

協商에서 雙方勝利를 방해하는 認知上의 誤謬에 관한 文獻研究

朴 浩 煥*

〈目 次〉

- | | |
|----------------|----------|
| I. 問題의 提起 | III. 結 論 |
| II. 認知上 誤謬의 原因 | |

I. 問題의 提起

협상에서 당사자 쌍방이 승리하는 것을 우리는 문제해결(problem solving)이라고 부른다(박호환, 1994). 문제해결의 방식으로 흔히 거론하는 것은 주어진 파이를 나누어 갖는데 집착하지 말고 파이 자체를 키우는 방법을 모색하는 것을 들고 있다. 그 외에 쌍방이 양보를 서로 교환하는 통나무굴리기(log rolling)와 불특정보상(nonspecific compensation)과 같은 방법도 이용되고 있다. 이런 방법들이 전제로 깔고 있는 가정은 협상인은 경제적 합리성을 지니고 있기 때문에 서로의 이익을 최대로 하는 타결을 얻을 수 있다는 것이다. 이런 타결은 협상이론가들의 표현을 빌리면 협상당사자 쌍방 이익의 합, 즉 공동이익(joint benefit)이 최대로 되는 상황이며, 효율적인(efficient) 협상의 결과로 파레토최적(Pareto optimal)에서 타결이 이뤄진 경우이다. 파레토최적은 쌍방 공동이익이 극대가 됨과 동시에 어느 한 쪽이 이익을 보려면 다른 쪽이 손해를 봄야만 하는 경우를 일컫는다.

그러나 이런 가정은 협상인을 경제적 이익을 극대화 하기 위해 노력하는 경제적 합리성(economic rationality)을 가진 존재로 보기 때문에 협상이 이뤄지는 현실과 많은 괴리가 있다. 예를 들어 労使紛爭이나 政治協商에서 第三者가 보면 서로에게 최대의

* 아주대 경영학과 교수

이익이 될 수 있는 타결이 분명히 있음에도 불구하고 서로 자신의 주장만 고집하거나 자신에게 손해가 가더라도 상대를 완전히 꺾어버리려는 시도를 하여 결국 서로 파멸하는 경우를 종종 본다. 이것은 현실의 협상이 경제적 이익극대화를 위해서만 경쟁하는 과정이 아니라 여러 가지 심리적, 사회적, 정치적 요인이 작용하고 그에 따라 협상결과가 最適이 아닌 劣等(Pareto inferior)이 나타나게 되는 복잡한 과정임을 시사한다. 그러므로 협상과정과 협상결과에 대한 연구는 경제학적 접근만으로는 부족하며 심리학적, 사회학적, 정치학적 접근도 절대 필요하며 그들을 통하여 우리는 많은 설명을 얻어 낼 수 있다.¹⁾

이 글에서는 협상인들이 最適의 협상결과를 얻지 못하는 원인을 협상인이 지닌 認知(cognition)上의 限界 차원에서 구명해 보려고 한다. 협상인은 협상과정에 있어서 인간이기 때문에 갖게 되는 여러 가지 인지상의 오류에 빠져 정확한 판단을 하지 못하는 경우가 허다하다. 예를 들면, 동일한 이슈에 대해 협상인 간에 일치하지 않는 해석을 하거나 손익계산을 달리 하기도 한다. 또한 협상인은 컴퓨터가 아니기 때문에 기억력에도 한계가 있다. 즉 인간은 기억장치에 정보를 저장하고 이를 회상해내는 데는 한계와 오류가 있게 마련이며 그것이 협상과정에 영향을 미친다. 종종 협상당사자 간에 과거의 합의에 대해 서로 상반된 기억을 하고 있고 그것을 고집하는 경우를 보는데, 그것이 전략적으로 거짓을 하는 경우도 있지만 기억력의 한계 때문에 어쩔 수 없이 나타나는 경우도 있다.

또 다른 예를 들면, 다음 표와 같은 “죄수의 딜레마” 게임에서 많은 참여자들이 상대방이 협조적으로 나올 것으로 기대한다(Plous, 1985). 아래 표는 다음과 같은 상황을 나타낸 것이다. 즉, 나와 친구가 보석상점에 들어가 다이아몬드를 훔친 후 경찰에 붙잡혔다.

1) 여기서 경제학적 접근은 고전경제학파의 시각을 의미하며, 경제학 전체를 볼 때 고전경제학 아래 그것이 전제했던 엄격한 가정의 해체 및 행동과학과 같은 타 학문의 접근방법 원용 등이 활발하게 있음을 무시하는 것은 아님.

〈표 I-1〉 죄수의 딜레마에서 나와 친구가 받게 될 대가

		친 구	
		발 설	침 묵
나	발 설	8년, 8년	석방, 15년
	침 묵	15년, 석방	2년, 2년

* 내가 받게 될 대가가 먼저 제시되어 있고, 친구의 대가는 쉼표 뒤에 제시되어 있다.

그러나 훔친 다이아몬드의 소재를 둘다 가르쳐 주지 않았기 때문에 물증이 없어 절도 미수로 기소될 처지에 있다. 벌은 징역 2년으로 되어 있다. 만약 물건이 발견되어 절도 죄가 성립되면 징역 15년이다. 경찰서에서 나와 친구는 완전히 격리되어 조사를 받고 있다. 담당경찰이 나에게 와서 이런 제안을 하였다. “만약 당신이 물건 있는 곳을 가르쳐 준다면 우리가 최대한 관용을 베풀겠소. 당신이 가르쳐 주고 당신친구도 가르쳐 주면 우리가 법원에 부탁하여 징역 8년으로 깎아 주겠소. 그런데 만약 당신이 계속 침묵하고 있고 대신 친구가 발설하면 당신은 15년형이고 친구는 석방시키겠소. 만약 거꾸로 당신이 발설하고 친구가 침묵하면 당신은 석방되고 친구는 15년 형을 살게 될거요. 그 럴 잘 생각해보시오.” 이런 상황하에서 만약 철저히 이해타산만 따지는 합리적 인물이라면, 친구의 예상되는 선택이 발설인 경우에서나 침묵인 경우에나 이쪽에 유리한 대가를 주는 선택은 발설이므로 반드시 발설을 선택할 수 밖에 없다. 그러나 실험에 의하면 많은 사람들이 상대방이 침묵(즉, 협력)을 선택하리라고 낙관하는 경향이 보였다. 왜냐하면 친구라는 단어가 갖는 뉴앙스와 의리와 배신 사이에서 의리를 택해야 한다는 도덕적 의무감 등이 작용하기 때문으로 보인다.

이와 같이 협상당사자는 인간이기 때문에 정보처리능력과 기억력 그리고 주의력에 한계가 있어 최적의 타결에 도달할 수 없는데, 이런 경향을 Fiske and Taylor(1991)는 협상당사자가 “인지적 구두쇠(cognitive miser)”이기 때문이라고 주장하였다. 이 개념에 따르면 인간은 精神的 經濟(mental economy)를 추구하기 때문에 복잡한 추론이나 많은 양의 기억은 회피하는 경향이 있으며, 문제를 논리적이고 체계적으로 풀어나가기보다는 조그마한 실마리가 있으면 우선 그것으로부터 시작하여 진행해 가면서 잘못을

수정해가는 시행착오의 방식(heuristics)으로 풀어간다고 한다.

한편 Klar, Bar-Tal, and Kruglanski(1987)는 동일한 상황에 대한 판단이 사람마다 다른 이유를 圖式(schema)의 개념을 이용하여 설명하고 있다. 圖式은 각 개인의 과거 경험으로부터 형성되는데, 어떤 현상에 대해 특별히 인상에 남은 부분이 있었으면 그것이 그 현상의 전반적인 모습으로 머리에 남게 되고, 그 이후 그런 현상을 접하면 이미 형성되어 있는 도식에 따라 인상을 재생해낸다. 따라서 두 협상인이 동일한 현상에 대해 서로 다른 측면으로 도식을 형성하고 있다면 둘은 동일한 현상에 대해 동일한 모습으로 볼 수가 없다. 한편, 둘이 동일한 측면으로 도식을 형성하더라도 각 측면에 부여한 가중치에 차이가 나기 때문에 동일한 모습으로 볼 수 없은 경우도 있다. Pinkley(1990)도 분쟁당사자들이 동일한 갈등을 상이하게 보고 있음을 발견하였는데, 서로 상이한 葛藤構圖(conflict frame)에 의존하기 때문에 동일한 갈등을 서로 상이한 용어로 표현하고 있다고 하였다.

이상에서 보면 협상이슈에 대한 인식과 상대방의 의도와 전략에 대한 예측, 기대되는 결과에 대한 손익계산 등과 같은 일련의 협상과정에 협상인의 지각(perception)이 중대한 영향을 미침을 알 수 있다. 아래에서는 협상인의 지각에 방해를 주는 것이 어떤 것이 있는지 좀더 구체적으로 알아 보고자 한다. 이 분야에 대해서는 이미 많은 연구가 있으므로, 이 글에서는 이런 연구성과를 종합하는 것을 일차적인 목적으로 하였고 추가로 향후 어떤 연구주제들이 관심을 끌게 될 것인지에 대하여 논의해 보고자 한다.

II. 認知上 誤謬의 原因

1. 고정된 파이의 가정

협상테이블에 마주 앉은 당사자들은 흔히 서로의 이익이 정반대, 즉 “네가 가지면 나는 잃는다”라고 하는 圖式(schema)에 빠져있다. 이런 고정된 파이(fixed-pie assumption, 제로섬, win-lose) 가정은 문제 해결(problem solving)을 불가능하게 하며 투쟁행위를 조장한다(Follett, 1940).

이 고정된 파이 가정은 사회심리학의 개념인 잘못된 공감(false consensus)에서 파

생되었다. 그것은 사람들이 흔히 상대가 자신과 동일한 관점을 지니고 있고 선호도 우선순위도 동일하게 갖고 있다고 믿는 경향이 있음을 가르킨다. 이것은 사람들이 자신의 생각이나 행동이 보편적인 것으로 평가하기 때문에 상대도 역시 자신과 동일하리라고 일방적으로 추정하는 것을 의미한다. 따라서 상대의 실제 선호를 과대 또는 과소 추정하는 것을 의미하기도 한다(Dawes, 1989). 그러므로 이 잘못된 공감은 상대의 의사 추정시 흔히 범하는 절대적 과오로서 상대적 과오는 아니다.

협상당사자들이 고정된 파이 가정에 빠져 있게 되면 複數이슈 협상에서 상대의 선호도 우선순위가 나의 것과 동일하다고 보기 때문에 협상이슈들이 통나무 굴리기(log rolling)의 가능성이 있음에도 불구하고 쌍방승리의 해결책을 찾지 못하게 된다(Thompson & Hastie, 1991).

Carnevale and Isen(1986)의 실험실 협상게임에서 고정된 파이 가정을 따른 협상인들은 복수이슈(3 이슈)에서 쌍방에게 이익이 되는 통나무굴리기를 하지 못하고 쌍방의 이익이 중간이 되는 선에서 타협을 해버리거나 아예 합의도달에 실패하였다. 반면 상대가 자신과 다른 우선순위를 지니고 있음을 파악한 협상인들은 쌍방승리의 합의에 도달하였다.

이와 같은 협상인의 성향에 대하여 Thompson(1990a)은 대부분의 협상인들은 고정된 파이 가정을 가지고 일련의 협상을 시작하며 협상을 진행해가는 동안에 쌍방 선호도 순위에 차이(tradeoffs)가 있음을 발견하게 되며, 상대방 이익에 대해 정확한 판단을 하자 노력할 경우 쌍방이 더 많은 공동이익과 개인이익을 가져갈 수 있다고 하였다.

또한, 협상의 圖式은 한 협상에서 적용되면 그 다음 협상에서도 적용되는 경향이 있다. 이전에 통합가능성이 없는 협상을 해 본 사람은 그 다음 협상에서 고정된 파이 가정을 갖게 된다(Thompson, 1990b). 그 다음 협상이 통나무굴리기의 가능성을 가진 것으로 나중에 판명되어도 그런 협상인은 대개 쌍방승리 합의에 도달하지 못하였다. 또한 이런 협상과정을 지켜본 관찰자도 양측의 선호도에 대해 객관적인 인식을 갖지 못하였다(Thompson, 1991c). 따라서 고정된 파이 가정이 지속되는 것은 협상인의 역할에 관련된 것이 아니라 아마 認知上의 문제일 것으로 보인다.

한편, 위와 실험실 연구들은 대학생들을 대상으로 한 것인데 대학생들의 반응행태가 근본적으로 진지성이 결여되어 있고 또 협상현장에 대한 경험과 지식이 없어 이상적으로 훌러 버릴 수 있다는 비판과 그런 대학생을 상대로 한번의 실험실 연구 통해 얻은 결

파는 고정된 파이 가정의 빈도를 과장할 위험이 있다는 주장도 제기 되어 있다(Thompson 1990a).

Neale and Northcraft(1986)의 연구에 의하면 경험있는 협상인(예컨데, 부동산중개인)은 대개 학생들 보다 고정된 파이 가정에 따라갈 확률이 낮았다. 그들은 경험을 통해 통나무굴리기의 가능성을 포함한 좀 더 세련된 도식을 갖고 있었다. 그리고 실험을 “협상”이라고 이름붙인 것도 학생들에 고정된 파이 가정을 연상시켰을 것이라고 주장하였다. 왜냐하면 “협상”에 대한 일반적인 常同的 態度(stereotype)는 격렬한 투쟁의 상호교환을 의미하기 때문이다. 반면 실제의 협상인들은 문제해결이 가능하다는 경험을 많이 가졌다. 만약 학생들이 “협상”을 하는 것이라는 얘기를 듣지 못했으면 고정된 파이 가정에서 좀 더 벗어날 수 있었을 것이라고 하였다.

2. 갈등의 환상

협상인들은 협상에 임할 때 위에서 논의한 고정파이의 가정 이외에도 협상이슈에 대해 쌍방이 동일한 가치를 부여하고 있다는 사실을 파악하지 못하고 서로 눈치만 보다가 결국 합의에 도달하지 못하는 경우가 있다. 예를 들면, Thompson and Hastie(1990)의 연구에서 협상인들은 일대일로 짹을 지어 한번의 협상에서 여러 개의 이슈에 대해 합의를 하도록 하였는데 이슈 중에는 적어도 한개가 쌍방 모두에게 동일한 가치를 지닌 것으로 이런 사실을 서로 알아차리기만 하면 적어도 그 이슈에 대해서는 쉽게 합의할 수 있는 것이었다. 그러나 실험 결과 협상인들은 쌍방이 원하는 이슈에 대하여 그 공동가치를 파악치 못하고 결국 그 이슈에 대해서도 합의를 하지 못하는 결과를 보여주었다. 이런 현상은 협상에 임하는 협상인은 상대와 이해관계가 상반될 것이라는 오해를 갖고 있기 때문으로 최적의 협상결과를 얻지 못하게 된다. Rubin et. al.(1990)은 이와 같이 협상인들이 상대방과 공동가치(common value)가 있는 이슈를 제대로 인식하지 못하고 서로 갈등관계에 있다고 믿는 것을 추측된 갈등(illusory conflict)이라고 불렀다.

간혹 협상당사자 중 어느 한 쪽이 논의 대상에 있는 몇 가지 이슈 중에서 자기도 원하면서 상대도 원하는 이슈가 있다는 사실을 간파할 수가 있는데, 이때 그 당사자는 상대에게 소위 전략적 거짓발언(strategic misrepresentation)을 하여 이익을 볼 수 있다(O'Connor and Carnevale, 1992 ; Raiffa, 1982). 이것은 상대에게 상대가 원하는 문제

의 그 이슈에 대해 양보를 해주는 대신(실제 이것은 자신도 바라던 것임) 자신에게 이익이 되지만 상대가 들어주지 않는 이슈에서 상대가 양보를 하도록 요구함으로써 가능해진다. 이것은 경험있는 협상인들이 미숙한 사람들을 상대로 협상을 벌일 때 흔히 나타난다(Thompson 1990a). 그리고, 협상인들은 이 전략적 거짓발언에 자기도 모르게 넘어갈 수 있다. 협상인들은 흔히 다른 이슈에서 양보를 유도하기 위해 상대가 요구하는 한 이슈에 양보를 하는 경우가 많은데, 사실 그 다른 이슈는 상대도 내심으로는 원하고 있는 공통가치의 이슈일 수가 많은데 이것을 상대의 속임수나 완고한 태도 때문에 미처 깨닫지 못하는 수가 많다고 한다(O'Connor & Carnevale, 1992 : Raiffa, 1982).

3. 반사적 평가절하

협상에서 일어나는 또 다른 비합리적인 행위는 상대방이 제안하는 것에 대해서는 일단 그 저의를 의심하고 실제 냉정히 손익계산을 해보면 그 제안이 이쪽에 이익이 되더라도 거절하게 되는 경향을 들 수 있다. 이처럼 이쪽에 이익이 되거나 이쪽이 원하는 것을 상대가 먼저 양보하겠다고 내 놓으면 오히려 이쪽에서 반사적으로 거절부터 하고 보는 것을 반사적 평가절하(reactive devaluation)이라고 한다(Stillinger et al, 1991). 이것은 협상인들이 상대에게 좋은 것은 나에게 분명 나쁠 것이라고 추론하는 경향을 나타낸다.

반사적 평가절하의 예를 들면 다음과 같은 경우이다. 평소 구내식당의 식단에 대해 종업원들이 많은 불만을 갖고 있는 한 회사에서 노조가 단체교섭 사항으로 식당개선을 요구하며 방법으로 식비인상을 요구하였다. 회사측은 식비 인상보다는 식당을 외부용역화하기로 방침을 정하고, 그것을 다음 교섭회의에서 노조와 협상하기로 정하였다. 한편 노조는 식비인상보다는 이웃 회사처럼 식당운영을 외부에 하청을 주는 것이 더 현실적이라는 계산에서 다음 교섭에서 식당의 외주를 요구하기로 방침을 정하였다. 이제 노사 양측은 식당운영의 개선방법에 대하여 공통이익을 가진 상황이 되었다. 그런데, 막상 교섭이 시작되어 회사측이 식당의 외부운영을 대안으로 제시하면 내심 그것을 원하고 있던 노조가 당황을 하게 되고 회사측의 의도에 대하여 강한 의구심을 품게 된다. 회사가 자진해서 그런 대안을 제시하는 것을 보면 필시 그 대안이 회사측에는 이롭지만 종업원에게는 손해가 될 것이라고 추정하고는 그 안을 거절해버리게 된다.

4. 협상각본

사람들은 어떤 문제에 부딪히게 되면 그것을 처리하는 절차와 방식에 대해 나름대로 직관에 의하여 만든 이론을 갖고 임한다. 협상과정에서도 협상인들은 그런 직관적 이론을 갖고 들어간다. 이것을 “각본(scripts)”(Abelson, 1981) 또는 “事件圖式(event schemas)”(Hastie, 1981)이라고 부른다.

각본은 외부로부터 주어지는 것이 아니라 개인의 경험이나 신념에 의하여 스스로 형성한다. 그리고 자신과 상대방이 어떻게 행동하는 것이 공정하고 적절한지를 판단할 수 여러 가정들을 포함한다. 예컨데, 노조가 교섭에서 이미 합의했던 이슈에 대해서 금방 번복할 경우 사용자는 노조의 행동이 자신이 느끼기에 협상에 있어서 표준적이라고 보는 협상 각본(즉, 협상시 적절한 행동에 대한 규범)에 어긋나는 것으로 간주하고 화를 내고 협상상대로서 자격이 없다고 간주하는 그런 경우를 들 수 있다.

이처럼 각본은 한 협상인이 상대방 행동의 원인이 무엇인지를 추정하는데 있어서 매우 중요한 영향을 미치고 그 결과 상대방 행동에 대한 이쪽의 반응을 선택하는데도 자연히 영향을 미치게 된다(Hewstone 1988 : Kelley & Stahelski, 1970). Baron(1985, 1988)의 연구에 따르면 상대가 투쟁적으로 나올 때 그 원인을 추정해본 결과 그의 신념에서 나온 것이라고 판단이 되면 이쪽의 대응은 보복보다는 유화적인 대응을 취하게 된다고 한다. 그리고 만약 상대의 행동이 부정직하게 보일 경우에는 이쪽에서 강력한 적대행동을 보인다고 한다.

5. 경직된 사고

사회적 갈등 상태에 놓인 사람들은 경직된 사고에 빠져 들 수 있다. 경직된 사고(rigid thinking)는 이분법적인 판단을 하는 것인데, 귀에 들어 오는 정보를 선악으로 양분하며, 물체나 항목에 극단적인 가치를 부여하고, 기억속의 개념간의 관계를 보지 못하는 경향을 말한다(Deutsch, 1969 ; Judd, 1978; White, 1984). 이런 사고는 나아가서 창의성과 효과적인 문제해결을 방해한다 (Pruitt & Rubin, 1986) Carnevale(1991)은 이에 관련하여 재미있는 실험을 하였다. 사회적 갈등이 사람들의 판단력과 창의력에 어느 정도 영향을 미치는지 보기 위하여 두 집단에게 실험을 가하였다. 한쪽 실험집단

에는 참가자들에게 아주 적대적이고 경쟁적인 협상에 참가해야 한다고 일러주고, 다른 실험집단에는 아주 협조적인 협상에 참가해야 한다고 알려주었다. 그리고 나서 실제 협상에는 참여시키지 않은 채, 협상에 앞서 다음의 작업을 하게 하였다. 두 실험집단 참가자들에게 여러 단어들을 제시하고 이들을 유사한 것끼리 분류하는 작업을 하도록 하였다. 예를 들면, 버스와 낙타는 타는 것으로 분류하는지를 보았다. 실험결과를 보면, 적대적인 협상에 곧 참가해야 한다는 주문을 받은 첫째 집단은 협조적인 협상에 곧 참가해야 한다고 주문 받은 둘째 집단에 비해 단어 분류 작업을 잘 하지 못하였다. 특히 낙타를 탈 것으로 분류하는 것과 같은 창의성을 발휘하지 못하였다.

6. 자만심

협상인들은 간혹 상대가 자신보다 더 많은 양보를 할 것이라고 쉽게 믿는 경향이 있다. 이런 자만심(overconfidence)을 가진 협상인은 양보를 좀처럼 하지 않으려 한다 (Kochan & Jick, 1978 ; Stevens, 1963). 그리고, 중재에서도 협상인들은 좋은 결과를 얻을 것으로 지나치게 낙관하거나, 양측 모두 이길 확률을 50% 이상으로 믿고 있었다 (Neale & Bazerman, 1985). 이런 경향은 바꾸어 말하면, 중재가 있을 것으로 예상되면, 자만심을 가진 협상인은 양보를 줄이고 협상과 조정에서 쉽게 합의에 도달하려 하지 않는다 (Kochan & Jick, 1978).

Peirce et. al.(1991)은 협상인들 사이에서 중재결과에 대한 자만심은 발견하지 못했으나, 협상철회와 같은 위협을 포함하는 투쟁전술이 성공할 것이라는 자만심은 발견하였다. 이런 경향은 협상인이 상이한 두 집단에서 나왔을 경우가 동일한 집단에서 나왔을 경우 보다 더욱 현저하였다(Rothbart & Hallmark, 1988).

자만심은 협상인들이 상대의 이익에 대해 관심이 적은 경우에 특히 강하게 나타나는 경향이 있다. 예컨데, 협상인들은 각자 자신 이익에만 관심을 갖는 개인주의적 동기를 지니고 있을 때는 협상에서 상대보다 유리하다고 확신하고 있으나, 협조해야 하겠다거나 동기를 갖고 있을 때는 자신과 상대가 비슷하다고 본다(Carnevale & Keenan, 1990).

7. 이용가능성

이용가능성(availability)은 어떤 사건이 발생할 빈도나 확률에 대한 판단의 실마리가 되는 정보를 기억에서 얼마나 쉽게 불러낼 수 있는가를 가르킨다(Tversky & Kahneman, 1974). 예를 들어, 여성의 음주비율이 얼마나 될까라는 질문을 받으면 사람들은 흔히 최근의 통계를 보지 못한 경우에 감으로 높지는 않으나 어느 정도 있고 점차 증가하고 있다고 답할 것이다. 그러나 주변에 있는 여동생이나 여자 친구가 음주하는 것을 보았던 사람은 그 비율이 대단히 높다고 대답한다.

이처럼 이용가능성은 사실에 대한 정확한 사태 파악이 안된 경우 기억속에서 가장 쉽게 끄집어 낼 수 있는 단편적인 자료를 이용하여 그 사실에 대한 해석을 내리는 행태를 의미한다. 이렇게 쉽게 회상해 내는 정보는 흔히 최신의 것이다. 이처럼 기억에서 좀 더 재생가능하고, 눈에 띠고, 구체적이고 생생한 정보일수록 판단에 실제 이상의 영향을 미친다(Tversky & Kahneman, 1974). 그리고 이용가능성은 협상인으로 하여금 눈에 띠는 정보에 너무 많이 의존하게끔 하고 그 결과 편향된 판단을 넣게 한다(Neale & Bazerman, 1991).

8. 대표성

대표성(representation)은 판단해야 할 대상²⁾의 가장 눈에 띠는 모습만을 바탕으로 판단하고, 실제 좀 더 균형있는 판단을 가능케 하는 미세한 모습은 무시하는 것을 의미한다(Tversky & Kahneman, 1974). 이것은 인사평가시 나타나는 오류 중의 하나인 현혹효과(halo effect)와 유사하다. 예를 들면, 호텔로비에 앉아 있는데, 바로 앞에서는 모 회사 영업사원의 망년회가 열리고 있었다고 하자. 우연히 옆사람과 대화를 나누게 되었는데, 그 사람의 말투가 아주 조용하고, 시에 대해 깊이 있는 설명을 하고 있다면 당신은 그의 직업을 시인이나 아니면 적어도 교사나 도서관 사서 정도로 판단할 것이다. 이는 영업사원 축제가 바로 앞에서 열리고 있다는 정보를 무시하고 판단한 것이다. 역사적 사건도 대표성의 한 예가 될 수 있다. 어떤 역사적 사건이 매우 인상적이거나 현

2) 상대 협상인일 수도 있고, 협상 분위기나 이슈의 모습일 수도 있다.

상황을 대변할 것으로 보일 경우, 그것은 현재의 판단에 영향을 미친다(Bazerman & Carroll, 1987).

이용가능성과 대표성은 협상전략의 선택에도 영향을 미칠 수 있다. 협상인들이 투쟁 전술을 구사했던 과거 경험을 쉽게 회상해 볼 수 있다면, 그런 전술의 이용이 증가할 수 있다. 반면 문제해결의 사용 경험을 회상할 수 있다면 그것이 또한 대표적인 전술이 된다. 과거 투쟁의 참담한 결과를 회상할 경우에는 양측 모두 적대적 시기로 되돌아 가지 않으려고 한다(Friedman, 1989). 따라서 투쟁의 결과(적대관계, 결렬)를 쉽게 회상할 수 있다면 그것의 이용 빈도가 떨어질 것이다. 이런 경향을 응용하면, 협상을 시작할 때는 처리할 이슈의 순서를 잡는 것이 중요한데, 서로 논쟁이 불지 않을 것 같은 이슈부터 먼저 시작하라고 권고하고 있다(박호환, 1994).

9. 닻의 역할

닻(anchor)은 임의로 선택한 준거점(reference point)으로서 비교 또는 판단시 추론의 출발점 또는 평가의 기준으로 사용된다. 사람들은 이 닻에 의존하므로써 판단작업을 단순화시킨다. 예를 들어, Tversky & Kahneman(1974)의 실험에서 보면, 학생들에게 “ $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ ”의 값이나 “ $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ ”의 값 중 어느 하나를 아주 짧은 시간에 예상해 보도록 하였는데, 어느 것을 선택하여 계산하였던 모두 위의 두 곱셈에서 첫째 숫자³⁾를 계산의 출발점(즉, 닻)으로 이용하였다. 그리고 학생들이 계산을 위한 충분한 시간을 갖지 못하였으므로 큰 값만 보며 계산해야 하였다. 계산 결과가 아주 재미있게 나타났는데, 첫번째 곱셈문제(내림차순 문제)를 한 학생들은 두번째 문제(오름차순 문제)를 한 학생들 보다 더 높은 숫자로 암산을 하여 갔다. 그 결과 내림 차 순 문제를 푼 학생의 대답이 올림차순 문제를 푼 학생들의 대답 보다 훨씬 더 크게 나타났다. 즉, 실제 값은 40,320 인데, 첫번째 문제를 푼 학생들의 평균값은 2,250이었고, 반면 두번째 문제를 푼 학생은 512였다.

협상에서는 한쪽의 최초 제안이 상대의 요구와 양보에 커다란 영향을 미친다. 이것은 닻의 개념으로 이해될 수 있는 것인데, 최초 제안을 닻이라고 볼 것 같으면, 협상에서는

3) 왼쪽부터 읽거나 오른쪽 부터 읽거나 첫째 숫자는 8 아니면 1

닻을 내리는 것에서 시작하여 그 다음에는 시행착오(heuristic)를 통하여 조정을 해간다는 것을 의미한다(Neale & Bazerman, 1991). 이런 시행착오 방식은 감정사들이 물건가격을 평가할 때 해당 물건의 전번 가격으로부터 큰 영향을 받는데서도 발견할 수 있다(Northcraft & Neale, 1987).

닻의 가장 공통적인 유형은 흔히 현상유지로서, 협상의 시점에서 존재하는 상황이다. 예를 들면, 임금협상시 회사측의 닻은 현상유지, 즉 임금동결이 대부분이다. 그리고 회사가 이것을 선택하는 이유는 이것이 노조 쪽에 비해 회사 쪽에 유리하기 때문이다. 그렇다면 노조는 일단 이 닻을 거부하고 현상유지를 변경시켜야만 자신들에게 유리한 결과를 얻을 수 있는 기회를 얻을 수 있다.

닻의 탁월한 효과는 눈에 띠는 어떤 해결이 협상에 큰 영향을 미치는 현상을 설명하는데 도움이 된다. 예를 들면, 임금교섭에서 노사간 줄당기기를 하고 있는데, 옆 회사에서 10% 인상에 합의했다고 하면 그것에 자극을 받아 교섭을 그 수준에서 빨리 진행하는 것을 볼 수 있다.

10. 손실회피

Tversky & Kahneman(1992)은 손실이 이득보다 비교와 선택에 더 큰 영향을 미친다고 주장한다. 예를 들면, 100원 손실에 대한 부정적 반응은 100원 획득에 대한 긍정적 반응보다 더 강렬하다고 한다. 이처럼 사람들은 손실회피(loss aversion)를 이익획득보다 더 선호한다. 즉, 사람들은 이익을 극대화하려고 할 때 보다는 손실을 극소화 시키려고 할 때 더 동기유발된다고 한다(De Dreu et. al., 1992; Kramer 1989; Taylor, 1991).

이것은 양보가 “손실”을 의미할 때가 “이익획득의 실패”를 의미할 때 보다 더 어렵다는 것을 암시한다. 여기서 일련의 협상 대안이 손실을 의미하는 경우를 “손실프레임(loss frame)”이라 하고 이익을 의미하는 경우를 “이익프레임(profit frame)”이라고 부른다. 따라서 일련의 협상이슈들에 대한 손익계산이 “손실 얼마”라고 하는 형식으로 나타내는 것 보다는 각 대안별로 “이익 얼마”라고 나타내는 것이 협상인의 양보를 이끌어 내기 쉽고 합의도달도 용이하다. 이렇게 보면, 임금교섭 등과 같은 노사협상이 대부분 회사측에는 손실을 가져다 주고 노조측에는 이익을 가져다 주기 때문에, 회사측이

협상안에 대하여 강력한 반발을 하게 된다는 것을 이해하게 된다. 이를 바꾸어 말하면, 노조에게도 손실로 기록되는 협상안을 논의할 때는 합의하기가 정말 어렵다는 것을 알 수 있다.

예를 들면, 회사의 의료비보조금을 인상을 하는 이슈에 대한 협상에서 노조측은 현재 월 20,000원에서 30,000원으로 올리는 안을 주장할 것이고, 반면 회사는 현행을 고집할 것이다. 노조는 보조금을 올리는 대안들이 이익을 주는 것들이 되고, 회사측은 올리는 대안은 손해를 가져다 주는 것들이 되기 때문에 극력 반대한다. 노조측에서는 회사와의 협상테이블에서 보조금을 올리는 각 대안이 회사에 직접 손해를 준다는 표를 제시하는 대신에 다른 측면에서 이익을 준다는 표를 제시할 필요가 있다. 한 예로 다음 표와 같이 보조금 인상이 종업원의 사기를 진작시켜 생산성을 올려 일인당 경상이익을 올린다는 것을 보여주는 방법이다.

〈표 II-1〉 보조금 인상에 따른 노조와 회사의 손익표

보조금 인상안	노조의 손익	회사의 손익	노조가 제시하는 회사의 경상이익 증가
현행(20,000)	0	0	0
25,000	+ 5,000	- 5,000	+3,000
30,000	+10,000	-10,000	+9,000
35,000	+15,000	-15,000	+6,000
40,000	+20,000	-20,000	+2,000

한편, 구매자와 판매자간에도 손실프레임과 이익프레임으로 갈리는 것을 볼 수 있다. 구매자는 손실프레임에서 판단하고, 반면 판매자는 이익프레임에서 판단하게 되는데, 그 결과 구매자는 판매자보다 협상에서 더 완고하며 더 많은 이득을 취하려고 애쓴다.

그런데, 프레임의 효과는 협상인들이 개인주의식으로 행동할 때만 나타난다고 한다 (Carnevale & Keenan 1990). 협상인들이 협력적으로 행동하면, 손실프레임은 합의 가능성에 아무런 효과를 미치지 못하며, 오히려 쌍방승리 합의가 이뤄질 가능성이 올라

간다. 이것은 쌍방이 손해를 최소로 줄이기 위하여 양보는 최대한 피하면서 최선의 해결책을 찾아가기 때문이라고 한다.

이와 관련하여 흥미있는 현상은 손실 프레임이 쌍방승리 합의의 가능성 증가시키기는 하지만, 그때는 협상인이 가상의 중립적 役割名이 주어졌을 때만 그러하였다 (Neale et. al., 1987). 예를 들면, 구매자와 판매자, 회사와 노조, 아군과 적군과 같이 적대적이거나 경쟁적인 역할명을 사용하는 대신에 일반적인 성명을 사용할 때 손실프레임 하에서도 쌍방승리 합의가 많이 나왔다고 한다.

11. 협상 분위기

함께 만화를 보거나, 개그를 듣거나, 조그마한 선물과 과자를 교환하는 것과 같이 함께 뭔가 할 때 느끼는 기분 좋은 상태는 협상에도 큰 영향을 미친다. 협상전문가들은 협력을 얻기 위하여 협상개시 전이나 도중에 농담과 우스개 얘기를 잘한다고 한다 (Kressel & Pruitt, 1989). 일례로 헨리 키신저(Henry Kissinger) 박사는 외교수단으로 농담을 잘 이용하였다고 한다.

여러 연구에 따르면 좋은 협상분위기는 적개심과 투쟁을 줄이고 문제해결(problem solving)을 늘인다(Baron, 1984, 1990; Baron & Ball, 1974; Baron et al, 1990). 그리고 농담과 같은 분위기 유도책은 양보도 늘린다고 한다. O'Quinn & Aronoff(1981)는 협상실험에서 제안을 하고 나서 농담을 덧붙인 경우 큰 양보를 얻었다고 보고하고 있다.

III. 結 論

이상에서 우리는 협상에서 문제해결식의 쌍방승리가 이뤄지지 않는 원인을 인간이 지닌 인지상의 오류에서 찾아 보았다. 이 분야에 대한 연구는 이미 상당하게 이뤄져 있는 편이다. 특히 인지심리학의 발달에 맞춰 인간의 인지과정과 기억의 메카니즘, 지식의 구조 등이 밝혀짐에 따라 인지상의 오류에 대해 많은 업적이 이뤄질 수 있게 되었다. 그러나, 지금까지의 연구에는 몇가지 한계가 보인다. 우선적으로 들 수 있는 것은 인

지심리학이 흔히 의존하는 방법론인 실험설법을 과도하게 많이 사용해온 점과 실험대상으로 대학생을 주로 이용한 점이다. 박호환(1994)에서도 지적한 바와 대학생을 이용한 실험은 대학생이 지니고 있는 특성, 즉 진지성과 실제 상황에 대한 경험의 결여 때문에 실험 결과의 납득성과 일반화에는 의문이 있을 수밖에 없다.

두번째로 인지과정에 대한 미세한 추적에는 성공하고 있으나, 인지상의 오류가 동태적인 협상테이블에서 어떻게 전개되고, 그것이 협상의 산출물에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 많지 않은 편이다. 그런 점에서 이 분야의 연구를 인지심리학자에게만 맡겨져서는 안되며 노사관계 학자와 경영학자의 참여가 요청된다고 사료된다.

앞으로의 연구과제로서는 특히 닻과 프레임의 개념을 응용하여 대개 손실프레임으로 구성된 노사협상의 이슈를 이익프레임으로 전환시키는 작업과 그렇게 했을 때 과연 효과가 있는지에 대한 검증이 흥미를 끌 것으로 보인다. 또한 앞에서 열거한 인지상의 오류들을 피하려면 어떻게 할 것인지에 대한 연구도 활발히 진행되어야 할 것이다. 지금 까지의 연구는 오류를 파악하는데 치중하고 있는데 현실적인 기여를 하려면 오류를 피하는 방법에 관한 연구도 필요하리라고 본다.

參 考 文 獻

- 박호환(1994). “협상에서 이기기 위한 전략”. 「산업관계연구」, 한국노사관계학회, 4권, 441-463.
- Abelson,R. P.(1981). The psychological status of the script concept. *American Psychologist*, 36.
- Baron,R. A.(1984). Reducing organizational conflict : An incompatible response approach. *Journal of Applied Psychology*, 69,272-9.
- Baron,R. A.(1985). Reducing organizational conflict : The role of attribution. *Journal of Applied Psychology*,
- Baron,R. A.(1988). Attributions and organizational conflict : The mediating role of apparent sincerity. *Organizational Behavior and Human Decision* 41, 111-27.

- Baron, R. A. and Ball,R. L. (1974). The aggression-inhibiting influence on non-hostile humor. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 23-33.
- Baron, R. A., Fortin,S. P., Frei, R. L., Hauver, L. A., and Shack, M. L. (1990). Reducing organizational conflict : The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1,133-52.
- Bazerman,M. H and Carroll,J. S.(1987). Negotiator cognition. In B. M. Staw and L. LCummings (eds), *Research in organizational behavior*, Vol. 9, Greenwich, CT : JAI Press.
- Carnevale, P. J.(1991). Cognition and affect in cooperation and conflict. Presented at the Fourth Annual Meeting of the International Association of Conflict Management, Ernst Sillem Moeve, Den Dolder, The Netherlands.
- Carnevale,P. J. and Keenan,P. A.(1990). Frame and motive in integrative bargainings : The likehood and the quality of agreement. Presented at the Third Annual Meeting of the International Association for Conflict management, Vancouver, British Columbia.
- Carnevale,P. J. & Isen,A. M.(1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37.
- Dawes,R. M.(1989). Statistical criteria for establishing a truly false consensus effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25.
- De DreuC. K. W., Emans,B. J. M and Van de Vliert,E.(1992). Frames of reference and cooperative social decision making. *European Journal of Social Psychology*.
- Deutsch, M.(1969). Conflicts : Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25.

- Fiske, S. T. and Taylor, S. E. (1991) *Social cognition*, 2nd ed. New York : McGraw-Hill
- Follett, M. P.(1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf, L. Urwick (eds), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, New York : Harper and Row.
- Friedman, R. A.(1989). Interaction norms as carriers of organizational culture : A study of labor negotiations at International Harvester. *Journal of Contemporary Ethnography*.
- Hastie, R.(1981). Schematic principles in human memory. In E. T. Higgins, C. P. Heiman and M. P. Zanna (eds), *Social cognition : The Ontario symposium*, Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Hewstone, M.(1988). Attributional bases of intergroup conflict. In W. Stroebe, A. W. Kruglanski, D. Bar-Tal and M. Hewstone (eds), *The social psychological of intergroup conflict : Theory, research, and applications*, New York : Springer-Verlag.
- Judd, C. M.(1978). Cognitive effects of attitude conflict resolution. *Journal of Conflict resolution*, 22.
- Kelley, H. H. and Stahelski,A. J.(1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16.
- Klar, Y., Bar-Tal, S. and Kruglanski, A. W.(1987). On the epistemology of conflicts : Toward a *social cognitive analysis of conflict resolution*. In W. Stroebe, A. W. Kruglanski, D. Bar-Tal, & M. Hewstone (Eds.), *Social psychology and intergroup and international conflict* (pp. 112-137). New York : Springer-Verlag.
- Kochan,T. A. and Jick,T. A.(1978). The public sector mediation process : A theory and empirical examination. *Journal of Conflict Resolution*, 22.
- Kressel, K. and Pruitt, D. G. (eds)(1989). *Mediation research*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Kramer, R. M.(1989). Windows of vulnerability or cognitive illusions : Cognitive processes and the nuclear arms race. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25.
- Neale, M. A. and Bazerman, M. H.(1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28.
- Neale, M. A. and Bazerman, M. H.(1991). *Negotiator cognition and rationality*. New York : Free Press.
- Neale, M. A., Huber, V. L. and Northcraft, G. B.(1987). The framing of negotiations : Contextual versus task frames. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39.
- Neale, M. A. and Northcraft, G. B.(1986). Experts, amateurs, and refrigerators : Comparing expert and amateur decision making on a novel task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 305-17.
- Northcraft, G. B. and Neale, M. A.(1987). Experts, amateurs, and real estate : An anchoring and adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 39.
- O'Connor, K. M. and Carnevale, P. J.(1992). Strategic misrepresentation in bilateral negotiation. Presented at the Fifth Annual Meeting of the International Association of Conflict Management, Minneapolis.
- O'Quin, K. and Aronoff, J.(1981). Humor as a technique of social influence. *Social Psychology Quarterly*, 44, 349-57.
- Peirce, R. S., Pruitt, D. G. and Czaja, S. J.(1991). Complaint-respondent differences in procedural choice. Unpublished manuscript, Department of Psychology, State University of New York at Buffalo.
- Pinkley, R.(1990) Dimensions of conflict frame, *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-26.
- Plous, S.(1985). Perceptual illusions and military realities : A social psychological analysis of the nuclear arms race. *Journal of Conflict Resolution*, 29.

- Pruitt, D. G and Rubin, J. Z.(1986). *Social conflict : Escalation, stalemate, and settlement.* New York : McGraw-Hill.
- Raiffa, H.(1982). *The art and science of negotiation.* Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Rothbart, M. and Hallmark, W.(1988). Ingroup-outgroup differences in the perceived efficacy of coercion and conciliation in resolving social conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55.
- Rubin, J. M. , Kim, S. H. and Peretz, N. M.(1990). Expectancy effects and negotiation. *Journal of Social Issues*, 46.
- Stevens, C. M.(1963). *Strategy and collective bargaining negotiation.* New York : McGraw-Hill.
- Stillinger, C. , Epelbaum, M. , Keltner, D. and Ross, L.(1991). The reactive devaluation barrier to conflict resolution. Unpublished manuscript.
- Taylor, S. E.(1991). Asymmetrical effects of positive and negative events : The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110.
- Thompson, L. L.(1990a). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59.
- Thompson, L. L.(1990b). The influence of experience on negotiation performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26.
- Thompson, L. L.(1991c). Perceptions of negotiation : Observers' and participants' points of view. Presented at Annual Meeting Midwestern Psychological Association, Chicago. Thompson, L. L. and Hastie, R.(1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47.
- Tversky, A. and Kahneman, D.(1974). Judgment under uncertainty : Heuristics and biases. *Science*, 185.
- White, R. K.(1984). *Fearful warriors : A psychological Profile of US-Soviet relations.* New York : The Free Press.