

## 양보의 형태에 따른 협상자의 대응 행동과 심리: 쟁점의 성격을 중심으로\*

오세형\*\*

### 〈요약〉

양보는 협상에서 가장 중요하고 필수적인 상호작용인 것이다. 본 연구는 영향력 심리학(psychology of influence)의 관점에서, 어떠한 양보행동패턴을 구사해야 협상상대방으로부터 더 긍정적인 주관적 경험을 이끌어내는지에 대한 실증적 연구이다. 이 연구의 이론적 배경은 Kahneman 과 Tversky (1979)의 전망이론(Prospect Theory)이다. 전망이론에 따르면, 사람들은 일반적으로 이익을 늘리려는 것보다 손실을 막으려는 것에 더 동기부여가 된다. 따라서, 쟁점을 협상자의 입장에서 이득쟁점과 손실쟁점으로 구분했을 때, 협상자는 이득쟁점에 양보를 받을 때 보다, 손실쟁점에 양보를 받을 경우 더 큰 만족감을 느끼게 될 것이다. 본 연구는 이러한 가설을 100명의 연구대상자들이 참가한 협상 롤플레이(role-play)와 120명의 연구대상자들이 참가한 컴퓨터 매개 (computer mediated) 협상 시뮬레이션을 통하여 검증하였다. 실험 결과는 예상대로 참가자들이 이득쟁점에 양보를 받을 때보다 손실쟁점에 양보를 받을 때 협상에 대한 더 긍정적인 주관적 경험을 하였다.

**키워드:** 협상, 양보, 협상자 주관적 가치, 실험연구

논문접수일 2020년 3월 11일

논문수정일 2020년 4월 4일

게재확정일 2020년 5월 3일

\* 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2017S1A5A8021607)

\*\* 제1저자, 한양대학교 경영학과 조직인사전공 부교수, E-mail: ohsh1@hanyang.ac.kr

## I. 서론

협상이란 생각이 다른 두 당사자가 서로의 의견에 영향을 주어 합의에 도달하고자 하는 사회적 상호작용(Maaravi, Ganzach & Pazy, 2011)이다. 협상은, 작게는 개인 간 물건 값 흥정에서부터, 정치, 경제, 외교에 이르기까지, 우리 삶과 사회 전반에서 흔히 찾아볼 수 있으며, 서로 생각과 선호가 다른 사람들이 해결책을 만들어가는 과정이기 때문에 갈등관리의 중요한 도구로 여겨지고 있다(Putnam, 1994). 협상능력은 생각이 다른 사람들의 생각과 선호에 영향을 주어 본인에게 유리한 방향으로 합의결과를 이끌어내는 능력을 일컫는 것(Malhotra & Bazerman, 2008)으로, 성공적인 사회생활을 위한 필수불가결한 능력으로 여겨지고 있다. 이렇게 협상이 우리 삶에 중요한 영향을 주고 있기 때문에, 협상과 협상능력은 아직까지도 많은 사회과학 연구자들에게 중요한 연구대상이 되고 있다 (Bazerman, Curhan, Moore & Valley, 2000). 지금까지 대부분의 협상연구는 Nash(1950)의 게임이론을 근간으로 한 행동경제학적 연구와 Raiffa(1982)의 인간의 비합리성 가정을 기반으로 한 심리학적 연구로 나뉜다. 행동경제학적 협상 연구는, 협상자들이 그들의 선호를 분명하게 인지하고 있고, 본인들의 경제적 효용을 최대한으로 하는 선택을 할 것이라는 가정에 기초를 두고 있다 (Nash, 1950; Bazerman *et al.*, 2000). 하지만, 심리학적 협상 연구는 인간의 비합리성, 인지적 한계에 초점을 두고, 협상 상황에서 어떻게 자신의 생각과 행동의 한계를 극복해야 최대 효용의 협상결과를 얻는지에 대해서 다루고 있다 (Bazerman & Neale, 1992; Thompson, 2005). 이러한 두 흐름의

연구들과는 달리, 최근에 주목을 받고 있는 협상연구는 협상상대방의 태도변화를 이끌어내는 방법에 초점을 맞추고 있는, 영향력 심리학(psychology of influence)에 기반을 두고 있는 협상연구이다. 이전까지의 연구가 협상당사자의 개인적인 생각과 의사결정의 한계 및 해결방안에 초점을 맞추고 있었다면, 영향력 심리학에 기반을 두고 있는 협상연구는 어떻게 하면 협상과정 중에 상대방의 생각과 의견에 영향을 주어 본인에게 최고 효용의 합의를 이끌어 낼 수 있을가에 초점을 맞추고 있다(Malhotra & Bazerman, 2008). 영향력 심리학에 기반을 둔 협상연구는 중요한 주제로 인식되고 있지만, 아직까지는 연구가 많이 부족한 실정이다 (Malhotra & Bazerman, 2008; Maaravi *et al.*, 2011). 본 연구는 영향력 심리학의 접근방법을 접목한 협상연구로, 협상과정 중에 어떠한 쟁점에 양보를 해야 상대방으로부터 긍정적인 태도를 이끌어낼 수 있는가에 대한 연구이다.

본 연구의 이론적 틀은 Kahneman과 Tversky (1979)의 전망이론(Prospect Theory)이다. 전망이론에 따르면, 사람들은 일반적으로 이익을 늘리려는 것보다 손실을 막으려는 것에 더 동기부여가 된다. 이를 적용하면, 여러가지의 쟁점이 있는 협상(다중쟁점협상)에서는, 상대방의 입장에서 손실과 관계되는 쟁점이 무엇인지 파악하고, 이에 대하여 양보를 집중할 때, 협상 상대방에게 더 긍정적인 느낌을 갖게 해줄 수 있을 것이란 예상을 할 수 있다. 본 연구는 이러한 가설을 협상 롤플레이(role-play)(Study1)와 컴퓨터 매개 (computer mediated) 협상시뮬레이션(Study2)을 사용하여 검증하였다.

본 연구는 방법론의 엄격성을 높였다는데

특징이 있다. 롤플레이는 협상연구의 가장 대표적인 방법으로, 실제 협상과 가장 비슷한 대면 협상상황을 구현해낼 수 있다는 장점이 있다. 하지만 롤플레이의 한계는 협상과정 중에 나타나는 다양한 외부효과를 통제하기가 어렵다는 점이다. 협상 중에는 다양한 언어적, 비언어적 의사소통(예, 행동양식, 얼굴표정, 제스처, 목소리의 높낮이 등)이 이루어지고, 이들이 모두 협상상대방의 생각과 의견에 영향을 준다 (Wheeler, 2004). 때문에 롤플레이 연구를 통해서서는 개별 의사소통 양식의 효과를 독립적으로 측정하고 분석하기가 매우 어려운 것이 사실이다. 컴퓨터매개 협상실험은 이러한 롤플레이의 한계점을 보완할 수 있다. 이 방법은 의도하고자 하는 자극이외에 다른 외부효과(연구주제와 관련 없는 의사소통 양식들)는 모두 통제하기 때문에, 연구결과의 신뢰성과 정확성을 더욱 높일 수 있다. 하지만 이 방법은 실제 협상 상황과는 괴리가 있는 상황을 연출하기 때문에, 결과의 일반화 가능성에 약점이 있을 수 있다. 본 연구에서는 롤플레이와 컴퓨터매개 협상실험을 둘 다 수행하여 각 방법론의 한계를 보완하는 동시에 결과의 신뢰성을 높이려고 하였다.

본 연구의 또 다른 특징은 이론적으로 새로운 시도를 하고 있다는 점이다. 협상의 쟁점을 이득 및 손실과 관계되는 쟁점으로 구분하는 것과 양보를 영향력 수단으로 개념화하는 것은 이전 협상연구에서 많이 없었던 시도들이다. 본 연구는 이러한 새로운 시도들을 통해, 협상연구의 지평을 넓히는 동시에 협상연구의 새로운 방향성을 제시하는 것을 목표로 하고 있다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

Kahneman 과 Tversky(1979)는 전망이론 (Prospective Theory)을 통하여 사람들은 이득보다 손실에 더욱 민감하고, 이득을 늘리려는 것보다 손실을 막으려는 것에 더 동기부여가 된다는 것을 제시하였다. 이는 많은 실증연구를 통해서 입증되었고, 심지어, 이익과 손실의 절대적인 양이 똑같은 경우에도 그러한 현상은 지속되었다 (Tversky & Kahneman, 1991; Kahneman, Knetsch & Thaler, 1991; Genesove & Mayer, 2001). 이러한 인간들의 손실회피 성향은 영향력 심리학 (psychology of influence)의 연구에서도 다양하게 나타나고 있다. Kalichman 과 Coley 의 1995년 연구에서는 HIV 테스트를 장려할 목적으로 제작된 비디오의 효과성을 비교하였다. 한 비디오는 HIV 테스트를 받음으로써 얻게되는 이득과 장점을 집중해서 보여주었고, 다른 한 비디오는 HIV 테스트를 받지 않음으로써 겪을 수 있는 손실과 위험을 집중해서 보여주었다. 실험대상중 장점에 집중한 비디오를 본 사람들은 23%만이 2주안에 테스트를 받았다. 하지만 실험대상중 손실과 위험에 집중한 비디오를 본 사람들은 63%가 2주안에 테스트를 받았다 (Kalichman & Coley, 1995). 이는 사람들이 이익증가보다는 손실감소에 더 크게 영향(influence)을 받는다는 것을 보여주는 전형적인 사례이다. 이와 비슷하게, 실험대상자들에게 이익보다는 손실에 집중하여 정보를 제공하였을 때, 더 많은 사람들이 피부암 테스트를 받았고 (Rothman, *et al.*, 1996) 더 많은 사람들이 자가 유방암 진단을 하였다 (Meyerowitz & Chaiken, 1987). Cialdini (1993)의 연구는 대화에서 내용의 프레임을

이익에서 손실로 바꿈으로써 사람들의 생각과 행동에 더 큰 영향력을 줄 수 있다는 것을 보여주었다. 한 집단에는 집에 단열재를 설치하면 절약할 수 있는 난방비의 액수를 알려주었고, 다른 집단에는 집에 단열재를 설치하지 않으면, 잃을 수 있는 난방비의 액수를 알려주었다. 두 집단에서 언급된 난방비의 액수는 똑같았지만, 손실을 강조한 집단에서 더 많은 사람들이 단열재 구매의사를 밝혔다(Cialdini, 1993). 이는 사람들이 이득보다는 손실에 민감한 특성을 활용하여 대화의 프레임을 바꿈으로써 더 큰 영향력을 행사한 전형적인 사례이다. 최근 이와는 반대로 사람들이 손실을 줄이는 것보다 이득을 높이는 것에 더 동기부여가 된다는 일부 연구결과들도 있으나(예: Harinck, Van Dijk, Van Beest & Mersmann, 2007; Scholer, Zou, Fujita, Stroessner & Higgins, 2010), 이는 손실의 금전적 크기가 매우 작을 때(예: 신문, 커피, 버스표를 살 때)에만 제한적으로 해당되는 현상으로, 현실 생활 대부분의 의사결정 상황에서는 손실회피에 대한 욕구가 이득증가에 대한 욕구보다 더 강하다는 것이 많은 연구결과에 의해 증명되고 있다(예: Kalichman & Coley, 1995; Meyerowitz & Chaiken, 1987; Rothman, *et al.*, 1996; Tversky & Kahneman, 1991).

이익보다는 손실에 더 민감한 사람들의 심리는 다중쟁점분배협상(multi-issue distribute negotiation) 상황에도 적용해볼 수 있다. 분배적 협상은 zero-sum game이라고도 부르는데, 고정된 자원의 양을 협상자들간에 나누려고 하는 협상이다(Bazerman & Neal, 1992). 물건값을 흥정하는 것이 대표적인 분배적 협상의 예인데, 분배적 협상은 한쪽이 많이 가

져가면, 다른 한쪽은 적게 가져갈 수 밖에 없는 구조이다. 개인과 개인의 비즈니스, 기업과 기업간의 M&A 협상 등 분배협상은 우리 사회에서 흔히 볼 수 있는 협상구조이다. 또한 현실세계의 협상은 여러 가지 쟁점을 동시에 다루는 경우가 많다. 예를 들면, 기업의 M&A협상에서는 기업인수 자금, 경영권 분할, 기존 직원들의 처우, 새로운 보상과 복지 시스템 등 다양한 쟁점들을 다루는 게 일반적이다. 이렇게 다양한 쟁점을 동시에 다루는 분배협상을 다중쟁점분배협상이라고 부른다.

본 연구는 다중쟁점분배협상에서 다루어지는 쟁점들을 협상자의 입장에 따라 이득쟁점(want-issue)과 손실쟁점(loss-issue)으로 정의한다. 여기서 이득쟁점이란, 협상자의 입장에서 더 많이 가지면 가질수록 본인에게 유리한 쟁점이고, 손실쟁점이란 더 줄이면 줄일수록 본인에게 유리한 쟁점을 말한다. 예를 들면, 임금과 근로조건을 다루는 노사협상에서 근로자의 경우, 임금은 이득쟁점이 되고, 연간 야근근무일 수는 손실쟁점이 된다. 근로자는 임금은 많이 가질수록 좋은 것이고, 야근근무일 수는 많이 줄일수록 좋은 것이기 때문이다. 분배협상에서, 이득쟁점과 손실쟁점은 협상자의 입장에 따라서 반대가 된다. 앞의 노사협상의 예를 생각해보면, 근로자의 입장에서 임금은 이득쟁점, 연간 야근근무일 수는 손실쟁점이었지만, 고용자의 입장에서 보면 근로자의 임금은 손실쟁점, 근로자의 연간 야근근무일 수는 이득쟁점이 되는 것이다. 고용자 입장에서 근로자의 임금은 줄일수록 이득이고, 야근근무일 수는 많을수록 이득이 되기 때문이다.

앞에서 살펴본 바와 같이, Kahneman 과 Tversky (1979)의 연구결과와 영향력 심리학

의 연구결과들을 종합해 보면, 사람들은 이익을 높이는 것보다, 손실을 줄이는 방향으로 더 동기부여가 된다는 것을 알 수 있다. 이를 다중쟁점분배협상 상황에 대입하면, 협상자들은 이득쟁점에서 더 많은 것을 성취하기보다는, 손실쟁점의 손해를 더 줄이는 방향으로 협상의 중점을 둘 것이라는 예상을 할 수 있다.

그렇다면 이러한 현상을 협상전략의 차원에서 어떻게 이용할 수 있을까? 지금까지 가장 많이 알려져 왔던 전략은 프레임(frame) 전략이다 (Neale, Huber & Northcraft, 1987). 프레임이란 사물을 이해할 때 사용하는 생각의 틀 (Goffman, 1974)을 일컫는 것으로 프레임 전략은 협상에서의 쟁점을 이득이나 손실을 위주로 생각하도록 생각의 틀을 고정시키는 것을 말한다 (Neale *et al.*, 1987). 예를 들면, 협상자는 상대방에게 자신의 제안을 수락할 때 얻는 이득보다 수락하지 않을 때 겪는 손실을 강조하여(프레임 전략), 자신의 제안을 수락하게 만드는 방법을 사용할 수 있다 (Malhotra & Bazerman, 2008). 하지만 이는 조건을 정해놓고 이를 수락하도록 설득하는 단발성 거래에 적용되는 것으로, 실제의 협상과정에 적용하기에는 어려움이 있다. 협상은 단발성 거래가 아닌, 계속된 제안과 역제안을 통하여 서로에게 맞는 합의를 도출하는 과정(Bazerman, Curhan, Moore & Valley, 2000)이기 때문이다.

본 연구는 협상에서 가장 중요하고 필수적인 상호작용인 양보의 영향력에 대하여 주목한다. 기존 연구에 따르면, 양보행동은 협상에서 행해지는 중요한 비언어적 커뮤니케이션의 역할을 수행한다. 예를 들면, 협상자는 상대방의 양보의 빠르기를 통하여 협상대상

물의 가치를 판단한다. 상대방이 양보를 빨리 하면 할수록, 협상자는 협상대상물의 가치가 낮다고 판단을 하고, 반대로 상대방이 양보를 하는데 시간을 끌면 끌수록, 협상자는 협상대상물의 가치가 높다고 판단을 한다 (Kwon & Weingart, 2004; Pruitt, 1981). 또한 상대방의 양보의 크기도 협상자에게 협상대상물의 가치에 대한 비언어적 커뮤니케이션의 역할을 한다. 상대방이 양보를 한번에 많이 하면 할수록, 협상자는 협상대상물의 가치를 낮게 판단한다. 하지만 상대방이 양보를 적게 하면 할수록, 협상자는 협상대상물의 가치를 높게 판단한다 (Allen, Donohue & Steward, 1990).

본 연구는 영향력 심리학의 관점에서 양보를 협상상대방의 생각에 영향을 주는 영향력 기술의 일환으로 이해하려고 한다. 앞에서 언급된 바와 같이 협상자는 이득쟁점보다 손실쟁점에 더 큰 중요성을 부여할 것이다. 이러한 상황에서 협상시 이득쟁점보다 손실쟁점에 계속해서 양보를 받는다면, 협상자는 긍정적인 느낌을 받을 것이다. 이는 다시 말하면, 양보를 전략적으로 이용할 수 있다는 얘기가 된다. 예를 들어, 만약 상대방의 이득쟁점과 손실쟁점에 양보를 하는 비용이 똑같다면, 이득쟁점보다는 손실쟁점에 양보를 일관되게 함으로써 상대방에게 더욱 긍정적인 느낌을 갖게 할 수 있을 것이다.

Curhan 과 동료들 (2006)은 협상자가 경험하는 느낌을 협상자의 주관적 가치(subjective value)라는 개념으로 설명하였다. 주관적 느낌은 협상의 객관적 결과에 못지않게 중요한데 (White, Tynan, Galinsky & Thompson, 2004) 이는 대부분의 경우 협상자들이 본인의 협상결과를 객관적으로 평가할 방법이 없기 때문이다 (Curhan *et al.*, 2006; Thompson

& Hastie, 1990). 대부분의 협상자는 상대방의 유보가격 (reservation price)이나 협상가능영역 (Zone of possible agreement), BATNA(best alternative to negotiated agreement)와 같은 중요한 정보를 모르는 상태로 협상을 진행한다. 이런 이유로 많은 경우 협상자들은 본인이 협상을 잘한 건지 못 한건지에 대한 판단을 객관적인 정보가 아닌 본인의 주관적인 느낌에 의존하게 된다 (Curhan *et al.*, 2006; Thompson & Hastie, 1990). 이러한 주관적인 느낌은 비즈니스 관계에서 특히 중요한데, 이는 협상결과에 대한 만족감뿐이 아니라 상대방과 비즈니스 관계를 계속 유지하려는 의도에도 중요한 영향을 미치기 때문이다 (Oliver, Balakrishnan & Barry, 1994).

Curhan과 동료들(2006)은 협상자들이 느끼는 주관적 가치에는 네 가지 차원이 있음을 밝혔다. 첫 번째는 협상의 결과에 대한 주관적 가치이다. 앞에서 언급한 바와 같이 대부분의 협상자들은 그들이 실제로 획득할 수 있는 최상의 결과에 대한 정보가 없다. 따라서 그들은 협상 이후에 그들이 갖는 느낌을 갖고 협상의 결과를 평가한다 (Loewenstein, Thompson & Bazerman, 1989). 두 번째는 협상의 과정에 대한 주관적 가치이다. 협상자들은 그들이 경험하는 협상 과정의 공정성과 주변 맥락의 적절성 등에 대하여 주관적인 평가를 하게 되며, 이는 협상 결과를 심적으로 받아들이는데 중요한 역할을 하게 된다 (Thibaut & Walker, 1975; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). 세 번째는 협상 상대방과의 관계에 대한 주관적 가치이다. 협상자는 협상을 하면서 상대방의 성격과 의도 등에 대하여 평가를 하게 된다 (Curhan *et al.*, 2006). 이러한 평가는 상대방에 대한 신

뢰와 호감에 영향을 미치게 되고 (Thinsley, O'Connor & Sullivan, 2002) 결국 비즈니스 관계를 계속 이어가고 싶은 마음에 영향을 주게 된다 (Oliver, Balakrishnan & Barry, 1994). 네 번째는 협상자로서의 자신의 역량에 대한 주관적 가치이다. 사람들은 협상이후에 자신의 협상 기술과 역량에 대하여 생각을 하게 되며 이는 협상에 대한 자신감과 자존감에까지 영향을 주게 된다 (Taylor & Brown, 1994; Curhan, 2006). 본 연구는 이 네 가지 차원의 주관적 가치 중 실무적 함의가 큰 세차원(협상결과, 협상과정, 상대방과의 관계)에 집중하였다.

양보는 협상 상대방의 생각과 감정에 영향을 준다 (Thompson, 1990; Thompson, Peterson & Kray, 1995). 상대방의 양보는 협상자에게 긍정적인 감정을 불러일으켜 협상결과에 대한 낙관적인 느낌과 전망을 갖게 한다 (Kramer, Newton & Pommerenke, 1993; Cialdini & Ascani, 1976). 또한 상대방의 양보 및 협조적인 태도는 협상 절차와 상대방에 대한 긍정적인 느낌을 갖게 만든다 (Cialdini & Ascani, 1976; Esser & Komorita, 1975; Kwon and Weingart, 2004). 따라서 양보가 상대방에게 협상결과, 협상과정, 그리고 협상자들간의 관계에 대하여 높은 주관적 가치를 갖게 할 것임을 예측할 수 있다. 하지만 본 연구에서 예측하는 것은 이러한 양보의 영향력이 양보의 대상 및 패턴에 따라 달라질 수 있을 것이라는 것이다. 앞에서 언급한 바와 같이 이득보다는 손실에 더욱 민감하게 반응하는 인간의 기본적 성향 때문에, 협상자는 이득쟁점보다 손실쟁점에 더 큰 중요성을 부여할 것이다. 따라서 협상과정에서 이득쟁점 보다 손실쟁점에 집중적으로 양보를 받을 때, 협상자는

협상결과와 과정, 그리고 협상 상대방과의 관계에 대하여 더 큰 주관적 가치를 느낄 것이다. 이러한 맥락에서 다음과 같은 가설들을 도출할 수 있다.

*가설 1.* 다중쟁점분배협상에서 협상자는 이득쟁점에서 양보를 받았을 때보다 손실쟁점에서 양보를 받았을 때 협상결과에 대하여 더욱 큰 주관적 가치를 느낄 것이다.

*가설 2.* 다중쟁점분배협상에서 협상자는 이득쟁점에서 양보를 받았을 때보다 손실쟁점에서 양보를 받았을 때 협상과정에 대하여 더욱 큰 주관적 가치를 느낄 것이다.

*가설 3.* 다중쟁점분배협상에서 협상자는 이득쟁점에서 양보를 받았을 때보다 손실쟁점에서 양보를 받았을 때 협상 상대방과의 관계에 대하여 더욱 큰 주관적 가치를 느낄 것이다.

### III. 연구 방법

본 연구는 협상 롤플레이와 컴퓨터매개 협상실험의 두 가지 방법으로 가설을 검증한다. 협상 롤플레이는 두 명의 참가자에게 각기 다른 협상 역할을 부여하고 실제로 어떻게 협상이 진행되는지를 관찰하는 것으로, 지금까지 많은 협상연구에서 사용되었던 연구방법이다 (예: Pruitt, 1981; Allen, Donohue & Stewart *et al.*, 1990; Neal & Bazerman, 1991). 이 연구방법은 현실과 가장 가까운 상황에서, 협상자들의 행동과 협상 결과를 관찰할 수 있다는 장점이 있다. 하지만 이 방법은 협상 중 다양한 외부 영향 요인을 충분히 통제하

지 못하는 한계가 있다. 예를 들면, 본 연구는 협상자의 양보 내용의 대상(이득쟁점 vs. 손실쟁점)이 협상상대방에게 주는 영향에 초점을 맞춘 연구이기 때문에, 양보행동 이외에 다른 비언어적 커뮤니케이션 (말투, 억양, 목소리의 높낮이, 얼굴 표정 등)이 협상 상대방에게 주는 영향을 통제해야 가장 분명하고 정확한 실험 결과를 도출할 수 있다. 하지만 협상 롤플레이에서는 이러한 외부 영향 요인을 통제하기가 거의 불가능하다. 이에 본 연구에서는 컴퓨터 매개(computer mediated) 협상실험을 사용한 두 번째 연구로 이러한 연구방법상의 한계를 보완한다. 컴퓨터 매개 협상실험은, 협상자들간에 컴퓨터를 통한 소통만을 허용하여, 비언어적 커뮤니케이션 같은 외부 요인을 철저히 통제하여 신뢰성이 높은 실험 결과를 도출할 수 있다는 장점이 있다. 본 연구는 이렇게 두 가지의 다른 연구방법을 통하여 결과의 신뢰성을 높이고 있다.

#### 3.1 Study1: 협상 롤플레이(role-play)

협상 롤플레이는 서울에 위치한 모 대학의 경영대학 학생들을 대상으로 실시하였다. 협상은 신입사원 근로조건에 대한 것으로, 참가자 중 한명은 인사 담당자, 다른 한명은 신입사원의 역할을 맡아 모의 협상을 하였다. 협상 시나리오는 Neale(1997)이 개발한 협상 롤플레이 시나리오인 New Recruit를 한국 사정에 맞게 수정하여 사용하였다. 원래의 시나리오는 인사담당자와 신입사원이 보너스, 근무부서, 휴가일수, 근무 시작일, 이사비용 지원, 사원의 보험료 부담비율, 봉급, 근무지역의 여덟 가지 협상쟁점을 가지고 근로조건 협상을 하는 것이다. 하지만 이번 연구를 위

해서 협상의 쟁점들을 간략화 하고 한국의 상황에 맞게 쟁점을 휴가일 수, 보너스, 야간근로일 수, 사원의 보험료 부담비율 네 가지로 수정하였다. 각 쟁점별로 다섯 개의 레벨이 있고, 각 레벨별로 점수가 정해져 있다. 참가자들은 본인의 역할, 조건에 맞는 점수표를 받고 참고하며 협상에 임하였다. 이 협상의 목표는 각 쟁점에 대한 본인의 개인적 선호와는 관계없이, 시나리오 상에서 자신에게 가장 유리한 조건 (가장 높은 협상 점수)의 최종 협상 결과를 도출하는 것으로, 시나리오와 협상 사전 교육을 통하여 참가자들에게 강조되었다.

이 협상 롤플레이에는 이득쟁점양보와 손실쟁점양보 두가지 컨디션이 있다. 이득쟁점양보 컨디션에서는, 인사담당자가 **신입사원의 이득쟁점**들에 주로 양보를 하는 것이고, 손실쟁점양보 컨디션에서는 반대로 인사담당자가 **신입사원의 손실쟁점**들에 주로 양보를 하는 것이다. 이 롤플레이에서 나오는 네 가지 이슈들을 살펴보면, 처음의 두 쟁점(휴가일 수, 보너스)은 신입사원 입장에서 이득쟁점들이고, 뒤의 두 쟁점(야간근로일 수, 사원의 보험료 부담비율)은 손실쟁점들이다. 신입사원의 입장에서 휴가일 수와 보너스는 많이 받으면 받을수록 좋은 쟁점이고, 야간근로일수와 보험료 부담비율은 낮추면 낮출수록 좋은 쟁점이기 때문이다. 이득쟁점양보 컨디션에서는 인사담당자가 주로 휴가일 수와 보너스에 대하여 신입사원에게 양보를 해야 하고, 손실쟁점양보 컨디션에서는 인사담당자가 주로 야간근로일 수와 사원의 보험료 부담비율에 대해서 양보를 해야 한다. 이렇게 컨디션에 따라 인사담당자의 양보 패턴을 다르게 하기 위하여, 인사담당자에게 주어지는

협상 점수표를 컨디션에 따라 변화를 주었다. <부록 1>에 나온 것처럼, 이득쟁점양보 컨디션에서는 인사담당자의 협상점수표에 사원에게 이득이 되는 쟁점(보너스, 휴가일 수)들에 대한 점수를 낮게 부여하고, 사원에게 손실이 되는 쟁점(야간근로일 수, 사원의 보험료 부담비율)들에 대한 점수를 높게 부여함으로써, 인사담당자가 사원에게 이득이 되는 쟁점들에 더 쉽게 양보를 할 수 있게 하였다. 반대로 손실쟁점양보 컨디션에서는 <부록 2>에 나온 것처럼 인사담당자의 협상점수표에 신입사원의 이득쟁점(보너스, 휴가일 수)에 대한 점수를 높게 부여하고, 손실쟁점(야간근로일 수, 사원의 보험료 부담비율)의 점수를 낮게 부여하여, 인사담당자가 사원의 손실쟁점에 양보를 더 쉽게 할 수 있도록 유도하였다.

협상 진행의 예를 들어 두 컨디션의 차이점을 설명하면 다음과 같다. 두 컨디션에서 협상의 첫 번째 조건 제시는 언제나 인사담당자가 하고, 그 조건은 (5-5-1-1) (즉 보너스 2% - 휴가 5일 - 야간근로 40일 - 보험료부담 50%)로 정해져 있다. 이는 협상사전교육을 통하여 모든 인사담당자가 지키도록 하였다. 이 상황에서 인사담당자의 협상점수는 4,800점이다. 한편 이 조건은 신입사원 입장에서는 가장 불리한 조건이기 때문에, 신입사원은 이를 받아들이지 않고, 다른 조건을 요구할 것이다. 이때 이득쟁점 양보 컨디션에 있는 인사담당자가 이득쟁점 중 하나인 휴가일수에 1레벨의 양보를 한다면 (5-4-1-1), 100점을 잃어서 총점은 4,700점이 된다. 하지만, 손실쟁점 중 하나인 야간근로일 수에 1레벨의 양보를 한다면 (5-5-2-1), 200점을 잃어서 총점은 4,600점이 된다. 따라서 인사담당자는 손



실쟁점보다는 이득쟁점에 양보하는 것이 본인에게 더 유리하기 때문에, 이득쟁점에 양보를 집중하게 되는 것이다. 반대로 손실쟁점양보 조건에서는 인사담당자의 협상점수표에 이득쟁점들에 대한 점수는 높고, 손실쟁점들에 대한 점수는 낮기 때문에, 손실쟁점에 양보를 더 집중하게 되는 것이다 (<부록 2> 참고).

신입사원의 협상점수표는 두 조건선 다 똑 같다(<부록 3> 참고). 신입사원의 협상점수표를 보면, 이득쟁점들의 점수는 0에서 시작하여 유리한 조건일수록 정(+)의 방향으로 더 커지게 함으로써, 이득쟁점이라는 것을 나타내었다. 반대로 손실쟁점들의 점수는 0에서 시작하여 불리한 조건일수록 점수손실을 더 크게 함으로써, 손실쟁점이라는 것을 나타내었다. 그리고 이득쟁점(보너스, 휴가일수)과 손실쟁점(야간근로일, 보험료 부담)들에 같은 절대값 점수를 부여하여, 개인적 선호가 쟁점 선택에 영향을 주지 않게 통제하였다. 또한 개인적 선호 통제를 확실히 하기 위하여, 협상 점수표와 설명서에 “협상을 할 때, 각 쟁점들에 대한 개인적 선호를 반영하지 말고, 점수표만을 참고하여 협상을 진행하시오”라는 설명을 삽입하였고, 협상 사전 교육에서도 이 부분을 계속해서 강조하였다. 이렇게 개인적 선호보다 점수체계에 대하여 집중하게 하는 것은 롤플레이를 이용한 협상연구에서 참가자들의 개인적 선호를 통제하는데 효과적인 방법이다 (예: Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004; Sinaceur, Van Kleef, Neale, Adam & Haag, 2011; Maddux, Mullen & Galinsky, 2008).

협상 롤플레이는 다음과 같은 과정을 거쳐 수행되었다. 협상 롤플레이는 두 세션에 걸쳐

서 이루어졌는데, 첫 세션은 이득쟁점양보 조건으로, 50명의 참가자들(인사담당자 25명, 신입사원 25명)이 있었고, 두 번째 세션은 손실쟁점양보 조건으로 이 또한 50명의 참가자들(인사담당자 25명, 신입사원 25명)이 있었다. 처음에 참가자들은 자신의 역할(인사담당자와 신입사원)에 따라 각기 다른 방에 배치되었다. 그 후 협상패키지(협상 시나리오, 점수표, 트래킹 표, 최종 협상안, 협상 후 설문지)를 역할에 맞게 받고, 약 15분 동안 협상 시나리오 및 점수표를 숙지하였다. 이 준비시간동안 진행자는 협상 시나리오와 협상 진행과정에 대해서 간단한 사전 교육을 실시하였다. 준비 시간이 끝난 후, 인사담당자와 신입사원의 역할을 맡은 참가자들은 한 명씩 각각 짝이 되어 협상장으로 이동하였다. 앞에서 언급한 바와 같이, 협상은 항상 인사담당자가 조건을 제시하면서 시작되고, 첫 번째 조건은 인사담당자에게 가장 유리한 조건(5-5-1-1) (보너스 2% - 휴가 5일 - 야간근로 40일 - 보험료부담 50%)이 되도록 하였다. 협상자들은 협상조건의 변화과정을 트래킹 표에 적었고, 최종 협상이 도출되면, 두 협상자의 서명이 들어간 최종 협상안을 작성하였다. 협상은 약 25분동안 진행이 되었다. 협상이 끝난 후, 참가자들은 협상 후 설문을 작성하였다.

### 3.1.1 변수측정

주관적 가치: 본 연구에서는 협상 과정에서 느낀 참가자들의 주관적 가치를 측정하기 위하여 Curhan 과 동료들(2006)의 주관적 가치 설문 (Subjective Value Inventory (SVI))의 3개 차원을 사용하였다. SVI에는 협상결

과에 대한 느낌, 협상과정에 대한 느낌, 협상 상대방과의 관계에 대한 문항이 각각 3문항씩으로 되어있다. 협상결과에 대한 주관적 가치를 묻는 문항 중 대표적인 문항은 “당신은 이 협상의 결과가 만족스럽습니까?”가 있고, 신뢰도(Chronbach’s alpha)는 0.69였다. 협상 과정에 대한 주관적 가치를 묻는 문항의 예시는 “당신은 이 협상의 절차가 공정하다고 느꼈습니까?”가 있고, 신뢰도는 0.75였다. 협상 상대방과의 관계에 대한 주관적 가치 문항으로는 “당신은 이 협상을 통하여 상대방과 만족스러운 거래관계를 구축했습니까?”가 있었고, 신뢰도는 0.86이었다. 모든 문항은 Likert 9점 척도로 측정하였다.

3.1.2 결과

참가자들은 대학생 100명이었고, 남자는 68명, 여자는 32명 이었다. 이중 2학년이 67명, 3학년이 16명, 4학년이 17명 이었다. <표 1>은 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 보여준다.

가설을 검증하기 전에 각 조건에 속한 인사담당자들이 연구자가 의도한대로 양보를 했는지 조작점검을 실시하였다. 양보의 크기는 인사담당자들의 각 쟁점별 첫 번째 제안 점수에서 마지막 제안 점수를 제한 값으로

계산하였다. t테스트를 실시한 결과, 손실쟁점양보 조건에 속한 인사담당자역의 참가자들이 손실쟁점에 대하여 한 양보(M=528, SD=169.6)가 이득쟁점양보 조건에 속한 참가자들이 한 양보(M = 392.3, SD = 249.7)보다 통계적으로 유의미하게 컸다;  $t(49)=-2.62$ ,  $p=0.03$ . 따라서 실험의 조작은 성공적이었다. 가설1의 검증을 위하여 양보의 조건을 독립변수, 신입사원 역할 참가자들의 협상결과에 대한 주관적 가치를 종속변수로 하고, 참가자들의 성별을 통제된 ANCOVA 분석을 실행하였다. 선행연구들에서 성별은 협상 과정과 결과에 모두 영향을 주는 것으로 나타나기 때문에 (예: Kray & Thompson, 2004; Kennedy & Kray, 2015), 이후 모든 분석에서 성별을 통제하였다. 예상과는 다르게, 이득쟁점양보 조건 (M= 5.57)과 손실쟁점양보 조건 (M= 6.1)에 속한 신입사원의 협상결과에 대한 주관적 느낌은 유의미한 차이를 보이지 않았다  $F(1, 45)=1.24$ ,  $p = n.s.$ . 따라서 가설 1은 기각되었다. 가설 2의 검증을 위하여 양보의 조건을 독립변수, 신입사원 역할 참가자들의 협상과정에 대한 주관적 가치를 종속변수로 하고, 참가자들의 성별통제된 ANCOVA 분석을 실행하였다. 결과는 예상과 동일하게 이득쟁점양보 조건 (M= 5.42)보다 손실쟁점양보 조건 (M= 6.31)에 속한 신

<표 1> Study 1 기술통계량 및 상관관계 분석 결과

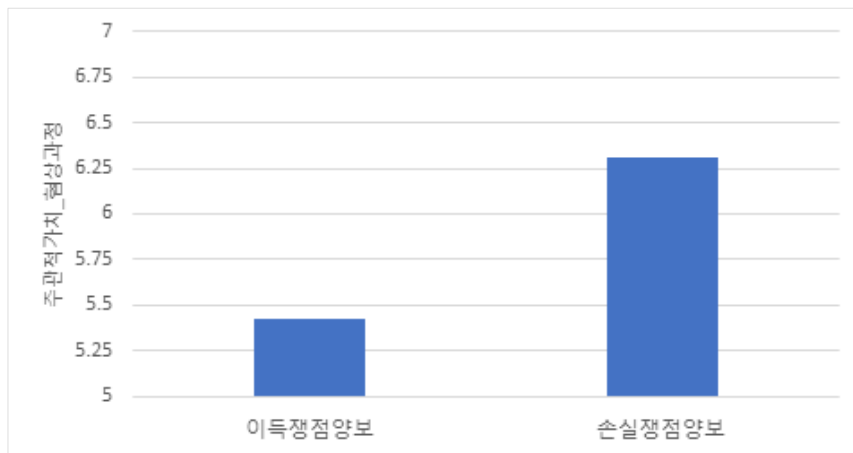
	M	SD	1	2	3
1. 성별(남자=0; 여자=1)	.32	.47			
2. 주관적가치_결과	6.12	1.36	.055		
3. 주관적 가치_과정	6.03	1.45	.017	.53**	
4. 주관적 가치_관계	6.3	1.50	-.072	.62**	.77**

주. \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

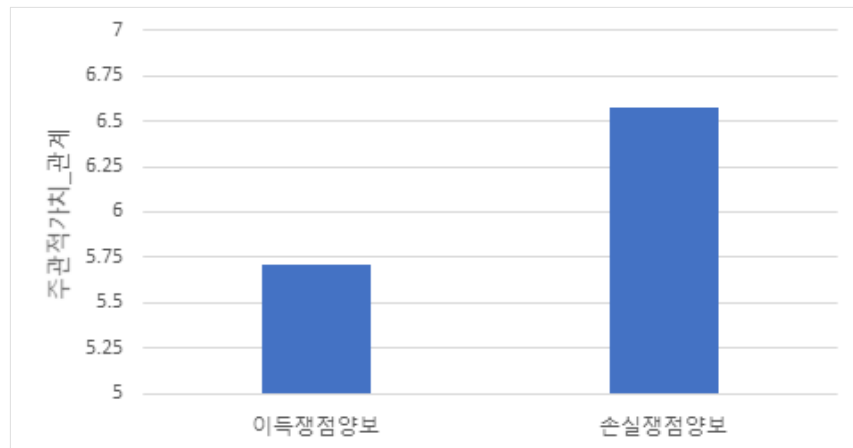
입사원들이 협상과정에 대하여 더 큰 주관적 가치를 느꼈고(<그림 1>참고), 이는 통계적으로 유의미하였다  $F(1, 45)=3.84, p = 0.028$  (단측검정)(부분에타제곱 = 0.079). 따라서 가설 2는 지지되었다. 가설 3의 검증을 위하여 양보의 컨디션을 독립변수, 신입사원 역할 참가자들의 상대방과의 관계에 대한 주관적 가치를 종속변수로 하고, 성별을 통제한 ANCOVA 분석을 실행하였다. 이도 예상과 동일하게 이득쟁점양보 컨디션 ( $M= 5.71$ )보

다 손실쟁점양보 컨디션 ( $M= 6.57$ )에 속한 신입사원들이 상대방과의 관계에 주관적 가치를 더 크게 느꼈고(<그림 2>참고), 이는 통계적으로 유의미하였다  $F(1, 45)= 3.43, p < 0.035$  (단측검정)(부분에타제곱=0.071). 따라서 가설 3도 지지되었다.

Study 1의 결과는 양보의 대상이 이득쟁점이나 손실쟁점이나 따라서 협상 상대방이 느끼는 협상과정과 협상관계에 대한 주관적 가치가 유의미하게 다를 수 있음을 보였다. 하



<그림 1> 양보의 형태에 따른 협상과정에 대한 주관적 가치



<그림 2> 양보의 형태에 따른 협상상대방과의 관계에 대한 주관적 가치

지만 Study 1에서 실행한 협상 롤플레이는 협상 중에 나타나는 다양한 외부효과를 통제하기 어렵기 때문에, 협상의 결과가 양보 대상과 패턴 때문에 생긴 것인지, 아니면 협상 과정 중에 참가자들끼리 나누었던 다양한 언어적, 비언어적 (예, 행동양식, 얼굴표정, 제스처, 목소리의 높낮이 등) 커뮤니케이션때문인지 불확실하다는 한계가 있다. 또한 독립변수의 역할을 하는 인사담당자역 참가자의 협상 스킬이 다르다는 점도 약점으로 지적될 수 있다. 본 연구는 이러한 약점들을 극복하고 실험결과의 신뢰성을 높이기 위하여 Study2에서 컴퓨터매개 협상실험을 실시하였다.

### 3.2 Study2: 컴퓨터매개 (computer mediated) 협상실험

컴퓨터 매개 협상 실험은 서울 모 대학의 학생들을 모집하여 실시하였다. 실험은 컴퓨터 10대가 각각 벽을 보고 설치되어 있는 실험실에서 시행되었다. 참가자들은 실험실에 들어오면 진행자의 안내에 따라 각자의 자리에 앉는다. 모든 참가자들이 준비가 되면, 진행자는 참가자들에게 실험에 대한 간단한 소개를 하였다. 진행자는 참가자들이 짝을 지어서 한명은 인사담당자, 한명은 신입사원의 역할을 무작위로 맡게 되며, 인사담당자의 역할을 맡은 참가자와 신입사원의 역할을 맡은 참가자가 컴퓨터상으로 매치가 되어 실제 협상을 진행하게 된다고 안내하였다. 하지만 실제로 모든 참가자들은 신입사원의 역할을 맡게 되고, 미리 프로그래밍이 되어진 컴퓨터와 협상을 한 것이었다. 실험 소개가 끝난 후, 참가자들에게는 약 3분 정도의 협상 가이드 숙지 시간이 주어졌다. 협상의 내용은 협상 Study 1

롤플레이에서 사용한 내용을 기본으로 이슈와 점수를 조정하여 사용하였다 (<부록 4>참고). Study 2의 시나리오에서는 이득쟁점과 손실쟁점이 서로 비슷한 성격으로 대응되게 설정하였다. 예를 들어 이득쟁점으로는 반차일수와 보너스(1개월 단위), 손실쟁점으로는 야근일수와 보험료 부담비용(1개월 단위)을 설정하여, 이득쟁점과 손실쟁점이 비슷한 성격의 이슈 (반차일수와 야근일수는 둘 다 자유시간에 관계된 이슈; 보너스와 보험료는 월 급여에 관계된 이슈)가 되게 하고, 대응되는 쟁점들의 절대값 점수를 같게 하였다. 이렇게 하여, 비슷한 성격과 점수의 쟁점들이 이득쟁점이나 손실쟁점이나에 따라서 참가자들의 선택이 어떻게 달라지는지 더 명확하게 보여질 수 있도록 하였다.

신입사원입장에서의 이득쟁점은 반차일수와 보너스, 손실쟁점은 야근일수와 보험료 부담비용으로 설정되었다. 협상은 언제나 인사담당자인 컴퓨터가 첫 번째 제안을 하도록 프로그래밍 되어있다. 컴퓨터가 첫 번째 제안을 하면, 참가자는 동의를 할 수도 있고, 동의를 하지 않을 수도 있다. 참가자가 동의를 하면, 협상은 거기서 종결 된다. 하지만 참가자가 동의를 하지 않을 경우, 자신이 원하는 바를 제안하게 된다. 참가자가 원하는 바를 컴퓨터에 제안하면, 컴퓨터는 참가자의 제안을 받아들이지 않고, 이미 프로그래밍 되어진 옵션 조합을 다시 제안하게 된다. 컴퓨터는 이득쟁점양보와 손실쟁점양보 두 가지 컨디션에 따라서 다른 형태의 제안 순서를 보인다. 이득쟁점양보 컨디션에서는 컴퓨터(인사담당자)가 신입사원(참가자)에게 이득쟁점 위주로 양보를 진행하게 되는데 각 라운드별 컴퓨터의 제안 사항은, 1라운드는 (5-5-5-5)

(반차일수-보너스-야근일수-보험부담비용), 2라운드는 (5-4-5-5), 3라운드는 (4-4-5-5), 4라운드는 (4-3-5-5), 5라운드는 (3-3-5-5), 6라운드는 (3-2-5-5)이다. 반대로 손실쟁점양보 컨디션에서는 컴퓨터가 참가자에게 손실쟁점 위주로 양보를 진행하게 되며 각 라운드별 컴퓨터의 제안 사항은 1라운드는 (5-5-5-5)(반차일수-보너스-야근일수-보험부담비용), 2라운드는 (5-5-5-4), 3라운드는 (5-5-4-4), 4라운드는 (5-5-4-3), 5라운드는 (5-5-3-3), 6라운드는 (5-5-3-2)이다. 이렇게 참가자와 컴퓨터 간 여섯 번의 협상 라운드를 마치고, 참가자가 일곱 번째 제안을 컴퓨터에 제시하면, 화면이 바뀌면서 지금까지의 협상과정에서 느낀 점들을 물어보는 협상과정설문이 나온다. 협상의 결과는 협상에 대한 협상자의 주관적 가치에 영향을 줄 수 있기 때문에, Study2에서는 협상이 끝나기 전, 협상 과정 중에 설문을 하는 것으로 실험을 설계하고, Study1결과와의 일관성을 검증하려고 하였다. 참가자가 설문을 마치고 다시 컴퓨터와 협상을 재개하면, 상대방(컴퓨터)이 참가자의 제안을 수락하여 협상이 끝나며 실험이 종료된다. 참가자들의 협상이 끝나면, 진행자는 종료 안내를 하고 각 참가자들은 5,000원 상당의 상품권을 보상으로 받고 퇴실하였다.

### 3.2.1 변수측정

참가자들이 협상과정에서 느낀 주관적 경험을 측정하기 위해서 Study2에서도 Study1에서 쓰인 Curhan 과 동료들(2006)의 주관적 가치 설문 (Subjective Value Inventory (SVI)) 3개 차원을 동일하게 사용하였다. 문항들은 협상과정에 묻는 문항들로 수정하여 사용하였다. 예를 들어, 협상결과에 대한 주관적 가치를 묻는 문항은 “당신은 이 협상의 결과가 만족스러울 것이라 생각하십니까?”로 바꾸어 예상된 결과에 대한 주관적 느낌을 물었다. 예상된 협상결과에 대한 주관적 가치를 묻는 문항의 신뢰도(Chronbach’s alpha)는 0.62였다. 협상과정에 대한 주관적 가치를 묻는 문항의 신뢰도는 0.55였고, 협상상대방과의 관계에 대한 주관적 가치를 묻는 문항의 신뢰도는 0.75였다. 모든 문항은 Likert 9점 척도로 측정하였다.

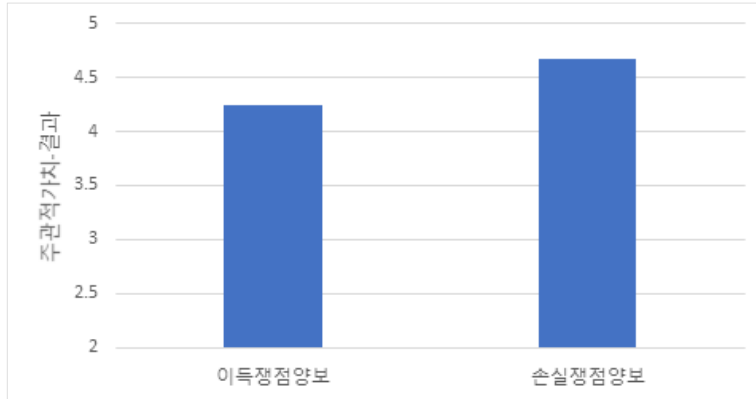
### 3.2.2 결과

<표 2>는 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 보여준다. 실험 참가자는 총 120명이었고, 이중 남자는 60명, 여자는 60명이었다. 나이의 평균은 23.2세였고 표준편차는 3.2였다. 참가자 중 59명은 이득쟁점양보 컨디션

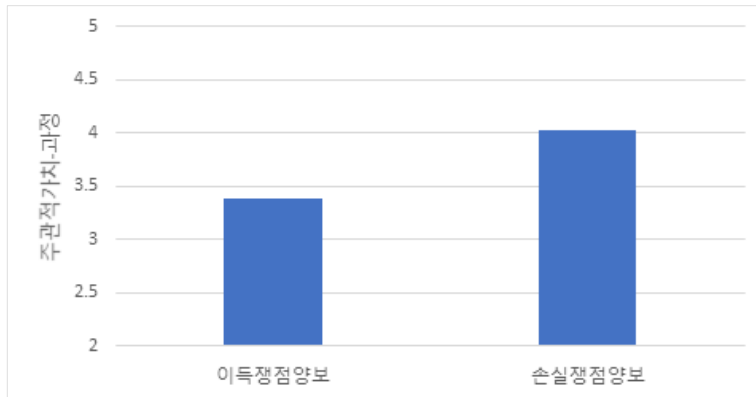
<표 2> Study 2 기술통계량 및 상관관계 분석 결과

	M	SD	1	2	3
1. 성별	.5	.5			
2. 주관적가치_결과	4.46	1.38	-.03		
3. 주관적 가치_과정	3.71	1.29	.11	.45**	
4. 주관적 가치_관계	3.58	1.43	.04	.53**	.69**

주. \*p<.05, \*\*p<.01



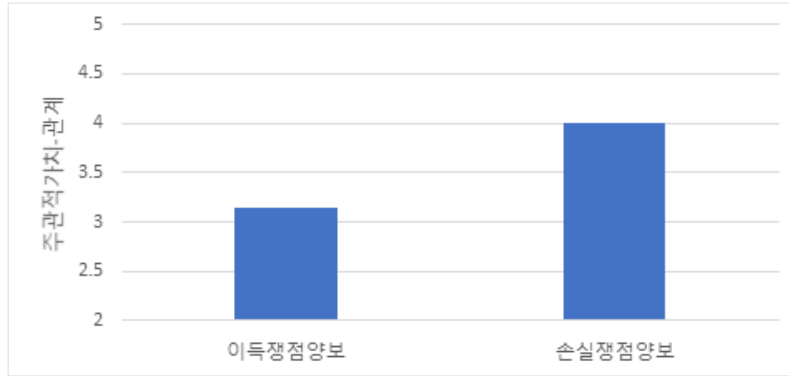
<그림 3> 양보의 형태에 따른 협상결과에 대한 주관적 가치



<그림 4> 양보의 형태에 따른 협상과정에 대한 주관적 가치

에, 61명은 손실쟁점 양보 조건에 배정되었다. 가설1의 검증을 위하여 양보의 조건을 독립변수, 참가자들이 느낀 예상된 협상결과에 대한 주관적 가치를 종속변수, 성별을 통제된 ANCOVA 분석을 실행하였다. 결과는 손실쟁점양보 조건 (M= 4.67)에 속한 참가자들이 이득쟁점양보 조건 (M= 4.24)에 속한 사람들보다 예상된 협상결과에 대하여 더 큰 주관적 가치를 느낀 것으로 나왔다 (<그림 3>참고), 이 차이는 통계적으로 유의미하였다  $F(1, 117)= 2.92, p = 0.045$  (단측검정)(부분에타제곱=0.024). 따라서 가설 1은

지지되었다. 가설 2의 검증을 위하여 양보의 조건을 독립변수, 참가자들이 느낀 협상과정에 대한 주관적 가치를 종속변수로 하고, 성별을 통제된 ANCOVA 분석을 실행하였다. 이 결과도 손실쟁점양보 조건 (M= 4.03)에 속한 참가자들이 이득쟁점양보 조건 (M= 3.38)에 속한 사람들보다 협상과정에 대하여 더 큰 주관적 가치를 느꼈고(<그림 4>참고), 이 차이는 통계적으로 유의미하였다  $F(1, 117)= 7.93, p < 0.01$  (단측검정)(부분에타제곱=0.063). 따라서 가설 2도 지지되었다. 마지막으로 가설3을 검증하기 위하여, 양보의 조건을 독립변



<그림 5> 양보의 형태에 따른 협상 상대방과의 관계에 대한 주관적 가치

수, 참가자들이 느낀 협상 상대방과의 관계에 대한 주관적 가치를 종속변수로 하고, 성별을 통제된 ANCOVA 분석을 실행하였다. 이 결과도 손실쟁점양보 조건 (M= 4.00)에 속한 참가자들이 이득쟁점양보 조건 (M= 3.15)에 속한 사람들보다 상대방과의 관계에 대하여 더 큰 주관적 가치를 느꼈고(<그림 5>참고), 이 차이는 통계적으로 유의미하였다  $F(1, 117) = 11.42, p < 0.01$  (단측검정)(부분에타 제곱=0.089). 따라서 가설 3도 지지되었다.

#### IV. 논의 및 결론

본 연구는 다중쟁점협상에서 쟁점을 이득 쟁점과 손실쟁점으로 구분하고, Kahneman 과 Tversky (1979)의 전망이론(Prospect Theory)에 근거하여, 이득쟁점과 손실쟁점에 대한 양보가 협상 상대방의 주관적 가치에 다른 영향을 줄 수 있는지를 탐구하였다. 더 구체적으로, 본 연구는 전망이론에 근거하여 협상자들이 본인의 이득쟁점에 양보를 받는 것 보다는 손실쟁점에 양보를 받는 것에 더 긍정

적인 느낌을 받을 것이며, 이는 협상의 결과, 과정, 상대방과 관계에 대한 주관적 가치에 더 긍정적인 영향으로 나타날 것이라는 가설을 협상 롤플레이 (Study1)와 컴퓨터매개 협상실험(Study2)을 통하여 검증하였다. 제시된 가설들은 Study1과 Study2를 통하여 대부분 지지되었다. 협상 롤플레이를 했던 Study1에서는 참가자들이 이득쟁점양보를 경험할 때보다 손실쟁점양보를 경험할 때, 협상의 과정과 상대방과의 관계에 대하여 더 높은 주관적 가치를 느꼈다. 하지만, 협상의 결과에 대하여는 더 높은 가치를 느끼지는 못하는 것으로 나타났다. 이는 롤플레이 실험 장소가 개방된 공간이었고 여러팀들이 동시에 협상을 진행하였기 때문에, 외부효과(예: 다른 롤플레이 팀들의 상호작용 및 결과)에 노출되어 생긴 결과일 수 있다. 이러한 외부효과의 문제를 차단하고, 더욱 분명한 실험효과를 도출하기 위하여 Study2에서는 컴퓨터 매개 협상실험을 진행하였다. 결과는 예상과 부합하게, 이득쟁점양보보다 손실쟁점양보가 협상의 결과, 과정, 그리고 상대방과의 관계에 대한 주관적 가치를 더욱 높였다.

#### 4.1 연구의 의의 및 시사점

이 연구는 협상연구에 다양한 이론적 기여를 하고 있다. 첫 번째 이론적 기여는 이 연구가 협상 쟁점의 성격을 이해하는 새로운 이론적인 틀을 제시하고 있다는 것이다. 본 연구는 Kahneman & Tversky(1979)의 Prospect Theory에 근거하여 협상쟁점을 이득쟁점과 손실쟁점으로 나누어 이해할 수 있다는 것을 제시한 초기 연구로, 협상과 양보의 영향에 대한 새로운 이론적 틀을 제공한다는 의미가 있다. 지금까지 협상연구는 양보의 시간 (Azmi & Voon, 2016), 양보의 크기 (Smith, Pruitt & Carnevale, 1982), 양보시의 언어적 상호작용 (Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004)등에 초점을 맞춘데 비해, 이 연구는 양보의 대상과 패턴에 초점을 맞추어, 어떤 쟁점에 얼마나 일관적으로 양보를 했는지도 상대방의 심리에 영향을 줄 수 있다는 것을 보여주었다. 이득쟁점과 손실쟁점이라는 이론적 프레임은 추후 연구에서 협상가의 생각과 행동을 이해할 때 좋은 이론적 도구로 사용될 수 있을 것이다.

두 번째 이론적 기여는 이 연구가 협상과 영향력 심리학의 간극을 좁히는 역할을 했다는 것이다. Malhotra와 Bazerman(2008)은 영향력 심리학과 협상연구가 많은 접점을 가지고 있음에 주목하며, 협상연구가 영향력 심리학의 이론을 더욱 접목해야 한다고 제시하였다. 하지만 최근까지도 이 둘을 접목한 실증연구는 많지 않았는데, 이는 근본적으로 설득과 협상의 성격이 다르기 때문이다. 설득은 주로 일방적인 커뮤니케이션을 통해서 상대방이 주어진 옵션을 받아들이게 만드는 것인데 반해 (Cialdini, 2001), 협상은 상호간의

커뮤니케이션을 통해서 최종합의를 만들어가는 과정이다 (Bazerman *et al.*, 2000). 이러한 둘 간의 목적 및 커뮤니케이션 패턴의 차이가, 협상연구와 영향력 심리학 연구의 이론적 접목을 어렵게 만든 이유라고 할 수 있다. 본 연구에서는 일회성 양보의 효과에 초점을 두지 않고, 협상과정 중에 나타나는 일관적인 양보 패턴의 효과에 초점을 두어, 양보의 패턴도 협상전술의 일환으로 볼 수 있다는 시각을 제시함으로써 협상과 영향력 심리학의 이론적 접목을 시도하였다. 영향력 전술로서의 양보의 효과성과 그 영향에 대한 연구는 협상 전술 및 협상의 객관적, 주관적 가치 연구에 많은 이론적 기여를 할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 협상자의 주관적 가치에 대한 이해의 폭을 넓히고 있다. 많은 연구자들이 협상에서의 주관적 가치의 중요성을 인식하고 있는데 반해 (예: Thompson, Wang & Gunia, 2010; Brett & Thompson, 2016), 아직까지는 많은 실증연구가 진행되지 않는 상태이다. 이로 인해, 협상에서 어떠한 상호작용이 주관적 가치에 영향을 주는 지 밝혀지지 않은 부분이 많다 (Thompson *et al.*, 2010). 본 연구는 양보가 협상 상대방의 주관적 가치에 주는 영향이 양보쟁점의 성격 (이득쟁점, 손실쟁점)에 따라서 달라진다는 것을 밝혔다. 추후 연구에서는 이 외에도 어떠한 개인적, 관계적 요인들이 협상자들의 주관적 가치에 영향을 주는 지 더욱 심도있는 탐색을 할 수 있을 것이다.

본 연구는 분명한 실무적 시사점도 주고 있다. 첫 번째, 손실쟁점에 대한 양보의 중요성이다. 이 연구의 결과는 양보의 대상이 이득쟁점보다는 손실쟁점일 때 상대방이 협상에 대하여 더욱 긍정적인 느낌을 갖는다는



것이다. 따라서 협상 실무자들은 준비과정에서부터 상대방의 입장에서 이득쟁점과 손실쟁점이 무엇인지를 파악하는 것이 중요하다. 또한 상대방과의 비즈니스 관계를 계속해서 유지하고 싶다면, 이득쟁점보다는 손실쟁점에 양보를 집중하여 상대방이 협상 과정과 결과, 상대방과의 관계에 대하여 더욱 긍정적인 느낌을 갖게 하는 것이 효과적일 것이다.

두 번째 실무적 시사점은 양보의 일관성의 중요성이다. 협상은 한번의 상호작용이 아닌 여러번의 제안과 역제안에 의해서 결과가 도출된다. 이렇게 제안과 역제안이 연속될 때, 양보의 쟁점이 일관적이지 않으면, 상대방에게 줄 수 있는 영향력의 강도가 약화될 것이다. 상호작용을 통하여 상대방에게 영향력을 주려면, 행동과 메시지의 일관성이 중요하기 때문이다 (Slovic, 1966). 따라서 양보를 통하여 상대방의 느낌과 감정에 긍정적 영향을 주려는 협상자는 일관적으로 손실쟁점에 양보를 집중하는 것이 중요하다.

#### 4.2 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제언

본 연구의 한계점은 참가자들이 대학생들이었다는 점이다. 비록 본 연구의 이론이 모든 사람들에게 적용되는 인지적 성향을 나타내는 전망이론에 근거하고 있고, 실제로 많은 협상 연구들이 대학생들을 대상으로 가설 검증을 하지만 (예: Bazerman & Neale, 1982; Curhan *et al.*, 2006; O'Shea & Bush, 2002), 본 연구의 일반화 가능성을 높이기 위하여 실제 협상경험이 많은 직장인들을 대상으로 한 추가연구가 도움이 될 것이다. 본 연구의 두 번째 한계점은, 협상실험에 쓰인 시나리오

이다. Study1과 Study2에서 쓰인 시나리오는 신입사원 근로조건 협상이다. 하지만 언급한 대로 참가자들이 대학생이었기 때문에, 신입사원 근로조건 협상에 대하여 생소한 참가자들이 많았을 것이다. 그래도 본 연구에서 대부분의 결과가 예상과 부합하게 도출된 것을 보면, 경험이 없었던 협상주제도 참가자들의 몰입과 적절한 협상행동을 이끌어내기에는 부족함이 없었음을 알 수 있다. 시나리오에 대한 또 다른 한계점은 점수로 매겨진 쟁점들의 선호도가 참가자들에게 직관적으로 받아들여지지 않을 수도 있다는 점이다. 예를 들어, 실험 1에서 보너스와 휴가일수에 같은 크기의 점수가 할당되었는데, 이 점수체계가 참가자들에게 개개인의 선호도 차이 때문에 직관적으로 받아들여지지 않을 가능성이 있다. 하지만 롤플레이를 활용한 협상연구에서는 이러한 한계를 참가자들이 개인의 선호도가 아닌 협상점수체계에 집중하도록 함으로써 해결한다 (예: Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004; Sinaceur, Van Kleef, Neale, Adam & Haag, 2011; Maddux, Mullen & Galinsky, 2008). 앞에서 언급했듯이 이번 연구에서도 참가자들이 개인의 선호가 아닌 점수표만을 참고하여 협상을 진행하게 하였고, 협상의 목표가 주어진 점수체계에서 최고의 점수를 얻는 것이었기 때문에, 협상시 개인 선호의 개입은 최소화 되었을 것이다. 하지만 추후의 연구에서 사전 설문 등을 통해 참가자들이 개인적으로 느끼는 각 쟁점의 가치를 측정하여 시나리오에 적용한다면 더욱 직관적인 협상 시나리오 및 점수체계를 구축할 수 있을 것이다.

참고문헌

- Adams, J. S. (1966). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adair, W. L., Okumura, T., & Brett, J. M. (2001). Negotiation behavior when cultures collide, The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86, 371-385.
- Allen, M., Donohue, W., & Stewart, B. (1990). Comparing hardline and softline bargaining strategies in zero-sum situations using meta-analysis. In M. A. Rabin (Ed.), *Theory and research in conflict management*, 86-103, New York, Praeger.
- Azmi, A. C., & Voon, Y. H. (2016). The Effect of Clients' Auditing Experience and Concession-Timing Strategies on Auditor-Client Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 25(5), 1049-1069.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1982). Improving negotiation effectiveness under final offer arbitration: The role of selection and training. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 543.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. New York, Free Press.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). *Negotiation*. *Annual review of psychology*, 51(1), 279-314.
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: Science and practice (3rd ed.)*. New York: Harper Collins. v
- Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284(2), 76-81.
- Cialdini, R. B., & Ascani, K. (1976). Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral, and further compliance with a request to give blood. *Journal of Applied Psychology*, 61, 295-300.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. E. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance, The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 206-215.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 493-512.
- Esser, J. K., & Komorita, S. S. (1975). Reciprocity and concession making in bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(5), 864.
- Gelfand, M. J., & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition, Judgment

- accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 248-269.
- Genesove, D., & Mayer, C. (2001). Loss aversion and seller behavior: Evidence from the housing market. *Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1233-1260.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Harinck, F., Van Dijk, E., Van Beest, I., & Mersmann, P. (2007). When gains loom larger than losses: Reversed loss aversion for small amounts of money. *Psychological science*, 18(12), 1099-1105.
- Kalichman, S. C., & Coley, B. (1995). Context framing to enhance HIV-antibody-testing messages targeted to African American women. *Health Psychology*, 14(3): 247-254.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspective*, 5(1), 193-206.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-292.
- Kennedy, J. A., & Kray, L. J. (2015). A pawn in someone else's game?: The cognitive, motivational, and paradigmatic barriers to women's excelling in negotiation. *Research in Organizational Behavior*, 35, 3-28.
- Kramer, R. M., Newton, E., & Pommerenke, P. L. (1993). Self-enhancement biases and negotiator judgment: Effects of self-esteem and mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 110-133.
- Kray, L. J., & Thompson, L. (2004). Gender stereotypes and negotiation performance: An examination of theory and research. *Research in organizational behavior*, 26, 103-182.
- Kwon, S., & Weingart, L. R. (2004). Unilateral Concessions From the Other Party, Concession Behavior, Attributions, and Negotiation Judgments\* 1. *Journal of Applied Psychology*, 89, 263-278.
- Loewenstein, G. F., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social psychology*, 57(3), 426.
- Maaravi, Y., Ganzach, Y., & Pazy, A. (2011). Negotiation as a form of persuasion: Arguments in first offers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 245-255.
- Maddux, W. W., Mullen, E., & Galinsky, A. D. (2008). Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(2), 461-468.
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2008). Psychological influence in negotiation: An introduction long overdue. *Journal of Management*. 34(3), 509-531.
- Meyerowitz, B. E., & Chaiken, S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination: Attitudes, intentions, and behavior. *Journal of Personality and*

- Social Psychology*, 52: 500-510.
- Moran, S., & Ritov, I. (2002). Initial perception in negotiations: Evaluation and response to 'logrolling' offers. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 101-124.
- Nash, J. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, 18, 128-140.
- Neale, M. A. (1997). New recruit. In J. M. Brett (Ed.), *Teaching Materials for Negotiations and Decision Making*. Evanston, IL: Northwestern University, Dispute Resolution Research Center.
- Neale, M. A., Huber, V. L., & Northcraft, G. B. (1987). The framing of negotiations: Contextual versus task frames. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(2), 228-241.
- Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1991), *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York, Free Press.
- O'Connor, K. M., & Arnold, J. A. (2001). Distributive spirals: Negotiation impasses and moderating effects of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 148-176.
- Oliver, R. L., Balakrishnan, P. S., & Barry, B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(2), 252-275.
- O'shea, P. G., & Bush, D. F. (2002). Negotiation for starting salary: Antecedents and outcomes among recent college graduates. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 365-382.
- Parks, C. D., & Komorita, S. S. (1998). Reciprocity research and its implications for the negotiation process. *International Negotiation*, 3, 151-169.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York, Academic Press.
- Putnam, L. L. (1994). Productive Conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 284-298.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rothman, A. J., Salovey, P., Pronin, E., Zullo, J., & Lefell, D. (1996). Prior health beliefs moderate the persuasiveness of gain and loss framed messages. *Unpublished raw data*.
- Scholer, A. A., Zou, X., Fujita, K., Stroessner, S. J., & Higgins, E. T. (2010). When risk seeking becomes a motivational necessity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(2), 215.
- Sinaceur, M., Van Kleef, G. A., Neale, M. A., Adam, H., & Haag, C. (2011). Hot or cold: Is communicating anger or threats more effective in negotiation?. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1018.
- Slovic, P. (1966). Cue-consistency and cue-utilization in judgment. *The American Journal of Psychology*, 79(3), 427-434.
- Smith, D. L., Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1982). Matching and mismatching: The effect of own limit, other's toughness, and time pressure on concession rate in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(5), 876.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1994). Positive illusion and well-being revisited: Separating fiction from fact. *Psychological Bulletin*,

- 116, 21-27.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tinsley, C. H., O'Connor, K. M., & Sullivan, B. A. (2002). Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 621-642.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108(3), 515.
- Thompson, L. (2005). *The mind and heart of the negotiator. 3rd edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Thompson, L., & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 98-123.
- Thompson, L., Peterson, E., & Kray, L. (1995). Social context in negotiation: An information-processing perspective. In R.M. Kramer & D.M. Messick (Eds.), *Negotiation As A Social Process: New Trends In Theory And Research* (pp. 5-36). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Thompson, L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61, 491-515.
- Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual review of psychology*, 61, 491-515.
- Tinsley, C. H., O'Connor, K. M., & Sullivan, B. A. (2002). Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 621-642.
- Tinsley, C. H., O'Connor, K. M., & Sullivan, B. A. (2002). Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 621-642.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039-1061.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of emotion in negotiations, A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 510-528.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., & Manstead, A. S. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of personality and social psychology*, 86(1), 57.
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1, 7-31.
- Wheeler, M. (2004). *Nonverbal Communication in Negotiation*. Cambridge, MA: Harvard BusinessSchool.
- White, J. B., Tynan, R., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Face threat sensitivity in negotiation: Roadblock to agreement and joint gain. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(2), 102-124.

■ 저자 소개

오세형(Oh, Se-Hyung)

- 현재 한양대학교 경영대학에서 조직인사전공 부교수로 재직 중이다. 미국 밴더빌트대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였으며 전공은 조직행동이다. 연구 관심분야는 협상, 갈등, 리더십, Micro-CSR, 비교문화연구 등이다.

## 부록

<부록 1> 인사담당자 협상 이슈별 점수표 (이득쟁점양보)

레벨	보너스	점수	휴가일수 (1년 단위)	점수	야간근로일수 (1년 단위)	점수	사원의 보험료부담비율	점수
1	10%	0	25일	0	40일	2000	50%	2000
2	8%	100	20일	100	35일	1800	40%	1800
3	6%	200	15일	200	30일	1600	30%	1600
4	4%	300	10일	300	25일	1400	20%	1400
5	2%	400	5일	400	20일	1200	10%	1200

<부록 2> 인사담당자 협상 이슈별 점수표 (손실쟁점양보)

레벨	보너스	점수	휴가일수 (1년 단위)	점수	야간근로일수 (1년 단위)	점수	사원의 보험료부담비율	점수
1	10%	1200	25일	1200	40일	400	50%	400
2	8%	1400	20일	1400	35일	300	40%	300
3	6%	1600	15일	1600	30일	200	30%	200
4	4%	1800	10일	1800	25일	100	20%	100
5	2%	2000	5일	2000	20일	0	10%	0

<부록 3> 신입사원 협상 이슈별 점수표 (이득쟁점양보 & 손실쟁점양보)

레벨	보너스	점수	휴가일수 (1년 단위)	점수	야간근로일수 (1년 단위)	점수	사원의 보험료부담비율	점수
1	10%	4000	25일	1600	40일	-1600	50%	-4000
2	8%	3000	20일	1200	35일	-1200	40%	-3000
3	6%	2000	15일	800	30일	-800	30%	-2000
4	4%	1000	10일	400	25일	-400	20%	-1000
5	2%	0	5일	0	20일	0	10%	0

<부록 4> 신입사원 협상 이슈별 점수표 (컴퓨터매개 협상실험)

레벨	반차일수 (1년단위)	점수	보너스 (1개월단위)	점수	야근 일 수 (1년 단위)	점수	사원의 보험료 부담비용 (1개월 단위)	점수
1	30일	4000	15만원	2400	20일	0	5만원	0
2	28일	3000	13만원	1800	23일	-1000	8만원	-600
3	25일	2000	10만원	1200	25일	-2000	10만원	-1200
4	23일	1000	8만원	600	28일	-3000	13만원	-1800
5	20일	0	5만원	0	30일	-4000	15만원	-2400

〈Abstract〉

## The Impact of Concession Types on Target Negotiator's Behavioral and Psychological Reaction: Focusing on the Characteristics of Issues\*

Oh, Se-Hyung\*

Concessions are an imperative part of the negotiation process. This study employs the approach of the psychology of influence and examines which type of concession behavior induces the target negotiator's positive subjective experiences. The theory of this study is based on Kahneman and Tversky's (1979) Prospect Theory. According to Prospect Theory, people are more motivated to prevent losses rather than increase gains. Therefore, concessions on loss-issues will enhance target negotiator's subjective experiences more than those on gain-issues. This study tests this hypothesis through a negotiation role-play with 100 participants and a computer-mediated negotiation experiment with 120 subjects. The data from the two studies show that, as expected, target negotiators experienced more positive subjective experiences when they get concessions on loss-issues rather than gain-issues.

**Key words:** negotiation, concession, subjective value, experiment

---

\* Associate Professor, School of Business, Hanyang University