

## 협상자 개인특성과 협상성과: 협상자 역할을 고려한 실증연구

이종건

연세대학교 경영대학 감사  
(jkleee@base.yonsei.ac.kr)

박헌준

연세대학교 경영대학 교수  
(hjpark@yonsei.ac.kr)

본 연구는 협상자의 개인특성이 협상성과에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 협상자의 역할을 고려한 실증분석을 하였다. 본 연구는 집단주의, 권력차이, 합리주의의 3개 변수를 협상자의 개인특성으로 사용하였으며, 실증분석을 위하여 196명의 피험자를 대상으로 단일이슈의 양자 간 대면협상을 실시하였다. 협상실험은 협상 참가자들을 무작위로 2명이 한 쌍이 되도록 98개 쌍을 편성한 후, 일 대 일로 1시간동안 진행되었다. 협상 참가자들은 구매자 또는 공급자의 역할을 수행하였으며, 자신의 역할과 관련된 정보만을 제공받았다. 본 연구는 분석이 곤란한 5개 쌍을 제외한 93개 쌍을 가설검증 시 사용하였다. 분석결과, 구매-공급의 양자 간 협상에서 협상자의 개인특성은 협상성과에 대하여 유의적인 영향을 미치며, 이러한 영향은 협상자의 역할에 따라 달라지는 것으로 밝혀졌다. 공급자 집단주의는 공급자의 협상성과에 대하여 유의적으로 긍정적 영향을 미치는 반면, 구매자 집단주의는 구매자의 협상성과에 대하여 유의적으로 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공급자 및 구매자 권위주의는 공급자 및 구매자 각각의 협상성과에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않았지만, 공급자 권위주의는 공급자의 협상성과에 대하여 부정적 영향을 미치고, 구매자 권위주의는 반대로 구매자 협상성과에 대하여 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공급자 및 구매자의 합리주의 각각은 자신의 협상성과에 대하여 유의적으로 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 이론적·실무적 시사점을 토론했다.

### 1. 서론

비즈니스 과정의 하나로서 광범위하게 사용되고 있는 경영협상에 있어서(Heydenfeldt, 2000) 협상성과의 결정요인을 찾아내는 것은 다른 사람과 함께 일하는 모든 사람들에게 매우 중요한 일이다. 갈등은 개인·집단·조직·국가 상호 간의 활동에 있어서 끊임없이 나타나고 있으며, 협상은 이러한 갈등관계에 있는 상대방으로부터 자신 또는 조직이 원하는 것을 얻어내는 기본적인 수단으로서 활발하게 사용되고 있다(Fisher, Ury, & Patton, 1991; Pruitt & Carnevale, 1993; Thompson,

2001). 사람들은 협상의 중요성을 인식하고 있지만, 협상성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 충분한 이해를 하지 못함으로 인하여 만족스러운 협상 결과를 얻지 못하고 있다.

이문화 간 협상의 증가로 상대방 문화에 대한 이해가 중요하다고 인식하면서도 자신이 속한 문화에서 배태된 개인적 가치 즉 개인특성(집단주의, 권력차이, 합리주의 등)이 협상에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대해서는 이를 간과하고 있다. 일반적으로 우리 문화는 집단주의적이고 권위주의적이며 비합리적인 '정(情)의 문화'라고 일컫는다(김병국, 1999; 박헌준, 1983; 최윤희, 1998; Hofstede, 1980; Kim, 1994; Tung, 1991). 이는 한국인

의 문화적 가치(예를 들면, 집단주의) 정도가 서구 인들과 비교할 때 상대적인 차이가 있음을 의미한다. 다시 말하면, 한 문화권에 속한 한국인 모두가 비슷한 수준의 개인적 가치를 가지고 있다는 것을 의미하는 것은 아니다. 결국, 동일 문화권 내에 있는 한국인들 간의 협상일지라도 협상자 각각이 지니는 개인특성(또는 가치)에 따라 협상성고가 달라질 수 있음을 예측할 수 있다.

한국인은 협상의 중요성을 간과하고 있으며, '쉽게 합의에 이를 것'이라는 착각에 빠져 있다. 우리 사회에서의 협상행위에 대한 인식은 여전히 부정적이며 수세적이다. 또한, 한국인의 협상은 준비가 부족하고 무모할 정도로 비합리적인 경우가 많다(장대환, 1998). 한국인의 특성은 거칠고 낭비적이고 무례하기까지 하며 피상적이고 자기중심적인 것으로 평가되고 있다. 한국인은 자신의 협상능력에 대하여 부정적이다. 반면에, 한국인은 무조건적으로 서구의 것을 선호한다. 서구의 지식, 서구의 문명, 서구의 이데올로기 등 서구를 근원으로 하는 것이라면 거침없이 받아들인다. 이러한 편견은 협상성고를 높이는 데 있어서 오히려 역효과를 가져올 뿐이다. 모든 일에는 장·단점이 존재하기에, 성공적인 협상을 위해서는 협상자 자신의 특성이 협상성고에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 정확한 이해가 필요할 것이다. "적을 알고 나를 알면, 승리는 곧 위태롭지 않을 것이다(知彼知己者 百戰不殆, 손자병법: 모공편)"라는 손자의 제언이 의미하는 바와 같이(박현준, 1994), 협상을 성공적으로 이끌기 위해서는 상대뿐만 아니라 스스로에 대한 명확한 이해가 필요한 것이다.

이에 본 연구에서는 가장 일반적인 협상형태인 양자 간 협상에 있어서 우리 문화에서 배태된 개인적 가치 즉, 개인특성이 협상성고에 대해 어떠한

영향을 미치는가에 대하여 살펴본다. 지금까지의 연구에서는 협상자가 지니는 특성(집단주의, 권력차이, 커뮤니케이션 맥락, 시간의 개념 등)이 이문화 간 협상에 미치는 영향을 주로 살펴보았지만(Brett & Okumura, 1998; Drake, 1995; Druckman, 1971; Hamner, 1980; Herman & Kogan, 1977; Hofstede, 1980, 1989, 1991; Leung, 1997; Markus & Lin, 1998; Park & Lee, 2000; Rubin & Brown, 1975), 본 연구에서는 동일한 문화 내에 있는 협상자들의 개인특성이 협상에 미치는 영향에 대하여 살펴본다. 왜냐하면, 동일한 문화 내에 있을지라도 각 개인이 지니고 있는 가치는 서로 차이를 보이기 때문이다(Heydenfeldt, 2000).

아울러 본 연구는 협상자 개인특성이 협상성고에 미치는 영향을 분석함에 있어서 협상자의 역할(role)을 고려한다. 협상자의 역할에 따라서 협상자의 입장과 지니게 되는 정보 등에 대하여 차이를 보임으로써 협상자 간의 협상력이 서로 차이를 보일 수 있기에(Cai, Wilson, & Drake, 2000), 협상자의 역할을 고려한 분석을 한다. 경영활동을 통해 나타나는 다양한 문제해결에 따른 협상력의 제고가 요구되는 현 시점에서, 협상자의 개인특성이 협상성고에 미치는 영향을 살펴볼 수 있는 실증연구는 협상연구자와 실무자에게 중요한 의미를 제시할 것이다.

## II. 이론적 배경과 가설의 도출

### 2.1 개인특성

인간의 행동은 개인과 환경과의 심리적·사회적

함수관계이다. 사람들은 이런 관계 속에서 타인과 사회적 환경에 대하여 각기 다른 양상으로 반응한다. 사람들은 고유한 개인적 가치를 지니고 있으며, 개인적 가치는 개인의 행동양식과 태도에 영향을 미친다. 사람들은 개인적 가치의 차이로 인하여 자기, 타인, 상호의존 등의 개념들을 각기 다른 의미로 받아들이게 되며, 이는 각 개인의 정서, 인지, 동기 및 태도, 행동 등에 있어서 서로 다른 결과를 초래한다.

### 2.1.1 집단주의

집단주의 가치가 강한 사람(또는 집단주의자)은 다른 사람과의 직접적인 대립(confrontation)을 피하며 자신이 속한 사회 환경과의 조화유지를 중시한다(Hofstede, 1991). 반면에, 집단주의 가치가 약한 사람(또는 개인주의자)은 '갈등의 회피'를 관심이 없거나 용기가 부족한 것으로 간주한다(Bond, Leung, & Schwartz, 1992; Ting-Toomey, 1988). 집단주의자들은 일반적으로 그들의 그룹 내에서의 개인 간 경쟁을 싫어하기 때문에(Triandis et al., 1988), 그들은 의견의 불일치를 우회하며 대립을 피하는 경향이 있다. 커뮤니케이션에 있어서 주저하는 스타일은 주도권의 결핍으로 인하여 집단주의자들 사이에서 선호된다(Hofstede, 1980; Okabe, 1983). 집단주의자들은 개인적 책임과 기능보다 내집단(in-group)의 범주 안에서의 조화와 협력을 더 중요시한다. 집단주의적 가치는 상호의존성을 초래한다. 말하자면, 이 가치는 개인의 목표를 초월한 집단목표 달성에 우선순위를 두게 한다. 집단주의자들은 다른 사람들과의 조화를 추구하는 가치를 가지고 있으며, 이는 집단주의자들의 커뮤니케이션 스타일과 논쟁의

부재에 대한 이유를 설명해준다(Becker, 1986). 집단주의자들은 그들이 손해를 본다 할지라도 상대방과의 관계를 강조한다(Kim et al., 1994; Triandis, 1995).

개인주의자들은 집단주의자들에 비하여 관계가 더 계약적이며, 동등한 교환에 더 많은 관심을 두며, 신뢰와 협력을 바탕으로 오랜 기간 지속되는 관계에는 관심을 덜 두는 경향이 있다. 개인주의자들은 경쟁, 직무달성, 자기신뢰에 가치를 부여한다(Hofstede, 1984, 1989). 개인주의자들은 각 개인이 가지고 있는 독특한 재능과 잠재력을 현실로 승화시키는 것이 최대의 목적이다. 결국, 개인주의적 가치는 독립성을 초래하며, 이는 내집단의 목표를 초월하여 개인목표 달성에 우선순위를 두게 한다. 개인주의자들은 자신들을 소속된 집단과는 거리가 먼 독립적인 존재로 여기며 집단과의 유대가 느슨하다(Triandis, 1995). 개인주의자들은 많은 집단에 속하기를 원하며 자신의 욕구를 충족시킬 수 있는 집단을 선택하려고 한다. 그들은 많은 경우에 있어서, 욕구가 더 이상 충족되지 않을 때, 개인이 다른 상황으로 옮기는 것을 합리적인 것으로 여긴다.

집단주의 가치는 자신이 속한 집단(내집단 또는 in-group)과 자신이 속하지 않은 집단(외집단 또는 out-group)을 구별 짓는 확고한 사회적 틀로 구성된다. 집단주의자들은 개인중심의 의식과 가치 보다는, '우리'라는 내집단 구성원들 간의 관계에 있어서 조화를 중시한다. 그들은 친척이나 자신들이 속한 집단이 자신들을 돌보아 줄 것을 기대하며, 이에 대한 반대급부로 집단에 절대적인 충성심을 보인다. 반면에, 개인주의자들은 사회규모의 크기에 관계없이 '개인'이 가장 중요한 단위이며, 개인의 술선수법과 성취를 강조하고 개인의 의사결정에 가치를 부여한다. 집단주의자들은 개인보다는

자신이 속해 있는 내집단의 관점과 욕구, 규범, 이익 등을 중시하는 반면, 개인주의자들은 개인의 관점에서 개인의 욕구, 신념, 이익 등을 중시한다(서용원, 1997). 집단주의자들의 자아는 내집단 구성원과 상호의존적이며, 개인주의자들의 자아는 내집단 구성원으로부터 독립적이다(Marcus & Kitayama, 1991; Triandis, 1989). 집단주의자들의 목표는 집단 내의 목표들과 맥락을 같이 하나, 개인주의자들의 목표는 집단 내의 목표와는 독립적이다(Triandis, 1989). Markus와 Lin(1998)은 집단주의 협상자들이 관계의 유지에 더 많은 관심을 가지고 있으며 개인주의 협상자들은 자신의 권리를 보존하는데 관심이 집중된다는 사실을 발견하였다. 또한, 집단주의 협상자들은 관계를 유지할 수 있는 간접적인 방법을 통하여 갈등을 해결하려는 경향을 보이는 반면, 개인주의 협상자들은 경쟁과 문제해결을 통하여 직접적으로 갈등을 해결하려고 하는 것으로 나타났다.

### 2.1.2 권력차이

사람들은 권력에 대한 인식에 있어서 차이를 갖는다. 즉, 권력차이(power distance)는 사람들이 권력을 어떻게 인식하느냐에 따라서 달라진다. 권력차이란 '권위자가 하급자에 대하여 가지는 권력의 정도에 대한 인식이며, 한 사회에 있어서 사회적 또는 전문가적 위계에 대한 상대적 성향'을 말한다(Hofstede, 1980). 최윤희(1998)는 권력차이란 "권력, 명성 그리고 부 따위가 한 문화권 내에 분배되는 정도"라고 언급하고 있다. 권력차이 지향성이 강한 사람은 차별화된 사회적 지위(status)를 선호한다(Brett & Okumura, 1998). 사회적 지위는 협상을 포함한 다양한 맥락에 있어

서의 사회적 권력을 의미한다. 그들은 사회적으로 낮은 지위에 있는 구성원들이 높은 지위의 구성원들에게 양보해야 하는 것으로 기대하며, 높은 지위의 구성원들은 양보를 받는 대신에 낮은 지위에 있는 구성원들의 요구를 채워줄 사회적 책임감을 갖는다고 인식한다(Leung, 1997; Leung & Park, 1986). 상급자가 하급자에 대하여 훨씬 큰 정도의 권력을 가져야한다고 믿는 사람은 권력차이 지향성이 강한 것으로 간주되며, 반면에 적은 권력이면 적당하다고 믿는 사람은 권력차이 지향성이 약한 것으로 간주된다(Lee, Pillutla, & Law, 2000).

권력차이 지향성이 강한 사람은 의식적, 무의식적으로 사람은 동등하지 않으며, 권력을 지닌 사람과 그렇지 못한 사람들 간에 큰 차이가 있다는 점을 중시한다. 반면에, 권력차이 지향성이 약한 사람은 사회적 불균등은 최소화되어야 하며, 위계질서를 편의상 설정된 역할의 구분으로 간주한다. 그들은 신분의 차이는 바람직하지 않으며, 권력과 부가 일치되어서는 안 된다는 가치관을 가지고 있다. 권력차이 지향성이 강한 사람은 약한 사람에 비하여 불평등을 묵인하는 경향이 더 강하다(Smith et al., 1998). 권력차이 지향성이 강한 사람은 높은 지위에 있는 사람에 의한 존경과 낮은 지위에 있는 사람에 의한 존경 간에는 현저한 차이가 있다고 여긴다. 반면에, 권력차이 지향성이 약한 사람은 지위의 차이를 중시하지 않으며 사회적 관계에 있어서 동등한 계약을 기대한다(Leung, 1997).

### 2.1.3 합리주의

합리주의(rationalism) 가치가 강한 사람은 이성을 최고의 원리로 생각하고 이에 반대되는 것을 부정한다. 반면에, 합리주의 가치가 약한 사람은

이성(理性)과 지혜보다는 감성(感性)과 정서(情緒)를 중히 여긴다(동아출판사 편집국, 1989). Tung (1991)은 한국인이 지니는 감정주의적 가치는 때때로 매우 비합리적이고 모순된 태도를 유발한다는 사실을 제시하였다. Tung(1991)은 이러한 행동을 '기분'의 탓이라고 설명하였다. 김병국(1999)은 '중국인이나 일본인 같은 동양인들과 달리 한국인만의 독특한 특성이 있는데 그 것은 주정주의(主情主義)이다'라고 아시아 컨설턴트의 말을 인용하여 한국인의 개인적 특성을 언급하였다. 합리주의 가치가 약한 사람은 강한 사람에 비하여 상대방에게 잘 대해줄 때에는 한없이 좋게 대하고 기분이 상한 경우에는 쉽게 그리고 직설적으로 불만족을 강하게 표현하는 성향을 갖는다. 합리주의 가치가 약한 사람들은 쉽게 화를 내기도 하고 쉽게 풀어진다(김병국, 1999). 그들은 정열적이며 질투심이 강하고 고집이 세며, 종종 이러한 모든 특성들을 수분 내에 드러내곤 한다.

합리주의 가치가 강한 사람은 공정한 분배를 선호한다. 반면에, 합리주의 가치가 약한 사람은 감정에 치우친 분배를 선호한다. 즉, 후자의 사람들은 합리성에 기초한 공정한 분배보다는 기분 또는 감정에 치우쳐 비합리적인 분배를 하려는 경향이 강하게 나타난다. 합리주의 가치가 약한 사람은 협상자 간의 관계에 친밀감이 형성되지 않은 경우에는 오히려 자신의 이익만을 강하게 추구하려는 이기주의의 성향이 나타날 가능성이 높다고 할 것이다. 예를 들면, 친밀감이 강한 친구 두 사람이 함께 특정한 일을 하고 사례비를 받는 경우 합리주의 가치가 강한 사람은 비록 친구사이일지라도 능력에 따라 일한 비율대로 분배받기를 원하는 반면, 합리주의 가치가 약한 사람은 능력보다는 의리를 중시하여 동등하게 분배하기를 원하는 경향이 강하다는 것이다.

## 2.2 협상성과

사람들은 협상과정에 있어서 서로 지향하는 바가 다르다(Thompson, 2001). 개인주의적 협상자들은 상대방이 얼마만큼의 이익을 얻는 지에 상관없이 오직 자신의 목표를 최대화하고자 하며, 경쟁적 협상자들은 협상성과의 차이를 최대화하고자 힘쓰며, 협력적 경쟁자들은 협상성과가 최대한 동등하며 협상성과 간의 차이가 최소화될 수 있도록 노력한다. 대부분의 협상자들은 협상목표를 가지고 있다(Pruitt & Carnevale, 1993). 그렇지 않은 경우, 어떤 방향을 선택해야 할지를 결정하지 못하게 됨으로써 실수를 범하게 되기 때문이다. 그리고 대부분의 협상자들은 얼마까지를 하한선으로 할 것인지에 대한 준비를 하고 있다. 협상자가 상대방에게 요구하는 값은 목표치보다 높으며, 이 목표는 한계보다 더 높게 설정이 된다. 협상성과를 높이기 위해서는 최초로 높은 요구를 하는 것이 바람직하다. 즉, 협상 전반에 걸쳐 협상 당사자들은 최초의 요구로부터 조금씩 양보를 해나가게 되는데, 최초의 요구가 자신의 한계와 큰 차이가 없는 경우 자신의 협상이익은 낮아질 수밖에 없다.

협상자들이 달성할 수 있는 협상결과는 i) 한쪽이 다른 협상자들보다 월등히 많은 이익을 취하는 '일방적 승리', ii) 협상자들이 최초로 제시한 요구수준을 절충하여 상대방과 요구수준의 중간지점에서 합의를 하는 '타협', iii) 협상자 서로에게 이익이 되는 합의에 이르는 '윈-윈적 합의', iv) 협상자 어느 한쪽이 협상을 그만두는 경우에 발생하는 '협상결렬'의 네 가지로 구분할 수 있다(Pruitt & Carnevale, 1993). 협상결과는 협상자들의 협상타결에 따른 이익의 합에 따라 분배적 합의(distributive agreement)와 통합적 합의

(integrative agreement)로 구분된다(Bazerman & Lewicki, 1990). 분배적 합의는 협상자들이 한정된 자원을 가지고 서로 나누어 가지는 것을 말한다. 이 경우에 있어서 협상자들이 갖게 되는 이익의 크기는 서로 반비례한다. 통합적 합의는 한정된 자원을 단순히 나누기보다는 각 협상자의 욕구와 동기를 서로 고려함으로써 자원의 크기를 더욱 확장하고 서로의 욕구와 동기를 최대한 충족시키는 방법으로 자원을 분배하여 공동이익의 달성을 추구하는 것을 말한다. 결국, 협상자들은 통합적 합의에 이를 때 '타협'하는 것보다 더 큰 공동이익을 달성할 수 있다.

### 2.3 협상자 역할과 협상력

협상자 역할은 협상자의 개인특성이 협상성공에 미치는 영향에 있어서 중요한 조절변수 역할을 한다(Cai, Wilson, & Drake, 2000). 예를 들면, Cai 등(2000)은 문화적 가치가 커뮤니케이션 행위 및 협상성공에 미치는 영향이 협상자의 역할에 따라 차이를 보인다는 연구결과를 제시하였다. 이러한 연구결과로부터, 본 연구에서 사용하는 협상자 개인특성과 협상성공 간의 관계도 협상자의 역할에 따라 차이를 보일 것이라는 것을 예측할 수 있다.

경영협상에 있어서, 협상자들의 협상에 대한 기대와 목표는 협상자의 역할에 따라 차이를 보이게 되며(Wilson & Putnam, 1990), 협상자의 역할이 협상성공에 미치는 영향은 협상 당사자 간의 힘에 있어서의 차이를 반영한다. 협상자의 협상력은 협상 역할에 따른 정보의 불균형에 의하여 달라질 수 있다. 정보는 협상에 있어서 가장 일반적인 힘의 원천으로서(Lewicki, Saunders, & Minton, 1999) 협상력의 근원이 되며(Thompson, 2001),

이러한 정보의 양은 협상자의 역할(예를 들면, 구매자, 공급자)에 따라 불균형을 이룰 수 있기 때문이다. 또한, 협상자의 협상력은 협상자수에 따라서 달라질 수 있다. 예를 들면, 다수의 공급자(또는 판매자)에 대하여 단일의 구매자가 협상하는 다자간 협상에서는 공급자 간의 경쟁으로 인하여 구매자의 협상력이 더 강할 수 있다. 반면에, 단일의 공급자(또는 판매자)와 단일의 구매자 간의 양자간 협상에서는 상대적으로 더 많은 정보를 지니고 있는 공급자의 협상력이 더 강할 수 있다. 물론 분배적 협상상황에 있어서 협상 당사자들이 서로 교환할 수 있는 협상이슈가 동등한 경우와 어느 한쪽에 치우쳐 있는 경우 간에는 협상력이 달라질 수 있다. 즉, 후자의 경우와 같이 협상이슈에 대하여 더 많은 정보를 가진 협상자와 상대적으로 더 적게 갖거나 거의 갖지 못한 협상자들 사이에 정보 불균형이 생김으로써 최초부터 협상력에 있어서 상대적 차이가 발생할 수 있다. 즉, 협상이슈와 관련된 정보를 더 많이 가지고 있는 협상자는 이러한 정보를 더 적게 가지고 있는 협상자보다 협상시의 입장이 더 유리하며 협상력이 더 강할 것이다.

이를 본 연구의 협상과제에 적용하면, 구매-공급의 양자간 협상에 있어서 협상자의 역할이 구매자인가 아니면 공급자인가의 여부에 따라 정보의 불균형이 발생하고 협상이슈와 밀접하게 관련된 정보를 더 많이 가지게 되는 공급자가 더 적은 양의 정보를 갖는 구매자에 비하여 협상력이 더 강할 것이라는 것을 예측할 수 있다. 그리하여, 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 구매-공급의 양자간 협상에 있어서 공급자의 협상력은 구매자의 협상력보다 더 강할 것이다.

## 2.4 개인특성과 협상성과

본 연구는 협상성과에 영향을 미칠 수 있는 주요 변수인 협상자의 개인특성이 협상성과에 미치는 영향을 분석한다. 미국을 비롯한 서구학자들은 협상을 비즈니스의 기초과정으로서 다루어 왔으며 협상과정 및 성과에 영향을 미치는 요인들에 대하여 광범위하게 연구해 왔다(Heydenfeldt, 2000). 협상자가 지니는 '개인적 차이'는 협상연구에 있어서 중요한 연구주제로 다루어져 왔다(Lewicki, Saunders, & Minton, 1999). 어떤 사람들은 다른 사람들보다 더 뛰어난 협상가라는 평가를 받는다. 훌륭한 협상가들은 평범한 협상가들에 비하여 협상시 어떻게 생각하며 행동하는가? 수많은 학자들은 협상자의 개인특성 및 배경이 협상과정 및 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 협상자의 개인적 차이를 자긍심 정도, 권위주의, 불안감, 나이, 성, 문화적·국가적 유산, 사회적·경제적 지위 등의 다양한 차원에서 구별하여 연구해 왔다(Hamner, 1980; Herman & Kogan, 1977; Kilmann & Thomas, 1977; Neale & Bazerman, 1983; Neale & Northcraft, 1991; Pinkley, 1990; Rubin & Brown, 1975; Watson & Kasten, 1988).

하지만, 지금까지 동일문화권에 있는 협상자들의 개인적 차이가 협상과정 및 성과에 미치는 영향에 대해서는 간과해 왔다. 국내의 선행연구를 보더라도, 동일문화권에 있는 한국인 간의 문화 내 협상에 대한 연구는 거의 전무한 실정이다. 이에 본 연구에서는 개인특성 변수를 집단주의, 권력차이, 합리주의의 세 가지로 구분하여 이들이 협상성과에 미치는 영향을 살펴본다. Hofstede(1980)가 제시한 개인주의-집단주의 차원과 권력차이 차원은

종종 개인 간 차이 변수로 사용되어 왔다(Lee, Pillutla, & Law, 2000). 이는 자신이 속한 문화가 제시하는 지배적인 가치에 동의하는 정도가 사람마다 차이를 보이기 때문이다(Heydenfeldt, 2000; Lee, Pillutla, & Law, 2000). 그리고 집단주의적 가치가 강한 사람이 권력차이가 큰 것은 아니기 때문에 두 변수를 서로 별개의 차원으로 구분하여 사용한다. 예를 들면, Hofstede(1991)의 연구결과에 의하면 한국은 개인주의 순위가 53개국 중 43위이고 미국은 1위로서 많은 차이가 있지만, 권력차이 순위에 있어서 한국은 28위이고 미국은 38위로서 별로 차이가 나지 않는다. 즉, 개인주의-집단주의 차원과 권력차이 차원은 그 정도가 서로 동일할 수도 있지만 전혀 다를 수 있다. 그리고 한국인은 중국인이나 일본인과 같은 동양인 이면서도 한국인만의 독특한 특성인 주정주의(主情主義) 가치를 가지고 있다(김병국, 1999). 한국인만이 지니는 개인특성이 협상에 미치는 영향을 살펴보는 것은 중요한 의미를 가질 것이다.

집단주의 특성이 강한 협상자들은 관계의 유지에 더 많은 관심을 갖는 반면, 개인주의 특성이 강한 협상자들은 개인적 권리와 특성을 유지하는데 더 많은 관심을 갖는다(Markus & Lin, 1998). 협상에 있어서 우월한 입장에 있는 협상자가 집단주의적 개인특성을 갖는 경우 관계유지를 통하여 협상성과를 향상시킬 수 있을 것이다. 이와는 반대로, 협상에 있어서 불리한 입장에 있는 협상자가 집단주의적 개인특성이 강한 경우 협상이슈에 있어서 자신의 목표에 대한 관철이 미흡하고 오히려 상대방의 요구에 순응함으로써 부정적 결과를 초래할 것이다. 이에 본 연구는 협상자의 역할 및 집단주의 수준을 고려하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 구매-공급의 양자 간 협상에 있어서 공급자의 집단주의는 공급자의 협상성과에 대하여 정(+)<sup>1</sup>의 방향으로 관련될 것이다.

가설 2-2. 구매-공급의 양자 간 협상에 있어서 구매자의 집단주의는 구매자의 협상성과에 대하여 부(-)<sup>2</sup>의 방향으로 관련될 것이다.

권력차이 지향성이 강한 협상자들은 권력차이 지향성이 약한 협상자들보다 협상에 있어서 힘의 차이에 대하여 더 많은 관심을 갖는다. 전자의 협상자들은 힘은 고정된 것이라고 생각하며 자신의 지위를 강조하지만, 후자의 협상자들은 지위의 차이를 중시하지 않는다. 전자의 협상자들은 협상에 있어서 어느 한 방향으로의 기대를 가지고 있는 반면, 후자의 협상자들은 동등한 계약을 기대한다(Leung, 1997). 권력차이 지향성이 강한 협상자들은 사회적 지위가 곧 협상력을 의미한다고 여기는 반면, 권력차이 지향성이 약한 협상자들은 상대방의 협상력은 BATNA(best alternative to a negotiated agreement)와 관련된다고 생각한다(Fisher, Ury, & Patton, 1991). 결국 권력차이 지향성이 강한 협상자들은 협상자의 역할과 상관없이 협상목표에 대한 자신의 일방적 이익을 극대화하기 위하여 상대방의 양보를 강하게 요구할 것으로 예측되며, 이에 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3-1. 구매-공급의 양자 간 협상에 있어서 공급자의 권력차이 지향성은 공급자의 협상성과에 대하여 정(+)<sup>1</sup>의 방향으로 관련될 것이다.

가설 3-2. 구매-공급의 양자 간 협상에 있어서 구매자의 권력차이 지향성은 구매자의 협상성과에 대하여 정(+)<sup>1</sup>의 방향으로 관련될 것이다.

합리주의 특성이 강한 협상자들은 능력, 실력, 사실과 같은 실체에 근거한 논리적인 판단을 하는 반면, 합리주의 특성이 약한 협상자들은 이러한 실체보다는 정(情)에 근거한 비합리적 판단을 한다. 협상성과를 높이기 위해서는 최초로 높은 요구를 하는 것이 바람직한데(Pruitt & Carnevale, 1993), 전자의 협상자들은 후자의 협상자들에 비하여 협상목표 달성을 위한 최초의 요구에 있어서 상대적으로 낮은 수준의 요구를 할 것이며, 이러한 차이는 협상성과 달성에 있어서 영향을 미칠 것이다. 왜냐하면, 협상 전반에 걸쳐 협상 당사자들은 최초의 요구로부터 조금씩 양보를 해나가게 되는데, 최초의 요구가 자신의 한계와 큰 차이가 없는 경우에는 자신의 협상이익이 낮아질 수밖에 없기 때문이다. 이에 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4-1. 구매-공급의 양자 간 협상에 있어서 공급자의 합리주의는 공급자의 협상성과에 대하여 부(-)<sup>2</sup>의 방향으로 관련될 것이다.

가설 4-2. 구매-공급의 양자 간 협상에 있어서 구매자의 합리주의는 구매자의 협상성과에 대하여 부(-)<sup>2</sup>의 방향으로 관련될 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 협상과제

본 연구의 자료는 단일 이슈를 가진 구매-공급 협상에 있어서 구매자와 공급자 간의 거래계약의 협상실험을 통하여 수집되었다. 이 협상실험은 구매자-공급자 협상사례인 'Negotiation Exercise: Buyer's Team, Supplier's Team'에 기초를 두고 있다. 이 협상사례는 미국 Bowling Green State University의 Chan K. Hahn과 Jan Hartley 교수가 개발하여 공급체인관리 강좌에서 사용하고 있는 것으로서, 본 연구에서는 이 사례를 한국 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 이 사례는 현실사례를 바탕으로 개발됨으로써 현실성과 복잡성이 높고 문제 이해와 해결이 쉽지 않은 편이다.

본 연구의 협상실험에서 구매자는 항공기 조립업체에 항공기의 기계적 하위시스템(subsystem)을 생산 공급하는 항공산업 관련 선도업체이고, 공급자는 자동차 및 항공산업에서 매출을 올리고 있는 공작기계(tool)와 금형(die) 관련 선도업체이다. 구매자인 국제정밀(주)은 항공산업의 주기적인 특성을 감안하여 150개의 랜딩기어 제작을 위한 외부실린더 받침대(outer cylinder strut)의 아웃소싱을 위하여 한국 전역에 위치한 15개의 제조업체에 견적요청서를 보냈으며, 견적서를 보내온 5개의 공급업체 중 대성기계(주)가 국제정밀(주)의 요구조건을 가장 잘 만족시키고 있다. 이에 국제정밀(주)은 최적의 견적서를 보내온 대성기계(주)와 150개의 외부 실린더 받침대의 하청계약을 위한 양자 간 가격협상을 하게 된다. 본 협상에 있어서 이슈는 외부실린더 받침대의 인도 스케줄(공급자

가 제안한 6개월 또는 7개월로 맞추는 것), 체결 가격, 그리고 기타 유리한 옵션의 개발 등에 있다. 본 연구에서는 피험자들이 직접적인 대면협상 방식을 통하여 양자 간 협상을 하도록 하였다.

#### 3.2 협상 참가자

전국에 위치한 43개 대학에 속한 남학생 196명이 협상실험에 참가하였다. 본 연구는 협상실험을 위하여 약 3주 동안 서울에서 실시한 하계 교육프로그램에 참석한 학생 중 일부를 실험대상으로 선발하였으며, 협상실험에 참여한 학생들 간에는 친밀감이 전혀 형성되지 않은 상태였다. 본 연구는 196명의 피험자들이 일대일로 양자 간 협상을 할 수 있도록 하기 위하여 무작위로 2명이 한 쌍이 되도록 하여 모두 98쌍을 편성하였다. 편성된 각 쌍에 있어서 1명은 공급 회사의 협상대표로서 공급자 역할을 하도록 하였으며, 다른 1명은 구매 회사의 협상대표로서 구매자 역할을 하도록 하였다.

협상실험에 참가한 98쌍 중 질문지에 대한 응답 누락, 합의결과에 있어서의 문제점 발생 등으로 분석이 곤란한 5쌍을 가설검증 시 제외하였다. 가설검증에 사용한 186명의 피험자 특성을 살펴보면 다음과 같다. 실험에 참가한 학생들은 3학년 재학생이며 72%가 23세로서 피험자 간에 연령별 차이가 나지 않았다. 피험자들의 출신 대학교는 43개 대학이며, 98명(52.7%)이 서울지역에 있는 대학교에 재학 중이고 나머지 88명(47.3%)이 경기지역을 비롯한 지방대학 출신들이었다. 피험자들의 전공과목은 90개로서 매우 다양하며 이·공 계열(37.6%), 인문·사회 계열(33.3%)순이었다. 마지막으로, 피험자의 63.4%가 종교를 가지고 있었으며, 36.6%는 종교를 가지고 있지 않았다.

### 3.3 협상절차

협상시작 3일 전부터 저녁시간에 매일 2시간씩 총 6시간 동안에 걸쳐 협상과제에 대한 개요 및 협상시의 역할을 설명함으로써 피험자들이 협상과제 및 과정을 충분히 이해할 수 있도록 하였다. 또한, 협상진행에 따른 절차와 협상 종료 후 작성할 '협상 계약서'의 작성요령 등을 자세히 설명해 주었다. 그런 다음, 본 협상에서의 각자의 역할(공급자 또는 구매자)을 지정하여 협상을 준비토록 하였으며, 협상은 교육 4일차가 되던 날 저녁 시간에 질문지 작성에 필요한 20분을 포함하여 1시간 20분 동안 대면접촉에 의한 '양자 간 협상'을 진행하였다. 본 연구에서는 협상실험과 관련한 상황조성을 위하여 '협상상황'이라는 시나리오를 작성하여 공급자 및 구매자 역할을 하는 피험자들에게 각각 배포하였다. 분배된 '공급자 또는 구매자 협상상황' 시나리오를 토대로 협상준비, 협상진행, 합의도출에 대하여 6시간에 걸쳐 피험자들에게 설명을 하였으며, 의문사항에 대하여 질문을 받아 이에 응답해 주었다. 각 피험자들에게 분배된 '협상상황' 내용은 서로에게 공개되지 않았다.

세 명의 실험자가 피험자들의 '모의협상'을 통제하였다. 실험자들은 협상이 시작되기 전에 '질문지 I'을 피험자들에게 배포하여 10분 동안 작성토록 한 다음 이를 회수하였다. 양자 간 구매-공급 협상이 일대일로 1시간 동안 진행되었으며, 합의에 이른 피험자들은 협상 계약서를 작성하여 각각 제출하도록 하였다. 실험자들은 협상이 종료된 직후에 '질문지 II'를 피험자들에게 배포하여 10분 동안 작성토록 한 다음 회수하였다.

### 3.4 측정 및 분석

#### 3.4.1 변수의 측정

본 연구에서는 협상성과 변수를 제외한 나머지 변수들을 측정하기 위하여 리커트식 7점 척도를 사용한 질문지를 협상 전·후에 피험자들에게 배포하여 수집하였다. 협상 전 질문지는 협상자의 개인특성에 대한 내용을 측정하며, 협상 후 질문지는 협상자의 협상력에 대한 내용을 측정하였다. 협상성과는 협상자들이 협상을 통하여 체결한 협상가격에서 발생한 '순이익'의 크기를 변수 값으로 사용하였다.

##### 3.4.1.1 개인특성

본 연구는 협상에 참가하는 피험자들이 지니고 있는 '개인특성'을 측정하기 위하여 협상 시작 전에 '질문지 I'을 모든 피험자들에게 배포하여 작성 후 제출토록 하였다. 피험자들의 개인특성은 집단주의 6개, 권력차이 6개, 합리주의 6개 등 총 18개의 문항에 의하여 7점 척도로 측정되었다. 집단주의는 Yamaguchi(1994)의 행동척도 중 선정된 6개 문항에 의하여 측정되었다. 이 문항에는 개인의 희생, 타인을 위한 행동, 의견충돌의 회피, 행복의 추구, 타인의 의견 존중 등이 포함되어 있다. 권력차이는 Schwartz(1994)의 가치에 대한 설문으로부터 선정된 6개 문항에 의하여 측정되었다. 이 문항에는 사회적 힘, 권한의 중요성, 공적인 이미지 관리, 물질소유의 중요성, 사회적 인정, 영향력 등이 포함되어 있다. 합리주의는 Leung과 Bond(1984)가 사용한 시나리오를 수정하여 6개 문항에 의하여 측정되었다(박현준, 1983 참조). 이 문항에는 우애, 공평, 냉정, 동의, 관대, 친절 등의 항목이 포함되어 있다.

### 3.4.1.2 협상력

본 연구는 Brett와 Okumura(1998)가 사용한 문항 중 4개의 문항을 사용하여 협상자 역할에 따른 상대적 협상력 정도를 측정하였다. 협상력은 '나의 회사가 갖는 협상시의 입장은 유리하다', '내 회사의 협상력은 강하다', '나와 협상할 상대방의 입장은 유리하다', '나와 협상할 상대방의 협상력은 강하다'라는 4개 문항을 통하여 협상자 자신이 협상 시작 전에 어떻게 생각하였는지를 협상이 종료된 직후 '질문지 II'를 통하여 7점 척도로 측정하였다.

### 3.4.1.3 협상성과

협상성과는 협상체결 가격으로부터 발생하는 순이익을 가지고 측정하였다. 본 협상과제의 공급자인 대성기계(주)는 구매자인 국제정밀(주)에 보낸 최초 견적서에서 150개의 랜딩기어용 받침대 제작 총 비용으로 946,266,400원(받침대 제작 위한 금형 제작비용: 260,121,600원, 철강수송비용: 104,500,000원, 받침대 제작비용: 581,644,800원)을 제시하였다. 이 비용에는 금형 제작을 위한 철강재료비, 출하 및 수송비용, 금형 및 받침대 제작을 위한 시간당 노무비(정상작업시: 50,000원, 오버타임시: 75,000원), 경상비(정상작업시: 250%, 오버타임시: 300%), 매출 및 마케팅비용(총 제조비용의 20%), 이익(12%) 등 제반 비용이 포함되어 있다. 이 비용과 별도로 받침대 선적비는 1회당 500만원으로서 총 6,000만원이 소요된다(최초 10회는 받침대 12개씩, 마지막 2회는 받침대 15개씩 선적).

공급자의 순이익은 협상이 체결된 가격으로부터 경상비를 비롯한 제반 비용을 제외한 비용으로 계산하였다. 공급자는 경상비를 최초 견적서에 제시된 250%보다 15% 더 낮은 235%까지 줄일 수

있으며, 매출 및 마케팅비용은 최초 견적서에 제시된 20%보다 2% 더 낮은 18%까지 줄일 수 있기에 그 적용 값에 따라서 순이익이 달라질 수 있다. 금형 제작비용은 정상작업 4개월과 오버타임 8주에 따른 비용의 합이며, 받침대 제작비용은 정상작업 12개월과 오버타임 4주에 따른 비용의 합이다. 각각의 제작비용 산출방식은 다음과 같다.

- \* 제작비용 = (총제조비용+매출 및 마케팅비용) ×(1+이익율)
- \* 경상비 = 노무비×경상비율
- \* 총제조비용 = 노무비+경상비
- \* 매출 및 마케팅비용 = 총제조비용×매출 및 마케팅 비율

구매자의 협상성과는 공급자인 대성기계(주)가 구매자인 국제정밀(주)에 보낸 최초 견적서에 제시된 150개의 랜딩기어용 받침대 제작비용인 946,266,400원으로부터 줄인 비용의 크기를 가지고 측정하였다. 구매자인 국제정밀(주)은 랜딩기어 제작용 받침대 제작을 위해 한국 전역의 15개 회사에 견적요청서를 보냈으며, 회신한 5개 기업 중 대성기계(주)가 보내온 견적요청서가 가장 좋은 거래조건을 담고 있었다. 이에 국제정밀(주)의 협상책임자는 공급협상자와의 협상에서 견적요청서에 제시된 총 제작비용보다 더 낮은 비용을 협상목표로 제시하여 이를 달성하는 것이 협상의 관건이다.

### 3.4.2 신뢰성과 타당성 검증

본 연구는 개인특성에 속하는 집단주의, 권력차이, 합리주의의 세 가지 변수에 대한 신뢰성 및 타당성 검증을 실시하였다. 본 연구는 협상을 실시한

피험자들로부터 수집한 '질문지'에 대한 신뢰성 검증을 위하여 크론바하(Cronbach)의  $\alpha$ 계수를 측정하였다. 일반적으로  $\alpha$ 계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있다(채서일, 2000). 3개의 측정변수에 대한 신뢰도를 측정한 결과, 신뢰도를 떨어뜨리는 것으로 나타난 2개의 문항을 분석에서 제외하였다(〈표 1〉 참조).

또한, 본 연구는 협상을 실시한 피험자들로부터 수집한 '질문지'에 대한 타당성 검증을 위하여 요인분

석을 실시하였다. 요인추출법으로 주성분(principal components)법을 사용하였으며, 요인의 회전은 배리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 개인특성변수에 대한 요인분석 과정에서 공통성(communality) 또는 요인 적재량(factor loading)이 0.4미만이거나 요인 적재량이 0.4이상이나 2개 요인에 동시에 묶이는 문항은 추가적으로 제외하였다. 협상자 개인특성 변수에 대한 요인분석 결과는 〈표 2〉에 제시되어 있다.

〈표 1〉 신뢰성 분석 결과

| 측정 변수 | 초기문항수 | 최종문항수 | 크론바하의 $\alpha$ 계수 |
|-------|-------|-------|-------------------|
| 집단주의  | 6     | 5     | .6996             |
| 권력차이  | 6     | 6     | .8037             |
| 합리주의  | 6     | 5     | .7064             |

〈표 2〉 개인특성에 대한 요인분석과 신뢰성 분석 결과

| 문 항                                      | 요인 1  | 요인 2  | 요인 3  |
|--|-------|-------|-------|
| 집단주의                                     |       |       |       |
| 1. 부모가 좋아하는 대로 행동하는 것이 필요하다              | .755  | .085  | -.113 |
| 2. 부모를 위한 나 자신의 희생 가능                    | .747  | .033  | .113  |
| 3. 부모 의견에 대한 강한 부정적 생각이 있더라도 부모 의견에 따름   | .713  | -.194 | .023  |
| 4. 부모 의견 존중 및 의견 따름                      | .693  | .163  | -.021 |
| 권력차이                                     |       |       |       |
| 1. 다른 사람으로부터의 존경 또는 인정을 받는 사람이 되고 싶음     | -.022 | .849  | .069  |
| 2. 다른 사람이나 사건에 영향력을 미칠 수 있는 사람이 되고 싶음    | .051  | .845  | .054  |
| 3. 다른 사람들을 통제할 수 있는 사회적 힘을 갖기를 원함        | .065  | .843  | .087  |
| 4. 조직에 있어서 부하 직원들을 이끌거나 지시할 수 있는 권한은 중요함 | .018  | .716  | .156  |
| 합리주의                                     |       |       |       |
| 1. 관대함 <sup>a</sup>                      | -.098 | .059  | .781  |
| 2. 우애가 없음                                | .060  | .070  | .771  |
| 3. 냉정함                                   | -.046 | .061  | .753  |
| 4. 불친절함                                  | .083  | .146  | .678  |
| 크론바하의 $\alpha$ 계수                        | .7015 | .8390 | .7340 |

<sup>a</sup> 문항이 반대로 코딩됨.

## IV. 분석결과

상관관계가 있는 반면, 구매자 집단주의 및 합리주의는 각각 협상성과에 대하여 유의적인 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

### 4.1 기초 통계

분석에 사용된 변수들에 대한 평균, 표준편차, 그리고 상관관계가 <표 3>에 제시되어 있다. <표 3>의 (a)에는 공급자 역할을 한 협상자의 개인특성과 공급자의 협상성과에 대한 기초 통계와 이 변수들 간의 상관관계가 제시되어 있다. 이 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 공급자 집단주의는 협상성과에 대하여 유의적인 정(+ )의 상관관계가 있으며 반면에 공급자 합리주의는 협상성과에 대하여 유의적인 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. <표 3>의 (b)에는 구매자 역할을 한 협상자의 개인특성과 구매자의 협상성과에 대한 기초 통계와 이 변수들 간의 상관관계가 제시되어 있다. 구매자 권력차이는 협상성과에 대하여 유의적인 정(+ )의

### 4.2 가설검증

#### 4.2.1 협상자 역할과 협상력

본 연구는 가설 1을 검증하기 위하여 독립표본 T-검증을 실시하였다. 본 연구에서 사용하는 양자간 구매-공급 협상에 있어서 공급자와 구매자 간의 최초 협상력에 있어서 상대적인 차이가 존재할 것이라는 가설 1을 검증하기 위하여 구매자 및 공급자 역할을 하는 피험자들로부터 자신 및 상대방의 최초의 입장과 협상력에 대하여 7점 척도로 각각 측정하였다. 협상력에 대한 분석 방법에 대하여 살펴보면 다음과 같다. 예를 들어, A와 B 간의 양자간 협상에 있어서 질문 문항에 대하여 A라는 공급

<표 3> 변수에 대한 평균, 표준편차, 상관관계<sup>a</sup>

| (a) 공급자              |       |       |         |      |        |
|----------------------|-------|-------|---------|------|--------|
| 변 수                  | 평균    | 표준편차  | 1       | 2    | 3      |
| 1. 집단주의              | 5.09  | 0.81  |         |      |        |
| 2. 권력차이              | 6.03  | 0.73  | .07     |      |        |
| 3. 합리주의              | 4.29  | 0.50  | -.10    | .13  |        |
| 4. 협상성과 <sup>b</sup> | 5.232 | 2.583 | .45***  | -.01 | -.32** |
| (b) 구매자              |       |       |         |      |        |
| 변 수                  | 평균    | 표준편차  | 1       | 2    | 3      |
| 1. 집단주의              | 5.10  | 0.79  |         |      |        |
| 2. 권력차이              | 6.02  | 0.70  | .09     |      |        |
| 3. 합리주의              | 4.30  | 0.47  | -.05    | .15  |        |
| 4. 협상성과 <sup>b</sup> | 4.115 | 2.583 | -.46*** | .24* | -.32** |

<sup>a</sup> 공급자 및 구매자 각각의 N = 93. 양측검정에서의 유의확률임.

<sup>b</sup> 단위는 만원임.

\* p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

협상자가 '나의 회사가 갖는 협상시의 입장은 유리하다'(문항 ①)에 6점, '내 회사의 협상력은 강하다'(문항 ②)에 6점, '나와 협상할 상대방(B)의 입장은 유리하다'(문항 ③)에 5점, '나와 협상할 상대방(B)의 협상력은 강하다'(문항 ④)에 5점을 부여하고, B라는 구매협상자가 문항 ①에 5점, 문항 ②에 5점, 문항 ③에 6점, 문항 ④에 6점을 부여한 경우 A 공급협상자의 협상력은 24점(A의 문항 ①+A의 문항 ②+B의 문항 ③+B의 문항 ④)이며, B 구매협상자의 협상력은 20점(B의 문항 ①+B의 문항 ②+A의 문항 ③+A의 문항 ④)이 되게 된다. 이와 같은 방식으로 공급협상자들의 협상력은 공급협상자 각각의 협상력 값의 누계이며, 구매협상자들의 협상력은 구매협상자 각각의 협상력 값의 누계로 계산되었다. 공급자와 구매자 각각의

누계 값에 대하여 구매자와 공급자 간의 협상력 차이를 분석하기 위하여 독립표본 T-검증을 실시하였다(〈표 4〉 참조). 그 결과, 공급자가 구매자보다 협상력에 있어서 유의적인 수준에서 더 강한 것으로 밝혀졌다( $t = 2.70, p < .01$ ). 그리하여, 독립표본 T-검증 결과로부터 가설 1은 지지되었다.

#### 4.2.2 개인특성과 협상성과

본 연구는 가설 2-1부터 4-2까지의 검증을 위하여 협상자의 개인특성(집단주의, 권력차이, 합리주의)을 독립변수로 설정하여 협상성과(공급자 및 구매자 성과)에 대한 다중회귀분석을 실시하였다. 가설 2-1부터 4-2는 양자 간 협상에 있어서 협상자의 개인특성이 협상성과에 미치는 영향을 협상자

〈표 4〉 협상력에 대한 T-검증 결과

| 구 분  |      | 협상자수 | 평균     | 표준편차  | t값   | 유의도  |
|------|------|------|--------|-------|------|------|
| 종속변수 | 독립변수 |      |        |       |      |      |
| 협상력  | 공급자  | 93   | 4.4326 | .7611 | 2.70 | .008 |
|      | 구매자  | 93   | 4.1196 | .7988 |      |      |

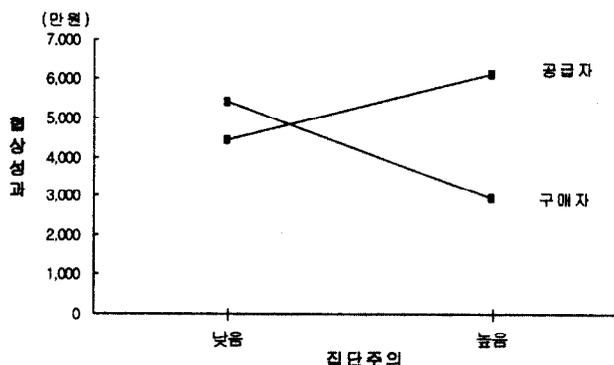
〈표 5〉 협상성과에 대한 회귀분석 결과<sup>a</sup>

| 독립변수           | 공급자 협상성과 |      | 구매자 협상성과 |       |
|----------------|----------|------|----------|-------|
|                | $\beta$  | t    | $\beta$  | t     |
| 집단주의           | .42***   | 4.59 | -.41***  | -4.55 |
| 권력차이           | -.09     | -.93 | .16      | 1.57  |
| 합리주의           | -.28**   | 3.00 | -.20*    | 2.13  |
| $R^2$          | .28      |      | .29      |       |
| Adjusted $R^2$ | .25      |      | .27      |       |
| F              | 11.32*** |      | 12.06*** |       |
| 자유도(df)        | 3, 89    |      | 3, 89    |       |

<sup>a</sup> 공급자와 구매자 각각의  $N = 93$ . 종속변수는 협상성과이며, 회귀계수는 표준화됨.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

〈그림 1〉 협상성과에 대한 집단주의의 영향<sup>a</sup>



역할별로 각각 예측하고 있으며, 그 결과는 〈표 5〉에 제시되어 있다.

공급자 집단주의는 공급자의 협상성과에 대하여 유의적인 수준에서 정(+)의 방향으로 관련이 있는 것으로 나타났으며( $\beta = .42, p < .001$ )(가설 2-1 지지), 구매자 집단주의는 이와는 반대로 구매자의 협상성과에 대하여 유의적인 수준에서 부(-)의 방향으로 관련이 있는 것으로 나타났( $\beta = -.41, p < .001$ )(가설 2-2 지지). 이러한 결과로부터, 협상자의 집단주의가 협상성과에 미치는 영향은 협상자의 역할에 따라 차이가 있음을 알 수 있다(〈그림 1〉 참조).

다음으로, 공급자의 권력차이 지향성은 공급자의 협상성과에 대하여 부(-)의 방향으로 관련되며 구매자의 권력차이 지향성은 구매자의 협상성과에 대하여 정(+)의 방향으로 관련되는 것으로 나타났으나 각각 유의적이지는 않았다(공급자:  $\beta = -.09$ , 구매자:  $\beta = .16$ , 둘 다 n.s.)(가설 3-1 및 3-2 기각). 협상자의 권력차이 지향성이 협상성과에 미치는 영향이 유의적이지는 않으나 협상자 역할에 따른 차이가 있음을 알 수 있다.

마지막으로, 공급자와 구매자 각각의 합리주의는

협상성과에 대하여 유의적인 수준에서 부(-)의 방향으로 관련이 있는 것으로 나타났다(공급자:  $\beta = -.28, p < .01$ , 구매자:  $\beta = -.20, p < .05$ )(가설 4-1 및 4-2 지지). 협상자의 합리주의는 협상자의 역할에 상관없이 협상성과에 대하여 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리하여, 다중 회귀분석 결과로부터 가설 2-1, 2-2, 4-1, 4-2는 각각 지지되었으며, 가설 3-1과 3-2는 각각 지지되지 않았다.

## V. 논의 및 결론

본 연구는 협상자의 개인특성이 협상성과에 미치는 영향을 협상자의 역할을 고려하여 분석하였다. 그 결과 본 연구는 협상성과가 협상자의 개인특성과 역할에 따라 달라진다는 사실을 발견하였다. 본 연구가 지니는 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 공급자 역할을 하는 협상자의 협상력이 구매자 역할을 하는 협상자의 협상력보다 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 본 연구에

서 사용하는 협상과제에 있어서 최초부터 양자 간 협의의 불균형이 존재하고 있다는 사실을 의미한다. 협상자의 협상력이 정보의 불균형, 협상자수, 협상자의 역할 등에 따라서 달라질 수 있는데, 본 연구의 협상과제가 양자 간 협상을 대상으로 하며 협상 이슈와 관련된 정보를 최초부터 구매협상자보다 공급협상자가 더 많이 가지고 있는 데서 협상력의 차이가 발생한 것으로 보인다. 본 연구의 협상과제에 있어서 공급자 역할을 한 협상자들은 '고 협상력 집단'으로, 구매자 역할을 한 협상자들은 '저 협상력 집단'으로 각각 구분할 수 있다. 결국, 협상자의 역할에 따라 협상력의 차이가 존재한다는 사실로부터 협상관련 변수 간의 관계 분석 시에는 협상자 역할을 고려해야 할 것이다.

일부의 연구(Brett & Okumura, 1998; Cai, Wilson, & Drake, 2000)를 제외하고는 대부분의 기존 연구나 문헌들(Fortune & Brodt, 2000; Lewicki, Saunders, & Minton, 1999; Pruitt & Carnevale, 1993; Thompson, 2001)이 협상자의 역할에 따른 협상력의 상대적 차이가 협상과정 및 결과에 미치는 영향을 간과해 왔다. 지금까지의 대부분의 연구들이 본 연구에서 사용한 협상직무와 같이 최초부터 협상자의 역할이 서로 다른 협상임에도 불구하고 양 협상자들이 지니는 협상력을 동등하게 놓고 각종 변수를 분석한 점은 협상실험의 결과에 대한 분석 및 해석에 있어서 문제점을 유발할 수 있다. 왜냐하면, 각종 변수 간의 관계 또는 영향이 협상자의 역할(예를 들면, 공급자, 구매자)에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 협상에 임하는 협상자들의 최초의 협상력 또는 역할은 협상이슈에 따라 동등할 수도 있으며 서로 차이를 보일 수 있다. 본 연구에 있어서 공급자와 구매자 간의 상대적 협상력은 공급자가 더 강한 것으로

밝혀졌으며, 이에 본 연구에서는 공급자와 구매자를 역할에 따라 각각 구분하여 변수 간의 관계를 분석하였다.

둘째, 본 연구는 개인특성 변수가 양자 간 협상에 있어서 중요한 협상성공 요인이라는 것을 제시한다. 특히, 본 연구에서 사용한 개인특성 변수 중 협상자의 집단주의가 협상성과에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 본 연구결과는 i) 커뮤니케이션 행동과 협상결과에 대한 문화적 가치의 영향이 협상자의 역할에 달라진다는 Cai 등(2000)의 연구결과와 ii) 협상자의 '대인 지향성(Interspersonal Orientation: IO)' 변수와 협상결과 간에 유의적인 관계가 있음을 제시한 Rubin과 Brown(1975)의 연구결과와 일치하고 있다. 그리고 한국인의 고유한 특성으로 알려진 협상자의 비합리성이 협상성과에 긍정적 영향을 미치고 있다는 사실은 매우 흥미 있는 결과이다.

공급자의 집단주의는 공급자 자신의 협상성과에 대하여 유의적인 수준에서 정(+ )의 방향으로 관련되는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 공급자가 집단주의적 성향을 보일수록 구매자가 호의적으로 협상에 임함으로써 부품공급에 대한 합의를 도출할 수 있으며, 자신의 요구 가격에서 부품을 공급할 수 있는 기회를 가졌기 때문으로 보인다. 집단주의 협상자들은 상대방과의 원활한 관계 유지를 통하여 갈등을 해결하며 자신의 요구를 관철시킨다는 기존의 연구결과(Markus & Lin, 1998)와 일치하고 있다. 이에 비하여 구매자의 집단주의는 오히려 구매자 자신의 협상성과에 대하여 유의적인 수준에서 부(-)의 방향으로 관련된 것으로 나타났다. 구매자 입장에서는 집단주의 성향이 약한 협상자가 집단주의 성향이 강한 협상자보다 문제해결을 통하여 갈등을 직접적으로 해결하려는 성향이 강함으로써 자

신이 가지고 있는 재능과 잠재력을 바탕으로 협상 목표를 높은 수준에서 제시하고 상대방에게 많은 양의 양보를 요구함으로써 자신의 이익을 극대화시킬 수 있을 것이다.

협상자의 권력차이 지향성이 협상성과에 미치는 영향이 유의적이지는 않았으나, 그 영향도 협상자의 역할에 따라 달라지는 것으로 나타났다. 공급자의 권력차이 지향성은 공급자의 협상성과에 대하여 부(-)의 방향으로 관련된 것으로 나타났으며, 구매자의 권력차이 지향성은 반대로 구매자의 협상성과에 대하여 정(+)의 방향으로 관련되는 것으로 나타났다.

협상자의 합리주의는 협상자의 역할과 상관없이 협상성과 달성에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 협상성과를 높이기 위해서는 최초부터 높은 요구를 하고 이로부터 조금씩 양보를 해나가야 하는데, 합리주의 성향이 강한 협상자는 합리주의 성향이 약한 협상자에 비하여 상대적으로 낮은 수준의 협상목표를 제시하고, 낮은 수준의 협상목표 제시로 인하여 최초의 요구가 자신의 협상한계와 별다른 차이가 없게 됨으로써 결국은 낮은 수준의 협상성과를 달성하게 되는 것으로 분석된다.

마지막으로, 본 연구는 협상연구 방법에 있어서 기존연구에서 나타난 문제점을 보완 발전시켰다. Hamner(1980)는 개인특성 변수와 협상성과 간에 유의적인 관계를 밝히는데 실패한 선행연구들(Druckman, 1971; Terhune, 1970)에 대한 분석을 통하여 이러한 실패가 연구자의 연구전략과 방법에 있어서 문제가 있음을 지적하였다. 본 연구는 Hamner(1980)의 지적사항에 착안하여 연구 방법에 대한 차별성을 시도하였으며 협상자의 개인특성 변수의 영향이 협상과정 및 결과에서 충분히 나타날 수 있도록 하기 위하여 현실성이 높은 협상

과제를 선정하여 사용하였다. 본 연구에서 사용한 협상과제는 경영현장에서 실제로 발생 가능성이 높고 경쟁과 협조가 복합적으로 요구되는 과제이다. 즉, 본 연구에 임한 협상자들은 협상과제의 복잡성으로 인하여 합의에 이르는 것이 쉽지 않으며 오히려 협상 상대방과 장시간에 걸친 대화와 자신의 협상목표 및 요구의 관철을 위한 다양한 협상전략의 구사가 요구되었다. 결국, 본 연구는 현실성 있는 복잡한 협상과제를 통하여 협상자들의 개인특성이 협상성과에 미치는 영향을 면밀히 분석할 수 있었던 것으로 보인다.

또한 본 연구는 다양한 배경을 가진 피험자를 연구대상으로 함으로써 기존 연구가 지니는 문제점을 극복하고자 하였다. Hamner(1980)는 기존의 많은 연구들이 심리학이나 경영학과에 속한 학생들만을 대상으로 하였기 때문에 협상자의 개인특성이 협상과정 및 결과에 미치는 영향이 차별화 될 수 없음을 지적하였다. 즉, 기존 연구들이 개인적 성향이 유사한 동질적인 피험자를 대상으로 하는 실험방법상의 오류를 가지고 있다는 것이다. 이에 본 연구는 다양한 배경을 가지고 있으며 한편으로는 서로 친밀한 관계가 형성되어 있지 않은 피험자들을 연구표본으로 사용하였다. 그 결과, 피험자들에게 배태된 개인특성이 협상결과에 잘 반영되고 있음을 발견할 수 있었다.

본 연구결과가 제시하는 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 협상자들은 협상시의 역할을 최대한 활용할 수 있어야 할 것이다. 본 연구의 결과에서 알 수 있듯이, 협상자의 개인특성이 협상성과에 미치는 영향은 협상자의 역할에 따라 달라지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 협상자의 사회적 역할이 개인적 가치가 커뮤니케이션에 미치는 영향을 조절한다는 기존 연구와도 일치된다

(Hui & Triandis, 1986; Schwartz, 1990). 협상자의 역할은 경영협상에 있어서 협상환경에 따라 유리할 수 있는 반면 불리한 입장에 놓일 수도 있게 한다.

왜 협상성과에 대한 협상자 개인특성 변수의 영향이 협상자의 역할에 따라 달라지는 것일까? 역할은 "사회적 입장(position)에 따라 주어지는 일련의 권리, 의무, 규범적 기대를 말하며 직무-특성적 반응에 대한 한계를 부여한다"(Neale, Huber, & Northcraft, 1987). 경영협상에 있어서, 구매자 및 공급자의 역할은 어떤 행동에 대한 설정된 기대감을 수반한다. 협상자 역할이 협상성과에 미치는 영향은 협상자 간의 힘에 있어서의 차이를 반영한다. 본 연구에서 공급자들과 구매자들은 자신의 이익 실현을 위하여 서로에게 의존하게 된다. 공급자들은 협력적 분위기의 조성을 통하여 자신이 최초로 제안한 가격 근처에서 공급가를 결정하고자 할 것이며, 구매자들은 경쟁적 분위기의 조성을 통하여 최대한 구매가를 낮추고자 할 것이다. 구매자들이 집단주의적 태도를 보이거나 협조적인 태도를 보일 경우, 공급자들은 구매자에게 양보할 필요성을 느끼지 않게 되며 오히려 개인적 이익을 극대화하기 위한 기회로 이용하려 할 것이다. 공급자의 역할은 집단주의적·협조적 행동을 자극하며, 구매자의 역할은 개인주의적·경쟁적 행동을 자극할 것이다. 결국, 협상자들이 협상성과를 높이기 위해서는 자신의 역할을 고려한 협상을 해야 할 것이다.

다음으로, 협상자들은 자신의 가치관이 지니는 개인특성과 이것이 협상성과에 미치는 영향에 대하여 잘 이해할 필요가 있다. 본 연구는 협상자의 개인특성(집단주의, 권력차이, 합리주의)이 협상성과에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다. 예를 들면, 본 연구에 있어서 공급자의 집단주의는

협상성과에 긍정적 영향을 미치는 반면, 구매자의 집단주의는 협상성과에 대하여 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이문화 간 협상에 있어서 협상자의 개인적 가치가 협상성과에 미치는 영향에 대하여는 중요시하고 있는 반면, 문화 내 협상에 있어서는 협상자의 개인특성이 협상성과에 미치는 영향에 대하여 간과해 온 것이 사실이다. 협상자들은 문화 간 협상뿐만 아니라 문화 내 협상에 있어서도 자신이 지니는 개인특성이 협상에 영향을 미친다는 사실을 잘 인식하고, 협상에 있어서 이러한 특성을 효과적으로 발전시켜야 할 것이다.

본 연구는 몇 가지의 한계점을 지니고 있으며 이는 앞으로의 연구에서 보완·발전되어야 할 것이다. 첫째, 본 연구는 학생들을 대상으로 한 모의협상이라는 한계를 지니고 있다. 물론 본 연구가 전국의 대학생들을 대상으로 하였으며 이들의 전공이 다양하다는 점에서 기존의 실험실 연구들이 단순한 표본(예, 같은 대학 같은 학과)을 사용한 것과는 차별성을 가지고 있다. 하지만, 본 연구에서 채택한 연구대상이 경영현장에서 협상을 경험하는 실무자가 아니라는 사실과 모의협상이라는 점에서 한계를 가지고 있다. 그러므로 차후 연구에서는 실제로 협상을 경험하고 사용하고 있는 실무자를 대상으로 한 연구가 고려되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구가 선정한 표본이 지니는 한계들을 들 수 있다. 예를 들면, 본 연구에 참여한 피험자들의 대부분이 협상경험이 없었다. 피험자들은 일상생활에서 발생하는 단순한 갈등을 해결하기 위하여 협상을 한 경험은 있으나, 본 연구에서 사용한 협상과제와 같은 복잡한 협상이슈를 가지고 직접 협상자로서 협상테이블에 참가한 사실이 거의 전무하였다. 피험자들이 협상의 경험이 있는 경우와 본 연구의 표본에서와 같이 전혀 없는 경우 간에는 연

구결과에 있어서 차이를 보일 수 있는 것으로 예측된다. 또한 본 연구는 유사한 연령 대에 속한 남자 표본을 선정하여 사용함으로써 성별과 연령이 변수 간 관계에 미치는 영향을 통제하였다. 하지만, 차후 연구에서는 적당한 비율의 여자 표본을 포함하고 연령별 차이가 있는 표본을 포함한다면 본 연구에서 사용한 변수들 간의 관계가 피험자들의 성별과 연령에 따라 어떠한 차이를 나타내는지 알 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 협상성과를 측정함에 있어서 공급자나 구매자의 순이익을 고려하였다. '순이익'만을 고려하다보면 협상성과의 차이로 인한 오류가 발생할 수 있다. 이러한 차원에서 차후 연구에서는 협상성과를 여러 팀 간의 상대적 성과로 측정하는 방법을 고려해볼 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 동일한 문화를 지닌 피험자들을 연구대상으로 하였다. 한국인이 다른 나라 사람들과 협상할 때, 한국인의 개인특성 또는 문화적 가치가 어떠한 장·단점이 있는지를 알기 위해서는 한국인과 다양한 국가의 사람들 간의 협상에 대한 이문화 간 연구가 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 곽노성 (1999), *글로벌 경쟁시대의 국제협상론*, 서울, 경문사.
- 김병국 (1999), *비즈니스 협상론*, 서울, 한국능률협회, 동아출판사 편집국, 편 (1989), *동아 프라임 국어사전* (2판), 서울, 동아출판사.
- 박헌준 (1983), *비교문화적 관점에서 본 개인주의·집단주의와 보상분배에 관한 연구*, 석사학위 논문, 연세대학교 대학원.
- 박헌준, 역 (1994), *손자병법과 전략경영*, 서울, 석정.
- 박헌준·이종건·성상현 (2001), "디지털 시대의 e협상: 협상매체에 따른 협상전략과 협상성과에 관한 비교연구," *경영학연구*, 30, 2, 583-622.
- 박헌준·이종건·최용성 (2002), "협상상황과 정보공유가 협상성과에 미치는 영향에 관한 실증연구," *인사·조직연구*, 10, 2, 173-209.
- 서용원 (1997), *자율과 존중의 리더십*, 김명연·박영석 편, *한국기업문화의 이해*, 288-290, 서울, 오름시스템.
- 이달곤 (2000), *협상론* (2판), 서울, 법문사.
- 장대환 (1998), *국제기업협상*, 서울, 학현사.
- 채서일 (2000), *사회과학 조사방법론* (2판), 서울, 학현사.
- 최윤희 (1998), *문화간 커뮤니케이션과 국제협상*, 서울, 커뮤니케이션북스.
- Bazerman, M. H. and R. J. Lewicki (1990), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, CT, JAI Press.
- Becker, C. (1986), "Reasons for the Lack of Argumentation and Debate in the Far East," *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 75-92.
- Bond, M. H., K. Leung, and S. Schwartz (1992), "Explaining Choices in Procedural and Distributive Justice across Cultures," *International Journal of Psychology*, 27, 211-225.
- Brett, J. M. and T. Okumura (1998), "Inter-and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators," *Academy of Management Journal*, 41, 5, 495-510.
- Cai, D. A., S. R. Wilson, and L. E. Drake (2000), "Culture in the Context of Intercultural Negotiation Individualism-Collectivism and Paths to Integrative Agreements," *Human Communication Research*, 26, 4, 591-617.
- Drake, L. E. (1995), "Negotiation Styles in Intercultural Communication," *International*

- Journal of Conflict Management*, 6, 72-90.
- Druckman, D. (1971), "The Influence of the Situation in Interparty Conflict," *Journal of Conflict Resolution*, 15, 523-554.
- Fisher, R., W. Ury, and B. Patton (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, NY, Houghton Mifflin.
- Fortune, A. and S. E. Brodt (2000), "Face-to-Face or Virtually, for the Second Time around: The Influence of Task, Past Experience, and Media on Trust and Deception in Negotiation." Paper Presented at the Academy of Management Conference, Toronto, Canada.
- Hamner, W. C. (1980), "The Influence of Structural, Individual, and Strategic Differences," in D. L. Harnet and L. L. Cummings (Eds), *Bargaining Behavior*, Huston, TX, Dame Publications, 21-80.
- Hermann, M. G. and N. Kogan (1977), "Effects of Negotiators' Personalities on Negotiating Behavior," in D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*, Beverly Hills, CA, Sage, 247-274.
- Heydenfeldt, A. G. (2000), "The Influence of Individualism/Collectivism on Mexican and US Business Negotiation," *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 3, 383-407.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park, CA, Sage.
- Hofstede, G. (1983), "Cultural Relativity of Organizational Theories," *Journal of International Business Studies*, 14, 2, 75-90.
- Hofstede, G. (1984), *Cultural Consequences*, Garden City, New York, Anchor Press/Doubleday.
- Hofstede, G. (1989), "Cultural Predictors of National Negotiation Styles," in F. Nauter-Markhof (Ed.), *Processes of International Negotiation*, Boulder, CO, Westview Press, 193-201.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill Book.
- Hui, C. H. and H. C. Triandis (1986), "Individualism-Collectivism: A Study of Cross-Cultural Researchers," *Journal of Cultural Psychology*, 17, 225-248.
- Kilmann, R. H. and K. W. Thomas (1977), "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The Mode Instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309-325.
- Kim, U. M. (1994), Significance of Paternalism and Communalism in the Occupational Welfare System of Korean Firms: A National Survey.
- Kim, U., H. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi, and G. Yoon (1994), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Application*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Lee, C., M. Pillutla, and K. S. Law (2000), "Power-Distance, Gender and Organizational Justice," *Journal of Management*, 26, 4, 685-704.
- Leung, K. (1989), "Cross-Cultural Differences: Individual-level and Cultural-level Analysis," *International Journal of Psychology*, 24, 703-719.
- Leung, K. (1997), "Negotiation and Reward Associations across Culture," in P. C. Earley and M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, San Francisco, Jossey-Bass, 640-675.
- Leung, K. and M. H. Bond (1984), "The Impact of

- Cultural Collectivism on Reward Allocation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Leung, K. and H. J. Park (1986), "Effects of Interactional Goal on Choice of Allocation Rule: A Cross-National Study," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1, 111-120
- Lewicki, R. J., D. M. Saunders, and J. W. Minton (1999), *Negotiation* (3rd ed.), Homewood, IL, Irwin.
- Markus, H. R., and S. Kitayama (1991), "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Markus, H. R. and L. R. Lin (1998), "Conflictways: Cultural Diversity in the Meaning and Practices of Conflict," in D. Miller and D. Prentice (Eds.), *Cultural Divides*, New York, Sage.
- Neale, M. A. and M. H. Bazerman (1983), "The Role of Perspective Taking Ability in Negotiating under Different Forms of Arbitration," *Industrial and Labor Relations Review*, 36, 378-388.
- Neale, M. A., V. L. Huber, and G. B. Northcraft (1987), "The Framing of Negotiations: Contextual versus Task Frames," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 2, 228-241.
- Neale, M. and G. Northcraft (1991), "Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining," *Research in Organizational Behavior*, 13, 147-190.
- Okabe, R. (1983), "Cultural Assumptions of East and West: Japan and the United States," in W. B. Gudykunst (Ed.), *Intercultural Communication Theory*, Beverly Hills, CA, Sage, 21-44.
- Park, H. and J. Lee (2000), "Asian Way of Negotiation: A Cross-National Study on Bargaining Tactics between Managers in Japan, South Korea, and Thailand," Paper Presented at the Second Asia Academy of Management Conference, Singapore.
- Pinkley, R. L. (1990), "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict," *Journal of Applied Psychology*, 75, 2, 117-126.
- Pruitt, D. G. and P. J. Carnevale (1993), *Negotiation in Social Conflict*, Buckingham, Open University Press.
- Rubin, J. Z. and B. R. Brown (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, NY, Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1990), "Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157.
- Schwartz, S. H. (1994), "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values," in U. Kim, H. C. Triandis, and G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism*, London, Sage, 85-117
- Smith, P. B., S. Dugan, M. F. Peterson, and K. Leung (1998), "Individualism: Collectivism and the Handling of Disagreement: A 23 Country Study," *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 3, 351-367.
- Terhune, K. W. (1970), "The Effects of Personality in Cooperation and Conflict," in P. Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict*, New York, Academic Press, 193-234.
- Thompson, L. (2001), *The Mind and Heart of the*

- Negotiator* (2nd ed.), New Jersey, Prentice Hall.
- Ting-Toomey, S. (1988), "Intercultural Conflict Styles: A Face-Negotiation Theory," in Y. Kim and W. Gudykunst (Eds.), *Theories in Intercultural Communication* Newbury Park, CA, Sage, 213-235.
- Triandis, H. C. (1989), "Cross-Cultural Studies of Individualism and Collectivism," in J. Berman (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, 41-133.
- Triandis, H. C. (1995), *Individualism and Collectivism*, San Francisco, Westview.
- Triandis, H. C., R. Bontempo, M. J. Villareal, M. Asai, and N. Lucca (1988), "Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Group Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.
- Tung, R. L. (1991), "Handshakes Across the Sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success," *Organizational Dynamics*, 19, 30-40.
- Watson, C. and B. Kasten (1988), *Separate Strengths? How Men and Women Negotiate*, Newark, NJ, Center for Negotiation and Conflict Resolution, Rutgers University.
- Wilson, S. R. and L. L. Putnam (1990), "Interaction Goals in Negotiation," in J. Anderson (Ed.), *Communication Yearbook*, Newbury Park, CA, Sage, 13, 374-406.
- Yamaguchi, S. (1994), "Collectivism among the Japanese: A Perspective from the Self," in U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi, and G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications* (Cross-Cultural Methodology), Thousand Oaks, CA, Sage, 18, 175-188.

# The Effects of Negotiators' Personality on Negotiation Outcomes: Considering the Role of Negotiator in Buyer-Supplier Negotiations

Jong-Keon Lee\* · Hun-Joon Park\*\*

## Abstract

Finding the determinants of negotiation outcomes is essential for anyone who works with other people. Negotiation has been used extensively as a business process. People may recognize the need for bargaining but are unsuccessful, because they misunderstand the negotiation process and do not have good negotiating skills. This study examined the effects of the negotiators' personality on negotiation outcomes while investigating the negotiation power between the negotiators. This paper considered collectivism, power distance, rationalism as negotiators' personality. One-hundred ninety-six undergraduate students formed into 98 pairs for a single-issue business negotiation were randomly assigned to play the role of either buyer or supplier and given confidential information pertaining to their role. Negotiations were all one-on-one and they had one hour to negotiate.

Results indicated that the negotiators' personality had significant effects on negotiation outcomes and that the effects differed according to the role of the negotiator. Suppliers' collectivism is positively associated with suppliers' negotiation outcomes, whereas buyers' collectivism is negatively associated with buyers' negotiation outcomes. Each of suppliers' and buyers' power distance has no significant effects on their own negotiation outcomes. However, each of suppliers' and buyers' rationalism is negatively associated with their own negotiation outcomes. We discussed the implications of these results for theory and practice.

Key words: Personality, Negotiator's Role, Negotiation Outcomes.

---

\* Instructor, School of Business, Yonsei University.

\*\* Professor of Management, School of Business, Yonsei University.