 성격과 협상의 관계를 보다 효

과적으로 예측할 수 있는 다양한 연구들이 시도되었다. 특히 국내연구로서 한영위, 박호환(2005)은 위와 같은 문제점을 보완하기 위해 그 동안에 오랫동안 검증된 측정모델들을 적용시켰다. 개인특성 중 갈등해결스타일은 Thomas and Kilman (1976)의 갈등해결방식 모델을 사용했고 협상인의 성격은 Big-Five Model을 사용했다.

하지만 이들 연구들이 간과했던 점은 갈등해결스타일의 모든 유형을 통해 갈등해결유형조합을 만들려 했기 때문에 표본 수가 너무 적어 모든 경우의 협상을 살피지 못했고 유의미한 결과를 가져오지 못했다. 또한 협상자의 개인특성과 상대방의 개인특성뿐만 아니라 협상자가 느끼는 협상상대방의 성격, 협상상대방이 느끼는 협상자의 성격이 간과되었다.

따라서 본 연구에서는 기존의 논문들에서 연구된 개인특성으로서 협상당사자의 갈등해결유형조합에 대해 협상 시 일반적으로 분류되는 2가지 유형, 통합적 유형과 분배적 유형만을 적용시켜 기본가설들을 검증했다. 이외에도 협상상대방 성격에 대한 인상이 조절변수로서 협상 성과에 얼마나 영향을 미치는지 알아보았다. 협상당사자들의 갈등해결유형조합이 협상만족도에 유의한 영향을 미치며 협상상대방 성격에 대한 인상이 이 과정에서 조절변수로서 역할을 한다고 가정하고 이에 대해 검증을 해보고자 한다.

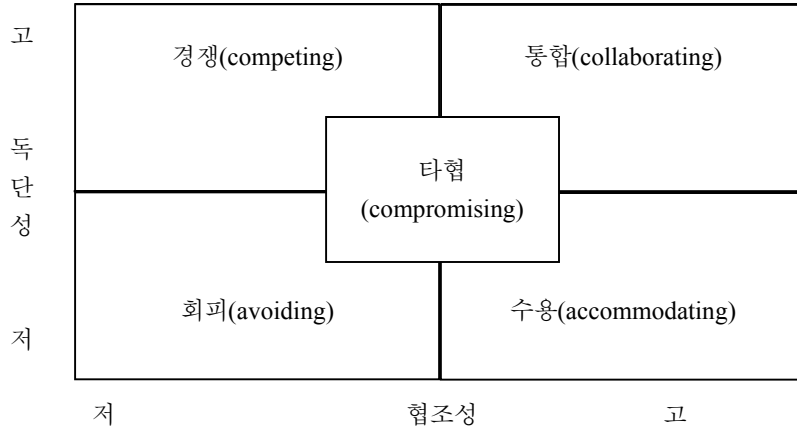
## II. 선행연구

### 1. 갈등해결유형

갈등해결은 협상의 주된 역할을 하며 갈등해결스타일은 한 사람이 갈등을 다루는 데 있어서 가장 많이 의존하는 방식이다(Thomas and Kilman, 1972). 또한 갈등해결스타일은 협상태도의 관계를 고려하면서 동시에 협상성과를 효과적으로 예측할 수 있는 방법이다(Lewicki, Saunders and Minton, 1999).

갈등은 한 개인이나 집단이 다른 개인이나 집단과 상호작용하는 과정에서 필연적으로 발생하게 되는 것이나 갈등이 반드시 역기능적인 측면만 지니고 있는 것은 아니다. Thomas(1976)는 개인 간 갈등이나 집단 간 갈등은 종종 유용한 기능을 한다고 보고했다. 즉 갈등을 어떻게 지각하고 관리하는가에 따라 긍정적인 결과를 초래할 수도 있고 부정적인 결과를 초래할 수도 있다.

Thomas(1976)는 [그림 1]에서 제시한 바와 같이 갈등당사자가 갈등을 인식하는 방법에 따라 갈등관리의 모형을 제시하였다. 그는 갈등을 일으킬 수 있는 두 가지 기본적인 행동차원은 자신의 관심을 만족시키려는 시도와 다른 사람의 관심을 만족시키려는 시도라고 하였다. 전자를 독단성(assertiveness)이라 하고, 후자를 협력성(cooperativeness)이라 하며,



자료: Thomas, 1976; Gordon, 1993.

[그림 1] 갈등관리유형

이들 두 차원을 기준으로 통합(collaborating), 수용(accommodating), 타협(compromising), 회피(avoiding), 분배(competition)으로 아래와 같이 갈등관리 유형을 구분하였다(Thomas, 1976; Thomas and Kilman, 1992).

분배(competition)은 자신의 주장이 강하며 공동목표 달성에 대한 협조가 부족하여 자신의 관심사를 충족시키기 위해 상대방을 압도해버리는 방식이다. 이러한 관계를 Win-lose의 영향력 투쟁이라고 한다. 당사자들이 경쟁하는 이유는 상대방이 이기면 자신은 얻는 것이 없게 된다고 생각하기 때문이다. 분배에 의한 갈등해결은 한 개인이 권력을 많이 보유하고 있거나, 자신이 주장하는 것을 확신할 때, 또는 경쟁 상대방과 미래에 상호작용할 필요가 없을 때 효과적이다.

친화(accommodation)은 자신의 주장이 약하고 공동목표 달성에 대한 의지가 강한 경우이다. 이는 자신의 관심사를 포기하고 다른 사람의 관심사를 충족시켜 주는 갈등관리 방식으로, 회유(appeasement)에 집중함으로써 상대방과의 피상적인 조화를 이루기 위해 상대방의 요구조건을 받아주는 것이다. 이러한 경향 하에서 당사자는 관계 유지를 위해 자기 희생적(self-sacrificing)인 태도를 취한다. 이 방식은 자기가 틀렸음이 명확하다거나 혹은 조직과 좋은 관계를 맺고 싶을 때, 상대방을 이길 수 없을 때 효과적이며 Lose-Win 방식이라고 할 수 있다.

통합(collaboration)은 자신의 주장과 공동목표를 향한 협조성 또한 강한 상태이며 양 당사자의 관심사를 통합하기 위해 갈등을 겪고 있는 양자의 관심사를 모

두 만족시키려는 갈등해결방식이다. Walton and Mckersie(1965)는 이러한 협력적인 경향을 ‘문제해결경향’으로 말한다. 이 방식은 양 당사자들이 서로 받아들일 수 있는 해결안에 이르기 위해 차이점을 조사하고, 정보를 교환하고, 개방적으로 대화한다. 결국, 갈등해결을 통해 양자는 모두 이득을 볼 수 있으며 장기적으로는 더 좋은 관계를 맺게 된다는 가정으로 이루어진다. 이는 Win-Win 방식에 해당한다.

회피(avoidance)는 자신의 주장이 약하며 공동목표 달성에 대한 협조가 약한 상태로 갈등문제로부터 물러나거나 갈등해결을 위한 적극적 역할수행을 거부함으로써 자신뿐 아니라 집단의 관심사마저 무시하는 갈등해결 방식이다. 이 방식은 Lose-Lose의 형태로 갈등문제가 사소한 것이거나, 정보가 적거나, 갈등당사자들이 갈등으로 인해 너무 흥분되어 있어 침착해질 필요가 있거나, 또는 조직(집단)이 너무 강력하고 적대적일 때 적합하다.

타협(Compromise)은 자신의 주장과 협조의 정도가 모두 중간 정도 수준으로 갈등상태에 있는 양자(집단)가 상호교환과 희생을 통해 부분적 만족을 취하는 갈등해결방식이며, 경쟁과 수용의 중간지점이다. 이 방식 하에서 당사자는 어떤 것은 포기하고 어떤 것은 유지하게 되는데, 이는 갈등해결에서 가장 흔하게 쓰

이는 방식이다.

실제 협상과정에서는 이해관계나 입장에 있어서 다룰 수 있는 여지가 항상 있기 때문에 일단 형성된 전체이익을 나누어 가지는 데 관한 한 경쟁적 이거나 적대적인 것이 보통이다.

따라서 협상에서 통합적 협상(Win-Win)을 추구하는 통합형의 협상가와 분배적 협상(Win-Lose)을 추구하는 분배형의 협상가들의 5가지 유형 중 가장 두드러진다. 협상의 효용성에 대한 한계와 범주를 확정한다는 점에서 본 연구는 갈등해결방식을 Thomas(1976)가 분류한 5가지 유형 중 통합형(collaborating)과 분배형(competing)으로 분류하여 접근하고자 한다.

## 2. 성격유형

협상과 대결에서 감정은 피할 수 없는 요소이며 또 어느 경우에는 성공을 위해서 필요한 부분이다. 그러나 미리 잘 계산된 감정이 아닌 비이성적인 집착에 사로잡힌다면 스스로의 힘을 약화시키고 나아가서 상대방에게 어부지리를 안겨줄 수 있다.

기존의 많은 심리학 연구에서 성격, 즉 개인적 차이 이론을 이용하여 인간의 행위를 이해하고 설명하려는 노력을 기울여 왔다(Cattell, 1957; Eysenck and Zuckerman, 1978; Guilford, 1975; Mischel,

1984; Zuckerman, 1979). 오랜 기간 동안의 경험적 연구들은 성격 특질 수준의 수와 용어는 다양하게 사용하고 있지만 성격 특질이 단일 차원이 아닌 다차원적으로 구성되고 있다는 점에서 동일한 시각을 보이고 있다. 지금까지는 인간의 성격을 설명하는 다양한 개인차 이론들 중에서도 성격의 5요인 모델(big five model)이 가장 설득력을 지닌 성격 모형으로 알려지고 있다(Digman, 1990; Goldberg, 1981). Barry와 Friedman은 성격변수와 협상에 대한 연구(1998)에서 성격의 5요인 모델(Big Five Model)을 근거하여 연구한 이래로 최근 협상관련 개인특성 연구에서 협상관계를 측정하는 대체수단으로 널리 사용되고 있다. 이러한 이유로 인해 협상자의 개인특성 성격 관련하여 최근 연구들에서 성격 5요인 모델을 적용시키는 사례가 많아지고 있다. 따라

서 본 연구에서는 <표 1>에서 제시된 바와 같이 협상상대방 성격에 대한 인상을 측정하는 변수로 성격 5요인 모델을 사용하였다.

① 신경증(Neuroticism: N): 이 차원은 적응 또는 정서적 안정성을 부적응 또는 신경증과 대비시키는 차원이다. 두려움, 슬픔, 당혹감, 분노, 죄책감 같은 부정적인 정서의 경험이 핵심 내용이다.

② 외향성(Extraversion: E): 외향적인 사람은 사교적일 뿐만 아니라 활발하고 말을 많이 하고 자기 주장을 잘한다. 흥분과 자극을 좋아하고, 명랑하며, 열성적이고, 낙관적이다. 내향적인 사람은 이 차원의 반대라기보다는 외향성의 특징이 없는 것으로 보아야 한다.

③ 개방성(Openness to Experience: O): 이 차원은 개인이 개방하는 영역으로 설명된다. 개방적인 사람은 자신의 내적 외

<표 1> 성격의 5요인 구조

5요인 구조	하위척도					
신경증 (Neuroticism)	불안	적대감	우울	자의식	충동성	심약성
외향성 (Extraversion)	온정	사교성	주장	활동성	자극 추구성	긍정적 정서
개방성 (Openness to Experience)	상상	심미성	감정의 개방성	행동의 개방성	사고의 개방성	가치의 개방성
친화성(Agreeableness)	신뢰성	솔직성	이타성	순응성	겸손	동정
성실성 (Conscientiousness)	유능감	정연성	충실성	성취감	자기 규제성	신중성

자료: Costa and McCrae(1992).

적 세계에 관심이 많고 새로운 윤리, 사회, 정치사상들을 기꺼이 받아들인다. 개방성 점수가 낮은 사람은 행동이나 외모에서 보수적인 경향이 있지만 권위주의적인 사람으로 보아서는 안 된다.

④ 친화성(Agreeableness: A): 이 차원은 외향성(E)과 함께 대인관계적인 양상과 관련 있는 차원이다. 친화성이 높은 사람은 기본적으로 이타적이다. 이러한 사람들은 타인과 공감을 잘하고 기꺼이 도와주는 사람이다. 친화성이 낮은 사람은 자기 중심적이고 타인의 의도를 의심하고 경쟁적이다.

⑤ 성실성(Conscientiousness: C): 이 차원을 구성하고 있는 기본 요소는 계획하고 조직화하고 과제를 수행하는 과정에서 자기 통제력이다. 성실성이 높은 사람은 정확하고 믿을 만하다. 이 차원의 높은 점수는 성취와 관계있지만 까다로움, 강박적 깔끔함 또는 일에 대한 지나친 몰입행동과도 관련이 있다.

협상은 상대방이 있고 이해관계가 있기 때문에 협상과정은 협상자의 의도와 무관하게 전혀 다른 방향으로 진행되고 뜻밖의 협상결과가 도출 될 수 있다. 이러한 측면에서 협상은 협상당사자들의 상호작용 하는 과정이 중요하다. 즉 협상상대방의 성격은 협상에 중요한 영향을 미칠 수 있다.

따라서 본 연구에서는 <표 1>에서 제

신된 Costa와 McCrae의 NEO-PI-R(1992)를 통해 협상상대방 성격에 대한 이미지를 측정한다.

### 3. 갈등해결유형, 성격, 협상성과

이종건, 박헌준(2005)는 개인특성 중 협상인의 성격과 갈등해결스타일이 Win-Win 타결에 미치는 영향력을 규명하고자 탐색적 연구를 하였다. 기존 연구에서 한계로 지적되어 온 성격변수의 개념화와 측정상의 오류를 줄이기 위해 다수의 연구자에 의해 유효성이 증명된 성격 5요인 모델(Big five model)을 사용하였다. 하지만 성격특성이 win-lose 또는 win-win 타결 정도에 미치는 영향에 대해서는 유의미한 결과를 얻지 못했고 win-win 타결 시 성격특성이 win-win 타결에 미치는 영향에 대한 분석결과 성격 5요인 중 성실성만이 유의미한 결과를 나타냈다. 또한 갈등해결스타일이 win-lose 또는 win-win 타결 정도에 미치는 영향을 분석한 결과 유의미하지 않았으며 win-win 타결 시 갈등해결스타일이 win-win 타결 정도에 미치는 영향에도 유의미한 결과를 얻지 못했다. 따라서 성실성의 경우 두 사람의 성실성 정도가 비교적 일치할 때 그리고 쌍방의 성실성이 높은 경우 win-win을 더 잘 할 수 있다는 것을 입증했다.

한영위, 박호환(2006)은 협상자의 개

인특성 중 성격유형과 갈등해결스타일이 협상성과에 미치는 영향을 연구하였다. 독립 변수로서 성격유형과 갈등해결스타일을 사용하여 과정만족도, 결과만족도와 win-win 타결 정도를 측정된 결과 과정만족도에 있어서는 개방성과 친화성만이 협상결과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미쳤다. 결과만족도에서는 성격과 갈등해결스타일 모두 유의미한 결과를 이끌어 내지 못했으며 win-win 타결에 있어서는 개인성격의 유형 중 외향성만이 갈등해결스타일에서는 타협스타일이 유의미했다.

이상에서 살펴본 바와 같이 개인특성으로서 갈등해결유형조합과 개인성격이 협상성과에 미치는 영향은 측정기준에 따라 차이가 있다.

한영위, 박호환(2006)의 연구에 있어 결과적으로 협상결과만족도나 win-win 정도의 측면에서는 성격과 갈등해결스타일은 독립변수로서 유의미하지 않고 협상과정만족도 측면에서만 일부 유의미한 결과를 가져오며 상관관계에 있어서도 영향을 미치는 방향성이 일치하지 않는다. 예컨대 과정만족도에 대해서는 신경과민성이 음(-)의 상관관계로 나타나지만 결과만족도에 대해서는 양(+)<sup>2</sup>의 상관관계를 나타내고 있다.

또한 위의 선행연구들에서는 협상자의 성격을 독립변수로 설정하여 연구결과를 도출했으나 협상자의 갈등해결스타일과 성격은 상호작용할 수 있다. 예컨

대 Thomas의 갈등해결유형 분류기준인 자기주장 정도와 협조정도에 성격 5요인 모델의 하위변수들이 조절효과를 줄 수 있다. 신경과민성의 성향이 강할 경우 자기주장 정도를 높이고 협조정도를 줄임으로써 통합적 성향을 낮춰 협상만족도에 영향을 줄 수 있다.

마지막으로 단기간에 결과를 도출해 내야 하는 협상특성상 기존의 연구에서 보여준 협상자 본인에 대한 성격측정이 아닌 협상자가 협상상대방에 대한 느끼는 성격적 인상을 측정하는 것이 필요할 것이다.

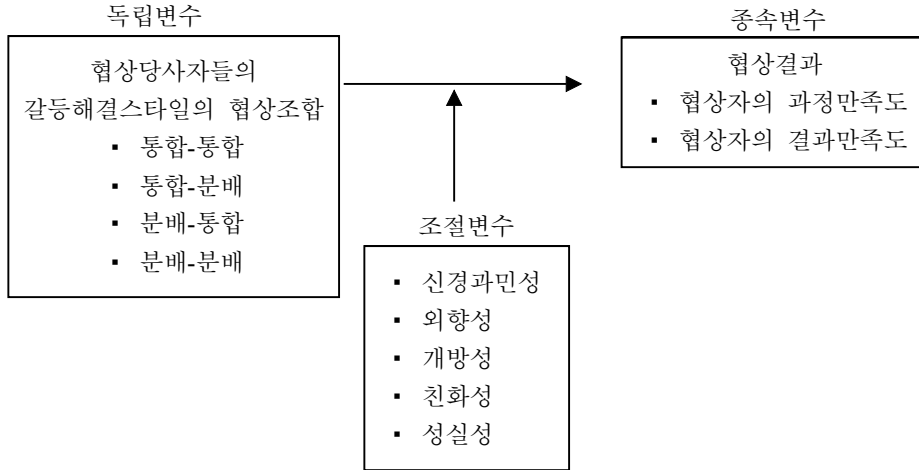
따라서 본 연구에서는 협상자의 갈등해결스타일에 따라 계획적으로 분류하여 협상실험설계를 하고 협상자의 성격이 아닌 협상상대방의 성격에 대한 인상을 조절변수로 사용하여 갈등해결유형조합이 협상만족도에 미치는 영향을 측정했다.

### III. 연구모형과 가설설정

#### 1. 연구모형

본 연구는 협상실험을 통해 협상당사자들의 갈등해결스타일에 따른 갈등해결유형조합 그리고 성격 5요인(Big five Model) 분류에 따라 협상상대방 성격에 대한 인상이 종속변수인 협상성과에 어





[그림 2] 연구모형

떠한 관계를 보이는지 밝히고자 하였다. 따라서 다음 [그림 2]과 같은 연구모형을 설정하였다.

연구모형 설정을 위하여 선행연구들을 고찰하였으며 이론연구 부분에서 제시된 갈등해결유형조합을 독립변수로 설정하였고 협상성과로 선정된 협상과정만족도, 협상결과만족도 정도를 종속변수로 설정하였다. 갈등해결유형조합의 경우 통합스타일-통합스타일, 통합스타일-분배스타일, 분배스타일-통합스타일, 분배스타일-분배스타일로 구성되어 있으며 협상상대방의 성격은 성격 5요인 (Big Five Model) 분류에 따라 신경과민성, 외향성, 개방성, 친화성, 성실성으로 구성하였다. 인구통계 변수인 학력, 연령을 설정하여 개인적 영향력의 차이를 통제하였다.

## 2. 가설 1, 가설 2의 설정(독립변수)

앞 장에서 살펴본 바와 같이 Thomas and Kilman(1976)은 다섯 가지 갈등해결스타일을 제시하였다.

① 통합스타일(협상자)-통합스타일(협상상대방)의 갈등해결유형조합의 경우 협상자의 과정만족도와 결과만족도가 가장 높게 나타날 것이다. 통합스타일은 자신이 원하는 해결책 또는 주장하는 정도가 강하며 공동의 목표 달성을 위해 상대방과 함께 일하려는 협조의 정도가 강한 스타일로 이는 당사자 모두의 관심사를 만족시키기 위해 서로간의 입장 차이를 해결하기 위해 노력하고 서로의 관심사와 정보를 제공한다. 이 방식은 양 당사자들이 서로 받아들일 수 있는 해결안에 이르기 위해 차이점을 조사하고, 정

보를 교환하고, 개방적으로 대화한다 (Walton and Mckersie, 1965). 결국 윈만 하게 갈등해결을 할 가능성이 높으며 쌍방 모두가 이득을 볼 수 있는 타협안을 찾기 위해 최선을 다할 것이다. 그러므로 통합스타일(협상자)-통합스타일(협상 상대방)의 갈등해결유형조합은 협상자의 과정만족도에 있어 가장 높은 값이 도출될 것이고 결과만족도 또한 가장 높을 것이다.

② 분배스타일(협상자)-통합스타일(협상 상대방)의 갈등해결유형조합의 경우 협상자의 과정만족도와 결과만족도가 두 번째로 높게 나타날 것이다. 분배스타일은 자신이 원하는 해결책 또는 주장하는 정도가 강하며 공동의 목표 달성을 위해 상대방과 함께 일하려는 협조의 정도가 약한 스타일로 자신의 성과에만 관심을 갖는 스타일이다(Thomas, 1976).

자신의 관심사를 충족시키기 위해 상대방을 압도해버림으로써 갈등을 해결하는 이유는 상대방이 이기면 자신은 얻는 것이 없게 된다고 생각하기 때문이다. 그러므로 분배스타일과 통합스타일이 협상테이블에서 만났을 경우 상대적으로 협조성이 강한 통합스타일 경우 분배스타일의 협상당사자에게 강성적인 입장을 고수하기 보다는 서로의 입장차이를 줄이기 노력할 것이나 분배스타일의 협상자는 이런 관계에서 협상상대방에게 최대한의 양보를 요구할 것이다. 마

치 북한이 햇볕정책을 고수하고 있는 대한민국을 상대로 벼랑 끝 전술을 펼치는 경우라 하겠다. 이럴 경우 분배스타일의 협상자는 자신 스타일대로 협상을 이끌어 갈 수 있어 과정만족도는 높게 나타날 것이고 협상결과가 초기 기대수준보다 더 높을 가능성이 커 결과만족도 또한 높게 나타날 것이다.

③ 분배스타일(협상자)-분배스타일(협상 상대방)의 갈등해결유형조합의 경우 협상자의 과정만족도와 결과만족도가 세 번째로 높을 것이다. 전술한 바와 같이 분배스타일은 자신이 원하는 해결책 또는 주장하는 정도가 강하며 공동의 목표 달성을 위해 상대방과 함께 일하려는 협조의 정도가 약한 스타일로 자신의 성과에만 관심을 갖는 스타일이다(Thomas, 1976). 이런 분배스타일의 협상자와 협상상대방이 대면했을 경우 강한 입장차이를 보이며 협상과정에 난항을 겪을 것이나 협상과정에 대해서는 자신의 스타일과 비슷한 협상상대방의 스타일에 대해 큰 거부반응은 보이지 않을 것이다. 또한 협상결과에 대한 초기기대수준도 높지 않아 결과만족도도 또한 통합스타일(협상자)-분배스타일(협상 상대방)보다 높게 나타날 것이다.

④ 통합스타일(협상자)-분배스타일(협상 상대방)의 갈등해결유형조합의 경우 협상자의 과정만족도와 결과만족도가 가장 낮을 것이다. 공동의 목표를 추구하

는 통합스타일의 협상자에게 있어 분배 스타일의 협상상대방은 공동의 이익보다는 자신의 이익만 앞세우기 때문에 이에 대해 통합스타일의 협상자는 협상과정에서 있어 크게 실망하리라 예상되기 때문이다. 따라서 협상당사자들 간의 목표 해결을 위한 원만한 대화가 이루어지기 힘들 것이며 win-win의 결과를 기대했던 통합스타일의 협상자는 원하는 협상 결과를 얻기 힘들 것이다. 따라서 과정만족도와 결과만족도는 가장 낮게 나타날 것이다.

상기와 같은 이유로 본 연구는 가설 1, 가설 2를 설정하였다.

**가설 1: 협상 시 협상자의 과정만족도는 자신의 협상스타일과 상대방의 협상스타일의 갈등해결유형조합에 따라 달라질 것이다.**

협상자의 과정만족도는

- ① 통합적 스타일(협상자): 통합적 스타일(협상상대방)
- ② 분배적 스타일(협상자): 통합적 스타일(협상상대방)
- ③ 분배적 스타일(협상자): 분배적 스타일(협상상대방),
- ④ 통합적 스타일(협상자): 분배적 스타일(협상상대방) 순으로 나타날 것이다.

**가설 2: 협상 시 협상자의 결과만족도는 자신의 협상스타일과 상대**

**방의 협상스타일의 갈등해결유형조합에 따라 달라질 것이다.**

협상자의 결과만족도는

- ① 통합적 스타일(협상자): 통합적 스타일(협상상대방)
- ② 분배적 스타일(협상자): 통합적 스타일(협상상대방)
- ③ 분배적 스타일(협상자): 분배적 스타일(협상상대방)
- ④ 통합적 스타일(협상자): 분배적 스타일(협상상대방) 순으로 나타날 것이다.

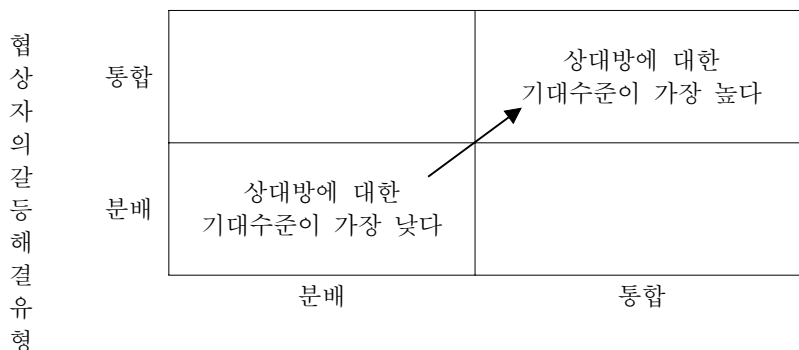
## 2. 가설 3, 가설 4의 설정(조절변수)

협상당사자들이 협상을 위한 단편적인 만남을 통해 상대방의 성격을 파악하기란 쉽지 않다. 예컨대 상대방 성격이 본래는 외향적인 성격이라 하더라도 협상테이블에서는 외향적이지 않을 수 있다. 따라서 협상당사자들의 본래의 성격과 무관하게 협상테이블에서 서로에 대한 인상이 상대방 성격을 규정지을 것이다. 어떤 사람의 이름을 듣거나 그 사람의 사진이나 실물을 언뜻 보기만 해도 그 사람이 어떤 종류의 사람인가에 대하여 느낌을 받게 되는 경우가 있듯이 타인들에 대한 우리의 지식과 기대는 부분적이기는 하지만 그들에 대해서 형성하는 인상에 의해 결정되는 경우가 많다(신중식, 2004). 따라서 협상상대방에 대

한 성격적 인상 측정으로 조절효과를 보는 것은 의미가 있다고 할 수 있다.

① 신경과민성(Neuroticism)은 공포, 슬픔, 당혹, 분노 등 다양한 불쾌 감정에 대응하는 패턴을 나타낸다. 심리적으로 민감한 사람들은 어떤 상황에서나 놀라고, 민감하며, 신경을 많이 쓰고, 흥분하여 과잉 반응하는 편이다. 스트레스 하에서는 격분하고, 긴장하며, 위축되고, 불안전하고, 쉽게 의기소침해지며, 흥분하고, 근심이 많은 편이다. 협상과정은 대부분 긴장감과 스트레스를 유발한다(Barrick and Mount, 1991). 따라서 이러한 경향이 높은 사람들은 협상상대방에게 쉽게 부정적인 자극을 주거나 불안정한 모습을 보인다(한영위, 2006). 협상상대방의 부정적이고 불안한 모습은 협상자에게 심리적인 불안감을 줄 것이며 협상상대방에 대한 신뢰감은 떨어질 것이

다. 이로인해 상대방의 의견을 신뢰하기 보다는 자기주장을 더욱 강하게 주장하며 협조 정도는 낮아 질 것이고 감정적인 대응에 집착하게 될 것이다. 따라서 협상자는 협상상대방이 신경과민성이 있다고 느낄수록 심리적 만족도인 과정만족도는 점점 줄어들 것이다. 또한 협상에 대한 초기기대수준이 높을수록 상대적인 실망감이 커져 과정만족도, 결과만족도는 더욱 작게 나타날 것이다. [그림 3]에서 보는 바와 같이 협조성이 강한 통합적 성향의 협상자일수록 기대수준이 높고 협상상대방이 통합적인 성향을 가질수록 기대수준은 더 높아진다. 따라서 통합적 스타일-통합적 스타일 > 통합적 스타일-분배적 스타일, 분배적 스타일-통합적 스타일 > 분배적 스타일-분배적 스타일의 순으로 기대수준이 나타날 것이고 협상상대방의 신경과민성향으로



협상상대방의 갈등해결유형

[그림 3] 갈등해결유형조합에 따른 기대수준 정도

인해 심리적 만족도가 줄어드는 정도는 기대수준이 높을수록 더욱 줄어들 것이다. 즉 신경과민성 있다고 느낄수록 협상자-협상상대방의 갈등해결유형조합에 따른 과정만족도와 결과만족도 차이는 줄어들 것이다. 이와 같은 논리로 가설 3-1, 가설 4-1을 설정하였다.

**가설 3-1:** 협상상대방에 대해 신경과민성의 성향이 있다고 느낄수록 협상 시 협상당사자들의 갈등해결유형조합 간 과정만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.

**가설 4-1:** 협상상대방에 대해 신경과민성의 성향이 있다고 느낄수록 협상 시 협상당사자들의 갈등해결유형조합 간 결과만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.

② 외향성(Extraversion)은 사교의 강도 뿐 아니라 사회적 적응의 폭을 의미한다 (Costa and MaCrae, 1992). 또한 사교적이고, 온정적이고, 낙천적이며 즐겁게 지내려 애쓴다(Barrick and Mount, 1991). 이로 인해 외향성이 높은 경우 서로 자유롭게 정보를 교환하며 대안을 창출할 수 있는 여지를 제공한다(한영위, 2006). 협상자는 협상상대방이 협상을 긍정적인 방향으로 이끌어간다고 느낄수록 호

감을 가질 것이다. 따라서 협상상대방이 외향성이 높다고 느낄수록 쌍방의 커뮤니케이션은 더욱 활발해지고 협조성이 높아져 협상과정만족도는 높아지고 예상보다 좋은 성과를 도출할 수 있어 협상결과만족도도 크게 나타날 것이다. 전술한 바와 같이 기대수준은 통합적 스타일-통합적 스타일 > 통합적 스타일-분배적 스타일, 분배적 스타일-통합적 스타일 > 분배적 스타일-분배적 스타일의 순으로 나타날 것이다. 또한 협상상대방의 외향성으로 인해 심리적 만족도가 커지는 정도는 기대수준이 가장 낮았던 분배적 스타일-분배적 스타일 > 통합적 스타일-분배적 스타일, 분배적 스타일-통합적 스타일 > 통합적 스타일-통합적 스타일로 나타날 것이다. 즉 외향성 있다고 느낄수록 협상자-협상상대방의 갈등해결유형조합에 따른 과정만족도와 결과만족도 차이는 작게 나타날 것이다. 이와 같은 논리로 가설 3-2, 가설 4-2를 설정하였다.

**가설 3-2:** 협상상대방에 대해 외향성의 성향이 있다고 느낄수록 협상 시 협상당사자들의 갈등해결유형조합 간 과정만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.

**가설 4-2:** 협상상대방에 대해 외향성의 성향이 있다고 느낄수록

**협상 시 협상당사자들의 갈등 해결유형조합 간 결과만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.**

③ 개방성(Openness)은 경험에 대한 개방적, 수용적 자세를 의미한다. 지적 호기심, 새로움에 대한 접근, 자유분방한 가치 추구, 정서적 센스 등이 주된 영역을 이룬다. 또한 창의적이고, 상상력이 풍부하며, 예술적인 성향을 보인다(Barrick and Mount, 1991). 따라서 개방성이 높은 사람은 쌍방이 만족하는 대안창출에는 유리하지만 조직적인 준비나 현실적인 면에서 불리하다(한영위, 박호환, 2006). 개방성이 높은 협상상대방의 독창적 사고방식이 협상자가 받아들이기 어려울 경우 쌍방간의 갈등이 심화될 것이다. 협상자는 협상상대방에게 협상의 주도권을 뺏기지 않기 위해 자기주장을 더 강하게 하며 협조정도를 낮출 것이다. 그러므로 협상상대방이 개방성이 높을수록 협상과정에서 대립구도가 형성될 가능성이 높아 협상과정만족도는 낮아질 것이고 협상결과 또한 기대수준에 미치지 못해 협상결과만족도도 작게 나타날 것이다. 따라서 전술한 바와 같아 통합적 스타일-통합적 스타일 > 통합적 스타일-분배적 스타일, 분배적 스타일-통합적 스타일 > 분배적 스타일-분배적 스타일의 순으로 기대수준이 나타날 것이고 협

상상대방의 개방적 성향으로 인해 심리적 만족도가 줄어드는 정도는 기대수준이 높을수록 더욱 줄어들 것이다. 즉 개방성 있다고 느낄수록 협상자-협상상대방의 갈등해결유형조합에 따른 과정만족도와 결과만족도 차이는 작게 나타날 것이다. 이와 같은 논리로 가설 3-3, 가설 4-3을 설정하였다.

**가설 3-3: 협상상대방에 대해 개방성의 성향이 있다고 느낄수록 협상 시 협상당사자들의 갈등 해결유형조합 간 과정만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.**

**가설 4-3: 협상상대방에 대해 개방성의 성향이 있다고 느낄수록 협상 시 협상당사자들의 갈등 해결유형조합 간 결과만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.**

④ 친화성(Agreeableness)은 자기 이외의 타인에 대한 태도나 경향성 즉 애정과 지지를 의미한다. 상대에게 복종하거나, 친절하고, 도움을 주기 좋아하며, 쉽게 감동하고 팀플레이를 좋아한다(한영위, 2006). 구체적인 협상상황에서 이러한 경향을 가진 협상가는 개인적이거나 경쟁적인 협상가보다 덜 요구하고 더 많은 양보를 한다(Dedreu and Van Lange,

1995). 따라서 협상상대방이 친화성이 높을수록 협상자는 갈등을 피할 수 있다. 또한 상대방을 속이기 쉬워 협상을 주도할 수 있어 협상과정만족도는 높을 것이고 상대방의 양보를 쉽게 얻어낼 수 있어 초기 기대 수준보다 높은 협상결과를 얻어 협상결과만족도가 높아질 것이다. 따라서 전술한 바와 같이 통합적 스타일-통합적 스타일 > 통합적 스타일-분배적 스타일, 분배적 스타일-통합적 스타일 > 분배적 스타일-분배적 스타일의 순으로 기대수준이 나타날 것이다. 또한 협상상대방의 외향성으로 인해 심리적 만족도가 커지는 정도는 기대수준이 가장 낮았던 분배적 스타일-분배적 스타일 > 통합적 스타일-분배적 스타일, 분배적 스타일-통합적 스타일 > 통합적 스타일-통합적 스타일로 나타날 것이다. 즉 친화성 있다고 느낄수록 협상자-협상상대방의 갈등해결유형조합에 따른 과정만족도와 결과만족도 차이는 작게 나타날 것이다. 이와 같은 논리로 가설 3-4, 가설 4-4을 설정하였다.

**가설 3-4: 협상상대방에 대해 친화성의 성향이 있다고 느낄수록 협상 시 협상당사자들의 갈등해결유형조합 간 과정만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.**

**가설 4-4: 협상상대방에 대해 친화성**

**의 성향이 있다고 느낄수록 협상 시 협상당사자들의 갈등해결유형조합 간 결과만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.**

⑤ 성실성(Conscientiousness)은 어떤 일을 하든 합리적 계획, 조직, 실행이라는 실천적 과정에서 반드시 필요한 성격 특성이며 성취의지라고도 할 수 있다(한영위, 2006). 성실성이 높은 사람은 규율을 지키며, 믿음직한 모습으로 목표에 몰입하는 편이다. 열심히 일하고, 잘 준비하며, 조직화를 잘하여 성취를 높이려는 강한 의지가 있다(MaCrae and John, 1992). 반면에 협상상대방이 성실성이 높다는 것은 협상자 입장에서 세심하고 완고한 사람으로 인식할 수 있음을 말한다(한영위, 2006). 따라서 협상자가 협상상대방에게 성실성이 높다고 느낄수록 협상과정에서 유연성을 발휘할 수 없다고 느낄 것이다. 이는 협상과정에서 협조 정도를 낮추는 결과로 나타날 것이며 협상과정만족도는 더욱 작게 나타날 것이다. 또한 초기 기대했던 결과보다도 더 낮은 수준의 결과를 얻어 협상결과만족도 또한 더욱 작아질 것이다. 따라서 전술한 바와 같이 통합적 스타일-통합적 스타일 > 통합적 스타일-분배적 스타일, 분배적 스타일-통합적 스타일 > 분배적 스타일-분배적 스타일의 순으로 기대수준이 나

타날 것이고 협상상대방의 성실성으로 인해 심리적 만족도가 줄어드는 정도는 기대수준이 높을수록 더욱 줄어들 것이다. 즉 성실성 있다고 느낄수록 협상자-협상상대방의 갈등해결유형조합에 따른 과정만족도와 결과만족도 차이는 작게 나타날 것이다. 이와 같은 논리로 가설 3-5, 가설 4-5를 설정하였다.

**가설 3-5: 협상상대방에 대해 성실성 성향이 있다고 느낄수록 협상 시 협상당사자들의 갈등 해결유형조합 간 과정만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.**

**가설 4-5: 협상상대방에 대해 성실성 성향이 있다고 느낄수록 협상 시 협상당사자들의 갈등 해결유형조합 간 결과만족도 차이는 더욱 작게 나타날 것이다.**

## IV. 연구방법

본 연구에서는 협상실험을 실시하였으며 협상 진행 전후에 성격유형과 갈등 해결스타일을 진단하였고, 심리적만족도인 협상과정만족도와 협상결과만족도를 측정하기 위해 설문지를 작성케 하였다. 성격변수인 Big-Five 모델은 McCrae and

Costa의 연구에 기초한 PSI Consulting 심리측정연구소의 정형화된 검사지(1992 개정판)을 사용하였으며, 갈등해결스타일을 파악하기 위한 설문지는 Thomas-Kilman의 갈등해결스타일 설문지를 사용하였다.

실험표본으로는 H대학교에서 상경계를 전공하거나 상경계 관련과목을 수강하는 대학원생 및 학부학생 240명을 선정하였다. 이와 같이 상경계 전공학생 및 상경계 관련 과목의 수강학생을 선정한 것은 실험처리를 용이하게 할 수 있기 때문이다. 이 실험 집단은 사전에 이와 유사한 실험을 한 경험이 없었고, 특별히 사전기술을 가지고 있다고 볼 수 있는 집단을 선정하지 않았으므로 무작위한 집단선정이라고 할 수 있다. 실험과정에서 피험자팀(2인 1조)의 행동은 철저하게 팀단독으로 생각하도록 하였으며 다른 피험자의 행동을 보고 자신의 행동을 결정하지 못하도록 통제되었다.

240명의 피험집단은 각 조건(통합적 스타일-통합적 스타일, 통합적 스타일-분배적 스타일, 분배적 스타일-분배적 스타일, 분배적 스타일-통합적 스타일)마다 일대일 대면협상방식으로 2명이 한 쌍이 되어 모두 120쌍의 피험자 집단이 서로를 상대로 협상을 벌였다.

실험을 위한 시뮬레이션 시나리오는 다음과 같다. 피험자들은 몽골여행 중 말을 구입하는 상황에서 현지 판매자와



협상당사자가 되어 협상에 참여하였다. 현실성을 높이고자 실제 몽골에서 몽골상인과 유럽여행자들 사이에 이루어지는 상거래 행위를 바탕으로 협상시나리오를 작성하였다. 그들은 말 가격을 놓고 협상하였는데, 이것은 전체적으로 분배적 협상(fixed-sum) 형태의 과제였다. 정해진 이익의 양을 놓고 협상양자가 서로 나누어 가지는 것이다.

본 연구에서 분배적 협상의 자극재료를 사용한 이유는 협상결과 측정을 심리적인 측정 도구인 협상과정만족도와 협상결과만족도로 측정하기 때문이다. 협상당사자들의 충돌소지가 다분한 분배적 협상 형태의 과제일 때 협상쌍방의 갈등해결스타일과 협상상대방의 성격에 대한 심리적 상태를 극명하게 드러낼 수 있을 것이다.

협상성과는 협상실험이 끝난 후 협상과정만족도와 협상결과만족도를 측정하였다.

## V. 연구결과

### 1. 변수의 신뢰도와 타당도

변수의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach'  $\alpha$  값을 살펴보았다. 신뢰계수인 Cronbach'  $\alpha$  값이 0.6이상이면 신뢰도가 확보되었다고 볼 수 있는데(채서일, 1997)

아래의 표에서 제시한 바와 같이 변수의 신뢰도가 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 2> 변수의 신뢰계수

영역	하위변인	Cronbach' $\alpha$
협상상대방 격에 대한 인상	신경과민성	.827
	외향성	.735
	개방성	.742
	친화성	.722
	성실성	.719
협상성과	과정만족도	.850
	결과만족도	.802

본 연구에서는 개념타당성 중 판별타당성을 확보하기 위해 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였고, 이를 직각회전(varimax rotation)하였다. 요인분석을 하는데 있어 각 변수와 요인 간의 상관관계 정도를 나타내는 요인 적재치(factor loading)에 대해서는 어느 정도의 요인적재량을 보여야 유의한 변수로 채택할 수 있는가에 대한 절대적인 기준은 없지만 보통 0.4 이상이 되면 유의한 변수로 간주되며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 이에 본 연구에서는 판별타당성 확보를 위한 요인 적재량을 0.4로 정하였다. 따라서 특정항목이 특정의 구성개념과 관련이 있음을 증명하기 위해서는 하나의 요인에 0.4 이상의 요인적재량을 가져야 하며, 다른 요인들에는 모두 그 이하의 요인적재량을 가

지는 것으로 나타나야만 한다. 분석결과, 모든 측정항목들이 예상했던 요인에 대해서는 0.4이상의 적재량을 나타내고 다른 요인에서는 그에 상당하는 요인적재량을 가지고 있지 않는 것으로 나타났다.

## 2. 가설검증

### 2.1 변수 간 상관관계 분석

조절변수로 설정된 협상상대방의 성격에 대한 인상 중 여러 하위변수들은 협상과정만족도, 협상결과만족도와 약한 상

관관계를 보였다. 신경과민성의 경우 과정만족도에서  $-.214(\text{Sig} < .05)$ 로 비교적 약한 음의 상관관계를 보이고 있으며 결과만족도에서는  $-.339(\text{Sig} < .01)$ 으로 과정만족도에 비해서 높은 음의 상관관계를 보여준다. 그리고 외향성의 경우는 결과만족도에서만  $.321(\text{Sig} < .01)$ 로 양의 상관관계를 보였으며 마찬가지로 개방성의 경우도 결과만족도에서만  $.205(\text{Sig} < .05)$ 로 음의 상관관계를 보여준다. 마지막으로 친화성은 과정만족도와는  $.411(\text{Sig} < .01)$ , 결과만족도와는  $.198(\text{Sig} < .01)$ 로 양

<표 3> 요인분석-조절변인

변 수	설문 항목	공통성 (communality)	신경 과민성	외향성	개방성	친화성	성실성
신경 과민성	I -1	.696	<b>.729</b>	-.093	.124	-.135	.079
	I -2	.780	<b>.786</b>	-.175	.225	-.049	-.041
	I -3	.718	<b>.710</b>	-.507	.073	.308	.050
	I -4	.674	<b>.721</b>	-.284	.130	-.209	-.061
외향성	I -5	.652	-.280	<b>.639</b>	.077	-.009	-.150
	I -6	.594	-.201	<b>.530</b>	-.129	.483	-.201
개방성	I -10	.560	.152	-.069	<b>.675</b>	-.049	.127
	I -11	.643	.427	-.070	<b>.458</b>	-.007	.185
	I -12	.647	.386	.247	<b>.607</b>	-.196	.072
친화성	I -13	.721	-.563	.306	.086	<b>.487</b>	-.037
	I -14	.755	-.077	-.143	-.169	<b>.832</b>	.044
성실성	I -17	.751	-.230	-.098	.229	-.027	<b>.722</b>
	I -18	.729	.135	-.053	.018	.027	<b>.708</b>
	I -19	.544	.201	-.027	-.060	.008	<b>.623</b>
	I -20	.767	-.041	.371	-.092	-.233	<b>.671</b>
고유값(Eigen Value)			4.277	2.829	2.052	1.988	3.028
분산비율(%)			15.276	10.104	7.328	7.101	6.306
누적분산(%)			15.276	25.380	32.708	39.809	46.115

<표 4> 요인분석-종속변인

변 수	설문 항목	공통성 (communality)	과정만족도	결과만족도
과정 만족도	II-1	.814	<b>.884</b>	.151
	II-2	.865	<b>.929</b>	.013
결과 만족도	II-3	.818	.057	<b>.901</b>
	II-4	.675	.356	<b>.704</b>
	II-5	.777	-.124	<b>.731</b>
고유값(Eigen Value)			1.811	1.866
분산비율(%)			30.178	31.092
누적분산(%)			30.178	61.270

<표 5> 상관분석

	신경 과민성	외향성	개방성	친화성	성실성	과정 만족도	결과 만족도
신경 과민성	1						
외향성	-.535**	1					
개방성	.649**	-.408**	1				
친화성	-.440**	.511**	-.355**	1			
성실성	.282**	-.223*	.456**	-.009	1		
과정 만족도	-.214*	.061	.010	.411**	.077	1	
결과 만족도	-.339**	.321**	-.205*	.198**	-.111	.115	1

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

의 상관관계를 보여준다.

## 2.2 가설 1, 2의 검증

가설 1은 협상당사자들의 갈등해결유형을 협상연구의 주요이슈가 되고 있는 통합적 유형과 분배적 유형으로 분류한 후 4가지 유형의 집단이 서로 다른 협상

과정만족도를 보일 것이라고 예측하고 있다.

가설 1의 검증을 위해 4가지 유형에 따라 더미변수를 설정하였다. 통합적 유형(협상자)-통합적 유형(협상상대방)을 D1(1, 0, 0), 분배적 유형(협상자)-통합적 유형(협상상대방)을 D2(0, 1, 0), 분배적 유

형(협상자)-분배적 유형(협상상대방)을 D3(0, 0, 1)로 하여 유의수준 .05에서 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)를 실시하였다.

가설 2은 앞서 살펴본 4가지 유형의 집단이 서로 다른 협상결과만족도를 보일 것이라고 예측하고 있다. 가설 검증 방법은 가설 1과 같고 실시한 결과는 <표 7>에 제시되어있다.

결과적으로 갈등해결유형조합에 따라 과정만족도와 결과만족도 차이가 있다는 점은 확인되었으나 가설 1의 경우 지지된 반면 가설 2의 경우는 분배적 스타일-통합적 스타일의 결과만족도가 예상보다 낮게 나와 가설 2는 기각되었다.

가설 1의 검증 결과를 바탕으로 추론해 볼 때 분배적 스타일의 협상자는 통합적 스타일의 협상상대방을 만났을 경

우 협상상대방에 대해 양보를 얻어내는 등 자신이 협상을 주도하며 유리한 방향으로 이끌어 나가고 있다고 느끼고 있어 과정만족도는 높아진다. 반대로 통합적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방) 조합의 경우 통합적 스타일의 협상자는 협조를 하지 않는 분배적 스타일의 협상상대방에게 상당한 불만을 느끼고 장기적인 협상파트너로서 부족하다 느낄 것이다.

가설 2의 기각된 결과를 생각해볼 때 분배스타일의 협상자들은 Thomas(1976)의 갈등관리유형에서 협조정도가 높다고 분류되는 통합적 스타일의 협상상대방에게 협상에 있어서 많은 이득을 기대했으나 한편 자기주장도 강한 통합적 스타일의 협상상대방은 분배적 스타일의 협상자가 처음에 기대했던 만큼의 양보를 하

<표 6> 협상당사자의 갈등해결유형조합에 따른 과정만족도차이

집단 만족도	통-통 (N = 23)	분-통 (N = 22)	분-분 (N = 29)	통-분 (N = 23)	분산 분석	Scheffe 검증
과정만족도	3.9710	2.9394	2.5517	2.3333	F = 27.383***	통-통 > 분-통, 분-분, 통-분

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

통-통: 통합적 스타일-통합적 스타일; 분-통: 분배적 스타일-분배적 스타일.

분-분: 분배적 스타일-분배적 스타일; 통-분: 통합적 스타일-분배적 스타일.

<표 7> 협상당사자의 갈등해결유형조합에 따른 결과만족도차이

집단 만족도	통-통 (N = 23)	분-통 (N = 22)	분-분 (N = 29)	통-분 (N = 23)	분산 분석	Scheffe 검증
결과만족도	3.9565	2.0455	3.7126	3.2464	F= 31.749***	통-통, 분-분, 통-분 > 분-통

지 않았을 것이다. 따라서 기대했던 만큼의 결과를 얻을 수 없는 분배적 스타일의 협상자의 결과만족도가 오히려 낮았을 것이라고 추측된다.

### 2.3 가설 3, 4의 검증

통합적 유형(협상자)-통합적 유형(협상 상대방)을 D1(1, 0, 0), 분배적 유형(협상자)-통합적 유형(협상 상대방)을 D2(0, 1, 0), 분배적 유형(협상자)-분배적 유형(협상 상대방)을 D3(0, 0, 1)으로 더미변수(D)를 설정하였다. 또한 독립변수(D)와 종속변수(Y) 간의 관계에서 가정된 조절변수를 'X'로 가정하고, 해당 변수가 조절효과를 미치는지에 대해 검증은 계층적 회귀분석을 실시하였다.

갈등해결유형조합 변수가 협상과정만족도, 협상결과만족도에 영향을 미칠 때, 협상상대방에 성격 중 신경과민성에 대한 인상의 조절효과 검증을 위한 계층적 회귀분석 결과는 <표 8>, <표 9>과 같다.

<표 8>, <표 9>에서 확인할 수 있듯이 과정만족도의 최종단계에서는 유의적인 결과가 나타나지 않아 조절효과가 나타나지 않았다. 따라서 가설 3-1는 기각되었다. 반면 결과만족도의 최종단계에서는 분배적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상 상대방)과 협상상대방에 대한 신경과민성 인상의 상호작용항의 경우  $\beta = 1.059$ (Sig < .001)로 나타나 차별적 영향력이 있는 것으로 분석되었다. 또한 설명력은 58%로 7.4% 증가하여 (+)의

<표 8> 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-신경과민성(과정만족도)

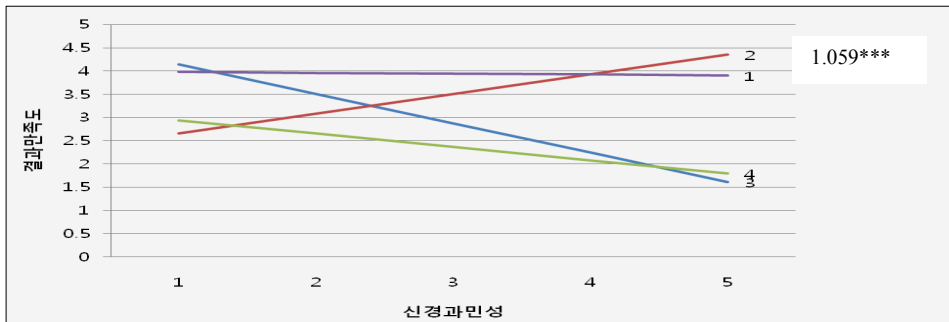
변 수	종속변수: 협상과정만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	2.333*** (.140)	2.543*** (.298)	2.544*** (.576)
통합-통합	1.637***	1.600***	2.225**
분배-통합	0.606**	.752**	1.218
분배-분배	0.218	.312	-.183
협상상대방의 신경과민성		-.087	-.087
통합-통합×협상상대방의 신경과민성			-.316
분배-통합×협상상대방의 신경과민성			-.114
분배-분배×협상상대방의 신경과민성			.142
R <sup>2</sup> ( $\Delta$ R <sup>2</sup> )	0.469	.472	.485(.013)
F-value	27.383***	20.617***	11.988***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

<표 9> 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-신경과민성(결과만족도)

변 수	종속변수: 협상결과만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	3.246*** (.150)	3.232*** (.320)	4.772*** (.578)
통합-통합	.710***	.713**	-.779
분배-통합	-1.201***	-1.211***	-1.558
분배-분배	.466**	.460	-2.549**
협상상대방의 신경과민성		.006	-.632**
통합-통합×협상상대방의 신경과민성			.614
분배-통합×협상상대방의 신경과민성			-.347
분배-분배×협상상대방의 신경과민성			1.059***
R <sup>2</sup> (ΔR <sup>2</sup> )	.506	.506	.580(.074**)
F-value	31.749***	23.557***	17.523***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.



주) 1: 통합적 스타일-통합적 스타일, 2: 분배적 스타일-분배적 스타일.  
3: 통합적 스타일-분배적 스타일, 4: 분배적 스타일-통합적 스타일.

[그림 4] 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-신경과민성(결과만족도)

조절효과를 확인하였다. 그러나 [그림 4]에서 보는 바와 같이 분배적 스타일-분배적 스타일( $Y = 2.223 + 0.427X$ )의 경우 협상상대방이 신경과민성이 있다고 느낄수록 과정만족도는 크게 나타나는 것을 확인 할 수 있다. 따라서 가설 4-1

은 부분적으로 지지되었다.

갈등해결유형조합 변수가 협상과정만족도, 협상결과만족도에 영향을 미칠 때, 협상상대방에 성격 중 외향성에 대한 인상의 조절효과 검증을 위한 계층적 회귀 분석 결과는 <표 10>, <표 11>과 같다.

<표 10> 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-외향성(과정만족도)

변 수	종속변수: 협상과정만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	2.333*** (.140)	2.526*** (.321)	2.863*** (.535)
통합-통합	1.637***	1.672***	-.319
분배-통합	0.606**	.560**	1.006
분배-분배	0.218	.218	-.341
협상상대방의 외향성		-.059	-.163
통합-통합×협상상대방의 외향성			.533
분배-통합×협상상대방의 외향성			-.213
분배-분배×협상상대방의 외향성			.172
R <sup>2</sup> ( $\Delta$ R <sup>2</sup> )	0.469	.472	.509(.037)
F-value	27.383***	20.526***	13.179***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

<표 11> 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-외향성(과정만족도)

변 수	종속변수: 협상결과만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	3.246*** (.150)	3.318*** (.345)	2.931*** (.575)
통합-통합	.710***	.723***	.063
분배-통합	-1.201***	-1.218***	-1.313
분배-분배	.466**	.466	1.854**
협상상대방의 외향성		-.022	.097**
통합-통합×협상상대방의 외향성			.153
분배-통합×협상상대방의 외향성			.076
분배-분배×협상상대방의 외향성			-.426
R <sup>2</sup> ( $\Delta$ R <sup>2</sup> )	.506	.506	.540(.034)
F-value	31.749***	23.583***	14.930***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

<표 10>, <표 11>에서 확인할 수 있듯이 과정만족도와 결과만족도의 최종

단계에서는 유의적인 결과가 나타나지 않아 조절효과가 나타나지 않았다. 따라

서 가설 3-2와 가설 4-2는 기각되었다.      족도, 협상결과만족도에 영향을 미칠 때,  
 갈등해결유형조합 변수가 협상과정만      협상상대방에 성격 중 개방성에 대한 인

<표 12> 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-개방성(과정만족도)

변 수	종속변수: 협상과정만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	2.333*** (.140)	2.331*** (.327)	2.362*** (.605)
통합-통합	1.637***	1.638***	-.481
분배-통합	0.606**	.605**	.898
분배-분배	0.218	.218	.974
협상상대방의 개방성		-.001	-.010
통합-통합×협상상대방의 개방성			.380
분배-통합×협상상대방의 개방성			-.072
분배-분배×협상상대방의 개방성			.219
R <sup>2</sup> ( $\Delta$ R <sup>2</sup> )	0.469	.469	.501(.032)
F-value	27.383***	20.317***	12.771***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

<표 13> 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-개방성(결과만족도)

변 수	종속변수: 협상결과만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	3.246*** (.150)	2.722*** (.344)	3.210*** (.599)
통합-통합	.710***	.705***	.960
분배-통합	-1.201***	-1.357***	.106
분배-분배	.466**	.393	-2.018**
협상상대방의 개방성		.174	.012
통합-통합×협상상대방의 개방성			-.082
분배-통합×협상상대방의 개방성			-.337
분배-분배×협상상대방의 개방성			.721**
R <sup>2</sup> ( $\Delta$ R <sup>2</sup> )	.506	.521(.015)	.572(.083***)
F-value	31.749***	25.001***	19.359***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.



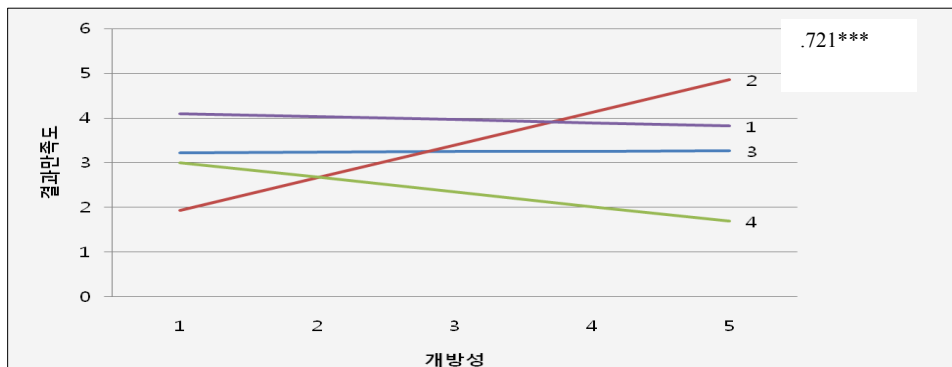
상의 조절효과 검증을 위한 계층적 회귀 분석 결과는 <표 12>, <표 13>와 같다.

<표 12>, <표 13>에서 확인할 수 있듯이 과정만족도의 최종단계에서는 유의적인 결과가 나타나지 않아 조절효과가 나타나지 않았다. 따라서 가설 3-3은 기각되었다. 반면에 결과만족도의 최종단계에서 분배적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방)과 협상상대방에 대한 개방성 인상의 상호작용항의 경우  $\beta = .721(\text{Sig} < .01)$ 로 나타나 차별적 영향력이 있는 것으로 분석되었다. 또한 설명력은 57.2%로 최초단계보다 8.3% 증가하여 (+)의 조절효과를 확인하였다. 그러나 [그림 5]에서 보는 바와 같이 분배적 스타일-분배적 스타일( $Y = 1.192 + 0.733X$ )의 경우 협상상대방이 개방성이 있다고 느낄수록 과정만족도는 크게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가

설 4-3은 부분적으로 지지되었다.

갈등해결유형조합 변수가 협상과정만족도, 협상결과만족도에 영향을 미칠 때, 협상상대방에 성격 중 친화성에 대한 인상의 조절효과 검증을 위한 계층적 회귀 분석 결과는 <표 14>, <표 15>와 같다.

<표 14>, <표 15>에서 확인할 수 있듯이 과정만족도의 최종단계에서는 유의적인 결과가 나타나지 않아 조절효과가 나타나지 않았다. 따라서 가설 3-4는 기각되었다. 반면에 결과만족도의 최종단계에서 분배적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방)과 협상상대방에 대한 친화성 인상의 상호작용항의 경우  $\beta = -.978(\text{Sig} < .001)$ 로 나타나 차별적 영향력이 있는 것으로 분석되었다. 또한 설명력은 60.4%로 9.5% 증가하여 (-)의 조절효과를 확인하였다. 그러나 [그림 6]에서 보는 바와 같이 분배적 스타일-분



- 주) 1: 통합적 스타일-통합적 스타일, 2: 분배적 스타일-분배적 스타일.
- 3: 통합적 스타일-분배적 스타일, 4: 분배적 스타일-통합적 스타일.

[그림 5] 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-개방성(결과만족도)

&lt;표 14&gt; 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-친화성(과정만족도)

변 수	종속변수: 협상과정만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	2.333*** (.140)	1.590*** (.285)	1.801*** (.536)
통합-통합	1.637***	1.520***	.627*
분배-통합	0.606**	.684***	1.643
분배-분배	0.218	.283	-.420**
협상상대방의 친화성		.246**	.176
통합-통합×협상상대방의 친화성			.265
분배-통합×협상상대방의 친화성			-.363
분배-분배×협상상대방의 친화성			.248
R <sup>2</sup> ( $\Delta$ R <sup>2</sup> )	0.469	.515	.562(.046)
F-value	27.383***	24.457***	16.282***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

&lt;표 15&gt; 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-친화성(결과만족도)

변 수	종속변수: 협상결과만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	3.246*** (.150)	3.453*** (.318)	2.171*** (.565)
통합-통합	.710***	.743***	1.183
분배-통합	-1.201***	-1.223***	-.223
분배-분배	.466**	.448**	3.257***
협상상대방의 친화성		-.069	.356
통합-통합×협상상대방의 친화성			-.184
분배-통합×협상상대방의 친화성			-.320
분배-분배×협상상대방의 친화성			-.978***
R <sup>2</sup> ( $\Delta$ R <sup>2</sup> )	.506	.509(.003)	.604(.095***)
F-value	31.749***	31.749***	19.417***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

배적 스타일( $Y = 5.428 - 0.622X$ )의 경우 협상상대방이 친화성이 있다고 느낄수

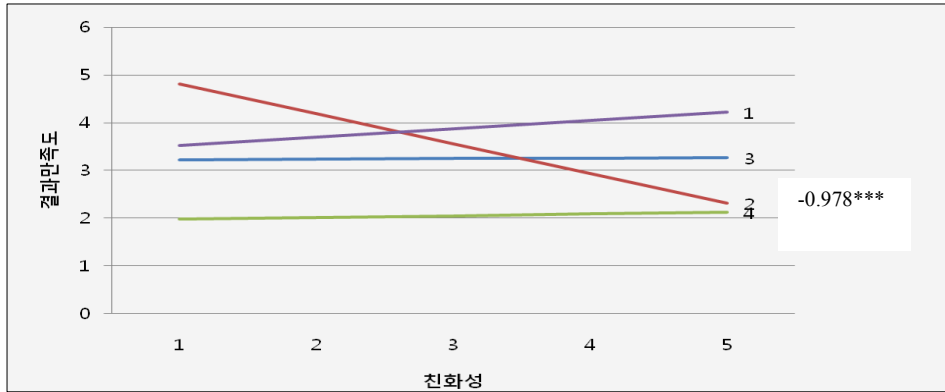
록 과정만족도는 작게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설 4-4는 부분적

으로 지지되었다.

갈등해결유형조합 변수가 협상과정만족도에 영향을 미칠 때, 협상상대방에 성격 중 성실성에 대한 인상의 조절효과 검증

증을 위한 계층적 회귀분석 결과는 <표 16>, <표 17>과 같다.

<표 16>, <표 17>에서 확인할 수 있듯이 과정만족도와 결과만족도의 최종



- 주) 1: 통합적 스타일-통합적 스타일, 2: 분배적 스타일-분배적 스타일.
- 3: 통합적 스타일-분배적 스타일, 4: 분배적 스타일-통합적 스타일.

[그림 6] 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-친화성(결과만족도)

<표 16> 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-성실성(과정만족도)

변 수	종속변수: 협상과정만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	2.333*** (.140)	2.200*** (.346)	2.243*** (.582)
통합-통합	1.637***	1.630***	1.212
분배-통합	0.606**	.585**	.297
분배-분배	0.218	.219	.517
협상상대방의 성실성		.040	.027
통합-통합×협상상대방의 성실성			.119
분배-통합×협상상대방의 성실성			.076
분배-분배×협상상대방의 성실성			-.090
R <sup>2</sup> (ΔR <sup>2</sup> )	0.469	.470	.474(.004)
F-value	27.383***	20.401***	11.459***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

&lt;표 17&gt; 협상상대방 성격에 대한 인상 조절효과-성실성(결과만족도)

변 수	종속변수: 협상결과만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
상 수	3.246*** (.150)	2.527*** (.362)	2.544*** (.600)
통합-통합	.710***	.670***	.331
분배-통합	-1.201***	-1.315***	-.036
분배-분배	.466**	.472**	-.034***
협상상대방의 성실성		.215*	.210
통합-통합×협상상대방의 성실성			.096
분배-통합×협상상대방의 성실성			-.329
분배-분배×협상상대방의 성실성			-.152
R <sup>2</sup> ( $\Delta R^2$ )	.506	.530(.024*)	.545(.015)
F-value	31.749***	25.956***	15.224***

주) \* Sig < .05, \*\* Sig < .01, \*\*\* Sig < .001.

단계에서는 유의적인 결과가 나타나지 않아 조절효과가 나타나지 않았다. 따라서 가설 3-5와 가설 4-5는 기각되었다.

결과만족도에 영향을 미칠 것이라는 가설을 토대로 협상자당사자들의 성격이 아닌 협상자가 느끼는 협상상대방 성격의 조절효과에 대해서 실증분석 하였다.

## VI. 결론

### 1. 연구결과 및 시사점

본 연구는 협상 시 협상자들의 개인특성과 관계된 변수들이 협상만족도에 미치는 영향력을 밝히는 데 목적을 두었다. 특히 협상자의 개인적 특성은 많은 연구를 해 왔지만 이렇다 할 결론을 내리지 못하고 있다. 따라서 기존의 연구를 토대로 개인특성 중 협상당사자들의 갈등해결유형조합이 협상결과인 과정만족도와

#### • 연구분석 결과

첫째, 갈등해결유형조합에 따른 과정만족도 차이는 유의미한 결과를 보였다. 예상한 대로 갈등해결유형조합의 과정만족도 순위는 다음과 같았다. 하지만 다중비교(Sheffe) 분석결과 통합적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방), 분배적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방), 통합적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방) 간의 과정만족도 차이는 없는 것으로 나타났다.

둘째, 갈등해결유형조합에 따른 결과

만족도 차이는 유의미한 결과를 보였다. 하지만 예상과 달리 갈등해결유형조합의 결과만족도 순위는 다음과 같았다.

- ① 통합적 스타일(협상자)-통합적 스타일(협상상대방)
- ② 분배적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방)
- ③ 통합적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방)
- ④ 분배적 스타일(협상자)-통합적 스타일(협상상대방)순으로 나타났다.

또한 다중비교(Sheffe) 분석결과 통합적 스타일(협상자)-통합적 스타일(협상상대방), 분배적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방), 통합적 스타일(협상자)-분배적 스타일(협상상대방) 간의 결과만족도 차이는 없는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과를 바탕으로 추론해보면 분배스타일의 협상자들이 협조정도가 높다고 분류되는 통합적 스타일의 협상상대방에게 협상에 있어서 많은 양보와 이득을 기대한다. 하지만 통합적 스타일의 협상상대방은 분배적 스타일의 협상자가 처음에 기대했던 만큼의 양보를 하지 않고 오히려 협조정도를 낮춰 분배적 협상자가 기대했던 만큼의 결과를 얻을 수 없을 것이다. 이는 상대방이 협상과정에서 협조정도가 높다고 해서 자신에게 유리한 결과를 도출해 낼 수 없다는 것을 시사한다. 즉 통합적 스타일의

협상자일지라도 협상상대방의 갈등해결 스타일에 따라 상호작용함으로써 분배적 협상상대방보다 더 나쁜 결과를 얻을 수 있다는 것을 의미한다.

세 번째, 조절변인으로 설정했던 협상상대방에 성격에 대한 인상 중 과정만족도에 있어서는 유의미한 결과값이 도출되지 않았고 결과만족도에 있어서는 분배스타일-분배스타일의 경우 신경과민성(+), 개방성(+), 친화성(-)이 유의미한 값을 가지며 차별적 영향력이 있었다. 하지만 예상과 달리 다른 방향성을 보여 모두 부분적으로 지지되었다.

이와 같은 결과를 바탕으로 추론해 볼 때 분배스타일의 협상자는 불안과 초조함을 반복적으로 표출하는 신경과민성의 성향이 보여지는 협상상대방으로부터 의도적으로 충동성을 자극하여 협상의 주도권을 가져왔을 것이고 기대이상의 결과를 얻었을 수 있다. 또한 개방성의 경우도 경제적인 가치보다는 자신의 감정에 충실해 보이는 협상상대방에게 명분을 주고 경제적 실리를 가져왔을 수 있다. 마지막으로 친화성의 경우 냉철한 판단을 해야 하는 협상테이블에서 협상상대방의 사교적인 행동은 상대방에게 협조정도를 높이는 계기가 되어 자신이 얻어야 할 이득을 다 취하지 못하고 양보했을 가능성이 있다.

마지막으로 본 연구의 의의와 시사점

은 다음과 같다.

첫째, 기존 협상 연구결과 협상성과에 대한 개인차의 효과를 조사해 왔지만 (Hermann and Korgan, 1977; Rubin and Brown, 1975; Terhune, 1970; 한영위, 박호환, 2005; 한영위, 2006) 결과의 일관성이 없었다. 또한 협상자의 성격만 파악했지 협상상대방에 대한 성격을 고려하지 않았다.

협상은 협상상대방과 함께 성과를 창출해야 하는 작업인 만큼 기존 연구에서 시도되지 않았던 협상상대방에 대한 인상의 조절효과를 살펴봤다는 점에서 큰 가치가 있다. 조절변인으로 협상상대방에 성격에 대한 인상 관련 가설이 모두 기각되었지만 성격 5요인의 하위변수 중 일부는 조절변수로서 유의미한 결과를 도출했기 때문에 탐색적 연구로서 의미가 있고 앞으로 더 지속적인 연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 개인특성 변수가 양자 간 협상에서 협상만족도에 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이는 협상상대방 개인특성에 따라 협상자가 전략적으로 자신의 이미지를 어떻게 설정하는가에 따라 협상에 영향을 줄 수 있음을 의미한다.

연구결과를 종합하면 이는 미미하나 마 문제제기에서 언급한 지금까지 많은 연구자들이 가졌던 ‘협상만족도는 개인특성의 차이에 따라 달라지는가?’에 대

한 의문을 해소하는데 조금의 실마리를 제공했다고 할 수 있다.

## 2. 연구의 한계점

본 연구는 협상 시 협상당사자들의 갈등해결스타일 협상조합이 협상결과에 미치는 영향을 알아보기로 자 설문조사와 실험실 실험이라는 방법을 병행하여 실증분석을 하였다. 그러나 이것을 현실세계에 그대로 적용시키는 데는 제약이 따를 수 있음을 인정하지 않을 수 없다.

첫째, 본 연구에서 진행되었던 실험은 처음 만난 사람과 한 1회적인 것이었다. 물론 피험자 소속된 팀의 구성원들 중에는 친분관계가 있는 사람들도 있었다. 이는 협상결과를 왜곡시킬 수 있는 가능성이 있다.

둘째, 본 연구는 협상정황과 같은 구조적인 영향력 즉, 외생변수들을 구체적으로 고려하지 못했다.

셋째, 본 연구에서는 협상과제로써 단순히 양자의 이익을 나누어 갖는 것만이 가능한 고정 합(fixed-sum) 안건이었다. 하지만 두 가지의 안건 이상을 협상해야 하는 변인합(variable-sum) 과제를 사용할 경우 협상결과는 달라질 수 있다.

넷째, 실험집단 수가 충분하지 못해 기 대한 결과를 도출하기에는 너무 미흡했다. 성격 역시 더 많은 다양한 표본의 실험을 통해 일반화함이 요구된다.

다섯 째, 협상성과의 주요 측정 변수인 win-win정도를 측정하지 않고 심리적인 만족도만 측정함으로써 실제 협상 성과가 어떻게 나타났는지 확인하지 못하는 한계점이 있다.

지금까지의 협상연구들은 협상의 결과에만 치중해 왔다. 그러나 앞으로는 협상의 과정에 보다 협상자의 개인특성에 초점을 두는 연구가 필요할 것이다. 앞으로의 연구에 서는 협상자의 동기를 실험자가 조작하는 것이 아니라, 실제로 협상하는 도중에 협상당사자들의 태도에 따라서 협상의 상황이 변해가는 과정을 연구 할 필요가 있다.

## 참고문헌

- [1] 박헌준, 이종건, “협상교육: 경험적 학습을 통한 협상능력개발”, 『협상연구』, 제6권, 제1호(2000), pp.129-142.
- [2] 박헌준, 이종건, “협상연구의 발전과 과제”, 『협상연구』, 제7권, 제1호(2001b), pp.1-36.
- [3] 박헌준, 이종건, “협상자 개인특성과 협상성과: 협상자 역할을 고려한 실증연구”, 『경영학연구』, 제33권, 제2호(2004), pp.325-347.
- [4] 박호환, “분배적 협상과 통합적 협상에서 협상인의 성격과 그 외 인적 특성의 영향: 암묵적 조정과 의리, 배반에 미치는 영향”, 『인사관리연구』, 제26권, 제3호(2002), pp.121-136.
- [5] 신중식, “대인지각과 인간관계에 관한 연구”, 『교육논총』, 제24권, 제1호(2004), pp.1-32.
- [6] 채서일, 『사회과학조사 방법론』, 학현사, 1996.
- [7] 한영위, 박호환, “협상자의 개인특성과 설득력, 협상이슈의 명료성이 협상성과 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 제19권, 제2호(2006), pp.601-622.
- [8] Barrick, M.R. and M.K. Mount, “The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis,” *Personality Psychology*, Vol.44(1991), pp.1-26.
- [9] Barry, B. and R. Friendman, “Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.74(1998), pp.345-359.
- [10] De Dreu, C.K.W. and P.A.M. Van Lange, “The impact of social value orientation on negotiator cognition and behavior,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.21(1995), pp.1178-1188.
- [11] Hermann, M.G. and N. Kogan, “Ef-

- fects of negotiator's personalities on negotiating behavior," In D. Druckman (Ed), *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*, Beverly Hills, CA: Sage, (1977), pp.247-274.
- [12] Lewicki, R.J., M.A. Stevenson, and B.B. Bunker, "The three components of interpersonal trust: Instrument development and differences across relationships, Paper presented at the Academy of Management Meeting, Boston, 1997.
- [13] Lewicki, R.J., D.M. Saunders, and J.W. Minton, "*Negotiation(3<sup>rd</sup>ed)*," NY: McGraw-Hill, 1999.
- [14] Lewicki, R.J., D.M. Saunders, and J.W. Minton, "*Essentials of negotiation (2<sup>nd</sup>ed)*," NY: McGraw-Hill, 2001.
- [15] Thomas, K.W., "Conflict and conflict management," In M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: RandMcNally, (1976), pp.889-935.
- [16] Thomson, L., "Information exchange in negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.29 (1991), pp.304-325.
- [17] Thomson, L. and R. Hastie, "Social perception in negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.47(1990), pp. 98-123.
- [18] Thomson, L., E. Peterson, and S.E. Brodt, "Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70(1996), pp.66-78.
- [19] Thomson, L., "*The mind and heart of the negotiator*," (2<sup>nd</sup>ed), New-Jersey: PrenticeHall, 2001.
- [20] Walton, R.E. and R.B. McKersie, "A Behavioral Theory of Labor Negotiation: *An Analysis of a Social Interaction System*," NewYork: McGraw-Hill, (1965), pp.12-15.