

다자간 협상에서 목표 설정과 피드백 효과*

노 혜 경[†]

숙명여자대학교

집단이나 조직 내 갈등의 중요한 원인 중 하나는 상충하는 이해관계이다. 선행 연구들이 주로 양자 간의 갈등해결에 집중하였다면 본 논문은 다수의 의사결정자들이 서로의 이해관계를 인식하고 문제를 해결하는 협상방식을 살펴보았다. 다자 협상은 양자 협상에 비해 복잡성이 현저히 높기 때문에 양자 협상에서 흔히 사용하는 전략으로는 원만한 타결이 어렵다. 본 연구는 다자간의 복잡한 이해구조의 상황에서 목표 설정과 피드백이 협상 결과에 미치는 영향을 알아보았다. 세 차례의 실험 연구를 통해 이해관계가 복잡한 조건에서 실제로 원만한 협상 타결이 더 어려우며, 높은 목표의 설정이 다자간 협상에서는 오히려 부정적 결과를 초래하며, 대안 옵션을 유연하게 비교하도록 유도하는 피드백은 적절한 협상 전략을 찾고 더 좋은 협상 결과에 도달하는데 도움이 된다는 것을 알 수 있었다. 마지막으로, 연구의 의의와 추후 기초 및 응용 연구의 필요성에 대해 논의하였다.

주요어 : 다자 협상, 목표 설정 이론, 피드백 효과, 역통나무굴리기 전략

* 이 논문은 2013년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임.

[NRF-2013-S1A5B5A07046143]

[†] 교신저자 : 노혜경, 숙명여자대학교 사회심리학과, 서울시 용산구 청파동 47길 100.

E-mail: rhhkk@sookmyung.ac.kr

산업 및 조직 심리는 조직 내 인간의 사고와 행동을 기술, 설명, 예측, 그리고 조절하는 것을 목표로 한다. 조직 심리 연구자들의 주요 관심사 중 하나는 ‘개인, 집단, 조직은 서로의 상호의존성을 어떻게 관리 하는가’라는 기본 질문이며 연구를 통해 구성원들의 상호작용, 상사의 영향력, 팀워크, 의사결정 등을 분석한다(De Dreu & Gelfand, 2008). Katz와 Kahn(1978)은 “조직을 연구하는 모든 학파는 - 베버의 관료주의, 과학적 관리법에서부터 인간관계, 협력 시스템 및 개방 시스템 이론에 이르기까지 - 어떻게 직원들이 상호작용과 갈등을 관리하는가의 질문에 관한 것이다”라고 주장하였다(Jaffe, 2012에서 재인용). 실제로 갈등, 일, 조직은 긴밀하게 얽혀있어 조직연구자들은 갈등 없는 조직은 존재하지 않으며, 갈등은 과제를 수행하는 상호 의존적 개인 없이 존재하지 않는다고 결론지었다(Pfeffer, 1997). De Dreu와 Gelfand(2008)는 조직 구성원의 상호작용과 갈등, 그리고 이를 해결할 수 있는 협상 연구가 매우 중요함에도 불구하고 조직 심리에서는 이를 매우 미흡하게 다루었는데 그 이유는 조직 심리 연구자들이 갈등을 사회의 혹은 조직 맥락에서 이해하기 보다는 별개의 것으로 다루었기 때문이라는 것이다. 예를 들어 심리학 전 분야의 연구에 대한 연간 리뷰인 Annual Review of Psychology의 산업 및 조직심리 리뷰를 보면 Druckman과 Wagner(2016), Rousseau(1997), Wilpert (1995), O’Reilly(1991), Ilgen과 Klein(1988) 등은 갈등관리와 해결은 다루지 않고 정서, 태도, 문화, 정의(justice) 등과 같은 조직 내 요소들을 주제로 다루거나, 동시에 Carneval과 Pruitt(1992), De Dreu, Beersma, Steinel, and Van Kleef (2007) 등은 조직의 맥락없이 갈등관리와 협상만을 다

루고 있다. 따라서 갈등의 원인, 결과, 해결방안을 모두 고찰하는 연구가 필요하다. 조직심리학에서 갈등을 고찰하는 것이 중요한 이유는 지나친 갈등은 조직 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있으며, 갈등이 해결될 때까지 조직 목표 달성에 에너지를 분산시킨다는 점이다. 또한 지속적인 갈등은 직원에게 스트레스의 원인이 되며, 집단 응집성에 방해가 되고, 신뢰로운 조직분위기에 악영향을 미칠 수 있다. 따라서 다양한 연구를 통해 갈등과 협조에 대한 이해를 높이는 것은 매우 중요하다.

조직 내 갈등 관리에 접근하는 방법은 매우 다양하다. 당사자 간 해결하는 협상, 제3자가 관정하는 조정(Conciliation), 중재재판(Arbitration), 소송 재판(Litigation), 그리고 제3자의 해결 지원인 중재(Mediation) 등이 있다. 이 중 협상은 둘 이상의 당사자들이 이해관계를 해결하기 위해 직접 상호 교환하는 일련의 과정을 의미한다(Thompson, 1998; Bazerman & Neale, 1983). 협상은 상대와 직접적인 의사소통을 통해 문제해결을 도모하고 신뢰 형성의 기반을 마련하며 조직 구성원의 관계 강화와 만족을 고취할 수 있는 길이기 때문에 다른 방법에 비해 우월한 방법이다. 특히 조직 관리자가 조직 내 갈등 당사자들 즉 부하직원, 기능부서 또는 사업부 등의 절충 가능성을 향상시키고 갈등을 해결하는 데 사용할 수 있는 중요한 도구이자 기술이다(Brett, 1999; Nugent, 2002). 선행 연구에 의하면 협상 역량은 훈련을 통해 향상시킬 수 있기 때문에(Bazerman & Neale, 1982; Zerres, Hueffmeier, Freund, Backhaus, Hertel, 2013) 특히 조직 리더나 인사 관리자가 기본적으로 갖추어야 할 지식이고 기술이다.

국내외에서 협상과 관련하여 출판된 교재와

협상 기술에 대한 지침서는 실로 방대하다. 이러한 높은 관심의 이유는 크게 두 가지로 볼 수 있는데, 첫째, 현실적인 이유로 성공적인 협상 방법, 조건, 그리고 잠재적 실패 요인을 미리 찾고 대처하고자 하는 것이다. 둘째, 사람들의 경제적 행동에 대한 정형화된 이론 모형을 개발하여 현장에서 적용하고 더 나아가 사람들의 경제 행위를 설명하고 예측하기 위함이다(Binder, 2005). 이러한 관심 하에 협상 연구는 매우 다양한 방법으로 수행되었다. 구체적 사례를 분석하거나, 또는 실험 연구를 통해 가설을 검증하는 형태로 연구가 수행되고 있다. 기존의 협상 사례연구들은 주로 국제기구, 정부, 기업 등에서 실제 이루어진 협상의 배경, 과정, 결과를 분석하고 해당 협상에 대한 상세한 이해를 제공한다. 이러한 사례연구는 기존 가설을 검증하거나 또는 예외적 현상을 밝히는 데 기여할 수 있는 장점이 있지만 맥락 특수성으로 인한 일반화 제약, 현상의 설명과 예측이 불가능한 점, 변인 간의 관계를 설명하기 어려운 단점이 있다(Seale, 1999; Stake, 2005). 반면 이론적 모형을 규명하려는 기초연구는 경제학, 심리학, 정치학, 사회학 등 여러 학문분야에서 광범위하게 시도되었는데 주로 협상의 영향 요인(시간, 권력, 협상자 개인의 성향과 태도, 인지적 편향)이나 협상문제 구조(동맹형성, 이익균형게임)가 주로 연구되었다. 기초연구의 장점은 여러 변인의 효과를 검증하고 인과적 설명을 하며, 일반화가 가능한 규칙을 찾는 것이다. 이러한 이론적 배경과 모형 제시에 심리학의 기여가 적지 않다.

Zartman(1978, 2009)은 협상에 대한 이론적 모형을 구축한 연구와 이를 구체적 사례에 적용한 응용 연구들을 검토하고 다음과 같이 정

리하였다. 사회적 의사결정 방식은 이론적으로 4가지 유형으로 분류할 수 있는데, 첫째는 힘으로 해결하는 방법으로 당사자 중 하나를 제거하거나 또는 제거를 위협함으로써 의사결정을 강제하는 것이다. 둘째는 위계구조나 정당성을 주장하는 방법으로 한 명/몇 명의 당사자에게 권한을 위임하고 그들이 정한 규칙을 따르게 하며 다른 사람들은 권한자에게 자신들의 욕구를 요청하는 방식이다. 셋째는 동맹 형성으로 결정에 필요한 인원수를 규정하고 이를 확보함으로써 결정에 이르는 방식이다. 마지막으로 협상은 공동의 의사결정을 통해 만장일치의 결정규칙을 따른다(Zartman, 2009). Zartman은 그러나 이러한 개념화가 주로 양자 협상의 분석을 기반으로 하고 있으며, 대부분의 협상관련 교재와 선행 연구들도 명시적으로나 암묵적으로 주로 양자 협상에 집중하고 있다고 지적하고 있다. 이는 세 가지 이유에서 문제가 되는데, 하나는 공공영역의 협상들이 빈번하게 다자관계 형태로 이루어진다는 점이다. UN, NATO, G8, FTA, 6자회담 등의 국제관계 협상이나, 우리 주변에서 흔히 접하는 복수정당에 의한 국회활동, 학교-교사-학생-학부모 간담회, 노사정 협의 등 다자간 협상은 매우 광범위하게 이루어지고 있다. 둘째, 양자 협상이라 할지라도 실제로는 협상 당사자가 다수로 구성된 경우가 많다. 셋째, 다자 협상의 효율성이 너무 낮다는 점이다. 다자 협상은 양자 협상에 비해 훨씬 구조가 복잡하고 당사자들의 이해관계가 서로 양립 불가능한 경우가 많아 타결이 어렵다. 또한 양자 협상에 사용하는 전략으로는 다자 협상에서 효과를 내기 어렵다. 즉 다자 협상은 양자 협상과는 전혀 다른 특성을 지니므로 이를 이해하고 협상의 효율성을 높일 수 있는 전략

을 마련하는 일은 매우 중요하면서도 반드시 필요한 일이라 하겠다. 본 연구는 다자 협상의 문제점을 확인하고, 양자협상과는 다른 전략이 필요함을 알리고, 그와 관련한 변인들을 살펴봄으로써 다자 협상의 해결방안을 찾고자 한다.

다자 협상의 영향 요인

Beersma와 De Dreu(2002)는 기존 다자 협상 연구의 결과들을 조사하고 다자간 협상의 결과에 영향을 주는 요소로서 구조적, 과정적, 동기적 요소들을 지목하였다. De Rue, Conlon, Moon과 Willaby(2009) 역시 협상의 구조적 문제를 해결의 핵심 요인으로 다루고 있다. 구조적 요인은 주어진 협상과제의 구조를 말하며, 다수의 협상 당사자들의 이해관계가 어떻게 배분되었는지를 의미한다. 당사자들의 선호는 서로 상반되기도 또는 합치하기도 하는데, 이 구조는 협상 과정과 결과에 영향을 준다는 것이다. 동기적 요인은 협상 당사자들의 이해, 가치관, 사회지향성, 특정 결과에 대한 몰입 등 다양한 요소를 들 수 있다. 과정적 요인은 상호작용이 어떻게 이루어지는지, 이를테면 충분한 정보가 교환되는지, 다수결 또는 만장일치제를 사용하는지, 거부권이 어떻게 주어지는지에 따라 협상 결과에 영향을 준다(Mannix, Thompson, & Bazerman, 1989). 본 연구는 게임이론적 접근을 통해 구조적 요인과 동기적 요인을 중점적으로 알아보려고 하며, 과정적 요인은 별도의 의사결정 분석이나 게임 룰과 같은 분석이 필요하므로 제외하였다.

구조적 요인

다자 협상의 효율성이 낮은 가장 큰 이유는 이해구조의 복잡성이다(Zartman, 2009; Binder, 2005). 성공적인 협상의 조건은 자신의 이해관계를 따지기보다 상대의 이해관계를 파악하는 일이다. 그러나 다자 협상에서는 참여자, 쟁점, 대안 옵션, 선호사항이 모두 다수이기 때문에 이해구조 파악이 양자 협상에 비해 현저히 어렵다. 다자 협상의 복잡성이 구체적으로 어떤 형태로 나타나게 되는지 선행연구의 결과를 살펴보고 이를 토대로 본 연구에서 다룰 다자 협상의 구조 문제를 정리하였다.

- 협상참여자의 수가 한 명 증가할 때마다 잠재적 상호작용의 수는 기하급수적으로 증가한다. 그리고 잠재적 거래에 따라 주어지는 결과는 매우 유동적이며, 이를 추정하기는 매우 어렵다(Binder, 2005).
- 당사자들이 다루고 싶어 하는 협상 쟁점은 인원수에 따라 증가하는 동시에 핵심 쟁점은 더욱 불투명해진다. 또한 협상 당사자 수가 많을수록 쟁점에 대한 인식 차이는 더욱 분산된다(Beersma & De Dreu, 2002; Binder, 2005).
- 협상 과정에 관한 규칙을 논의하기가 쉽지 않다. 이는 곧 협상 과정을 파악하고 정리하는데 어려움으로 나타날 수 있다(Bazerman, Mannix, & Thompson, 1988).
- 당사자 수가 많기 때문에 “순환적 거래(circular barter)”가능성을 증가시킨다(Touval, 1989). 예를 들어 하나의 쟁점은 몇 당사자에게는 의미 있으나 모두에게 의미 있지는 않다. 다른 쟁점에 대해서는 다른 몇 당사자가 관심이 있으나 앞

서 공통의 관심이 있던 사람은 관심을 갖지 않는 경우가 생긴다. 이런 경우 동맹형성이 불가능한데, 그 이유는 한 쟁점에 대해서는 특정 상대와, 다른 쟁점에 대해서는 또 다른 상대와 이해관계가 일치 또는 불일치하기 때문에 순환관계구조이고 어느 누구도 우월한 위치에 있지 않다.

- 동맹형성(coalition building)은 양자 협상에는 존재하지 않지만 다자 협상에서는 매우 중요한 역할을 한다. 동맹은 한편으로 다자 협상의 복잡성을 양자 협상의 수준으로 감소시키는 효과가 있으나 다른 한편 자신의 목표달성을 위하여 이해관계가 합치하는 당사자들과 결탁하거나 또는 반대되는 당사자들을 제외시킴으로써 결국 상대자를 약화시키거나 흡수하려는 목적으로 행해지므로 효과적인 방법일수는 있으나 공평한 해결방법은 아니다.

이와 같은 이유로 다자 협상의 구조적 복잡성은 결국 타결을 어렵게 하고 결과에 부정적 영향을 준다. 따라서 다자 협상의 구조적 난제를 극복하고 동맹 형성 없이 당사자 모두가 윈윈할 수 있는 통합적 협상 방법을 찾는 것이 무엇보다 필요하다. 이해구조의 복잡성에 대한 선행 연구들은 복잡성의 개념에 대해 상이한 조작적 정의를 사용하였다. 다루어야 할 쟁점의 수가 많거나, 개입 변인이 많은 것(Zartman, 1994), 또는 당사자들 간의 이익분배구조의 양립 가능성(compatibility)으로 정의한 것이다(Beersma & De Dreu, 2002; Binder & Diehl, 2008). 쟁점의 수가 많을수록 협상타결 결과가 좋지 않다는 것은 선행연구(Binder,

2005; De Dreu & Gelfand, 2008)를 통해 반복적으로 검증되었으므로 본 연구는 이해관계의 구조를 중점적으로 살펴보고자 한다.

이해관계 구조의 합치성 즉 당사자들의 선호가 일치하는지 상이한지 여부에 따라 사용하는 전략이 달라져야 한다. 양립 가능한 구조 즉 당사자들이 이해 추구하는 쟁점이 서로 다르다면 통나무굴리기(log-rolling) 전략을 사용할 수 있다. 통나무굴리기 전략은 통나무 위에 두 사람이 올라가 발로 나무를 굴려 보조를 맞추면서 목적지까지 운반하던 것에서 유래한 것으로, 협상 상황에서 자신이 원하는 것을 얻기 위해 거래를 통해 서로 지지해주는 행위를 의미하며, 자신이 가장 원하는 것을 취하고 덜 중요한 것은 양보하는 전략이다. 이는 양립 가능한 구조로서 각자의 이해추구가 가능하고 서로 윈윈할 수 있다. 하지만 두 당사자가 동일한 것을 추구한다면, 즉 당사자들의 선호가 동일하여 서로 경쟁해야 한다면 이해구조가 양립 불가능하고, 서로 일정 부분 양보하는 흥정방식이 원만한 타협점에 이르게 할 것이다. 그러나 다자 협상에서는 이해구조가 서로 순환적으로 엮히는 경우가 발생하기 때문에 흥정방식도 통나무굴리기 방식도 아닌, 역통나무굴리기(reverse log-rolling), 즉 가장 높은 이득을 가져다주는 쟁점을 양보해야 최대 이익에 도달할 수 있는 상황이 생길 수 있다(노혜경, 2011; Binder & Diehl, 2008). 노혜경(2011)의 연구에 의하면 이해구조가 합치하여 통나무굴리기 방식을 사용할 수 있는 경우에는 협상 타결율이 71%였던 반면, 이해구조가 불합치하여 역통나무굴리기 방법을 사용해야 하는 경우에는 타결율이 46%에 머물렀다.

이는 곧 협상 상황의 이해구조 파악 여부가 협상 결과에 영향을 준다는 것을 의미한다.

따라서 연구를 통해 이해관계 구조가 양립 가능한 경우, 양립 불가능한 경우 협상 결과에 어떻게 영향을 줄 것인가를 알아볼 필요가 있다.

동기적 요인

협상에 영향을 주는 동기적 요인으로는 사회가치지향성(Social Value Orientation), 위험추구 경향, 자기가치감, 성격요인 등에 대한 연구가 이루어졌다. 선행 연구들의 결과는(예, 노혜경, 2011; Lewicki, Litterer, Minton, & Saunders, 1999; Pruitt & Carnevale, 1993; Walters, Stuhlmacher, & Meyer, 1998) 사회가치지향성, 성격요인, 자기가치감과 같은 개인적 동기요인들은 협상 결과에 미치는 효과가 실제로는 미미한 것으로 보고하고 있다. 협상자의 개인적 요소보다는 협상의 상황적 요소가 영향력이 더 크고, 협상 결과를 더 잘 예측하는 것으로 보인다. 연구를 통해 잘 검증된 또 다른 동기 요인으로 닳내리기 효과(anchoring effect)(Tversky & Kahneman, 1973, 1974)를 들 수 있다. 이를테면 협상에서 최초 제안은 모호한 상황에서 닳과 같은 단서를 제공하므로 이후의 협상 결과에 영향을 준다는 것이다(Galinsky & Mussweiler, 2001; Mussweiler & Strack, 2001). 닳내리기와 마찬가지로 협상 상황에서 특정 결과에 몰입하게 하는 동기적 요인으로 목표 설정을 들 수 있다. Cohen(2011)은 성공적 협상에 이르는 첫 번째 단계를 목표 설정에 두고, 협상에 앞서 자신이 원하는 것을 몇 가지 정하고 우선 순위를 정하라는 제안을 하고 있다. 이는 직무동기 이론 중 하나인 목표 설정 이론이 협상 상황에 응용될 수 있음을 보여준다.

목표 설정

Locke, Shaw, Saari와 Latham(1981)의 목표 설정 이론은 목표가 사람들의 행동을 특정 방향으로 이끌고, 얼마나 노력을 투입하고 지속할 것인지 결정하며, 결과적으로 성과에 영향을 준다고 한다. 협상 상황에서도 목표가 주어지면 그것은 하나의 기준이 되고, 그에 도달하기 위해 노력하게끔 이끈다. Pruitt(1981)는 협상 상황에서 목표의 역할에 대한 연구에서 목표가 구체적이지 않거나 난이도가 충분히 높지 않은 경우, 협상가들은 양보를 더 쉽게 하고, 절충적인 타협을 하며, 전체 이득의 극대화에 실패한다는 결과를 보여주었다. 반면 구체적이고 어려운 목표를 제시하면 더욱 문제 해결을 지향하고 높은 이득을 달성하였다. Huber와 Neale(1986)의 연구에서도 어려운 목표를 제시받은 협상가들이 쉬운 목표를 제시받은 경우보다 더욱 이윤을 낼 수 있었고 또한 이후에 더욱 어려운 새로운 목표를 세우는 것을 관찰할 수 있었다. Zetik과 Stuhlmacher (2002)의 목표와 협상 결과의 관계에 대한 메타분석에서도 목표가 없을 때보다는 있을 때, 그리고 목표가 높을수록 유의하게 협상 결과가 좋다는 것을 보고하고 있다.

이처럼 선행 연구들은 목표 설정이 협상 상황에서 긍정적 효과가 있음을 보여주었으나 위 연구들은 모두 양자 협상 상황에서 조사한 것이다. 다자 협상의 이해관계가 불합치하는 구조에서도 높은 목표 설정이 협상타결에 긍정적으로 작용할 것인가에 대해서는 아직 연구가 없는 실정이다. 과연 높은 목표 설정이 다자 협상에도 동일한 긍정적 효과를 가져올 것인지, 높은 목표 설정이 이해관계가 양립 불가능한 구조에서는 오히려 역방향의 효과를 가져오지 않을 것인지 고찰할 필요가 있다.

Mone과 Shalley(1995), 그리고 Wood, Mento와 Locke(1987)는 목표 설정 효과는 복잡한 과제보다는 단순한 과제에서 의미가 있다고 한다. 복잡한 과제에서는 구체적이고 어려운 목표보다 최선을 다하라는 식의 비구체적이고 일반적인 목표가 더 좋은 성과를 가져온다는 것이다. 이를 다자 협상 상황에 적용해본다면 이해 구조가 양립 가능한 다자 협상에서는 구조 파악이 수월하므로 어떤 선택이 가장 많은 이득을 가져오는지 명확하다. 따라서 높은 목표 설정이 적절한 전략 즉, 이득이 많은 것을 선택하고 이득이 적은 것은 양보하는 통나무굴리기 전략을 쉽게 찾아내고 사용할 수 있도록 할 것이다. 반면 이해 구조 양립 불가능한 상황에서는 높은 목표 설정이 오히려 적절한 전략인 역통나무굴리기 방법 즉, 이익 추구를 위해 높은 이득의 옵션을 포기하는 전략을 발견하기 어렵게 하고 따라서 원만한 해결이 더 어려울 것이라 예측할 수 있다.

피드백의 영향

Latham과 Locke(1991)에 의하면 목표와 피드백은 서로 상호 유기적 관계에 있다. 피드백은 조직 구성원들이 목표 달성을 추구하도록 계속 동기화하고, 목표는 피드백이 효과 있도록 의미 있는 정보로 작용한다. Locke, Shaw, Saari와 Latham(1981), 그리고 Pritchard, Jones, Roth, Stuebing과 Ekeberg(1988)는 목표 설정 이론의 경험적 조사를 통해 과제 수행 도중에 목표와 관련된 피드백이 제공되는 경우 더욱 수행이 증가함을 증명하였다. 피드백을 통해 사람들이 자신의 현 상태와 목표상태의 차이를 알 수 있고 조절할 수 있기 때문에 피드백이 없는 것 보다 성과가 더 좋다고 설명한다. 마찬가지로 Hackman과 Oldham(1976)의 직무특

성 이론(Job Description Theory)에서도 과제피드백을 동기유발의 핵심요인으로 지목하고 있다.

Larrick과 Boles(1995), 그리고 Hoelzl, Hahn와 Pollai(2013)의 연구에서는 피드백으로 최선의 협상대안(BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement)을 제시하는 방법을 사용하였다. 최선의 협상대안이란 협상이 결렬될 경우 취할 수 있는 최선의 대안을 의미하는데 예를 들어 구매자 A는 물건을 7,000원에 구입하기 원하는데 판매자 B는 10,000원을 요구한다. 이 때 다른 판매자 C는 8,000원을 요구한다는 것을 A가 안다면 그는 B와의 협상을 훨씬 자신감 있게 진행할 수 있다. 이 경우 BATNA인 8,000원 기준을 대안 목표로 하여 B에 대한 협상력을 높일 수 있다.

Larrick과 Boles(1995)는 참가자에게 협상 과제를 주고 교착상태에 이르렀을 때에만 BATNA에 대한 피드백을 준다고 하거나, 또는 협상 상황과 관계없이 피드백을 준다고 하였다. 그러자 참가자들은 피드백을 기대할 수 없는 경우 더욱 위험 회피 경향이 두드러지고 확실한 것을 선호하는 결과를 보여 주었다. Hoelzl, Hahn와 Pollai(2013)도 피드백이 위험회피와 타결의지에 주는 영향을 조사하였는데, 협상이 타결되지 않았을 때 피드백을 주면 사람들은 후회를 유발하는 위험을 회피하려 하고, 따라서 덜 도전적인 목표를 정하고 더 높은 타결의지를 갖게 한다는 것을 보여주었다. Zetik과 Stuhlmacher(2002)가 22개 협상 연구를 메타 분석한 결과도 BATNA 피드백이 있을 때 협상 결과가 더 좋은 것을 확인하였다.

이러한 피드백이 복잡한 이해구조를 지닌 협상상황에도 작용할 것인지에 대해 아직 경험적 연구가 없다. Cohen(2011)은 복잡한 협상 일 경우 두 개 이상의 목표 설정이 필요하고,

여러 목표 가운데 우선순위를 정하여 ‘반드시 성취해야 할 것’과 ‘양보할 수 있는 것’을 생각해두고 각 각의 경우 주어지는 가치를 생각해볼 것을 주문한다(Cohen, 2011, 안전환역, 2015).

본 연구에서는 대안 목표 BATNA를 피드백으로 제시하는 것이 다자 협상 해결에 효과가 있을 것인지 알아보려고 하였다. 협상의 이해관계를 파악하기 위해서는 결국 자신이 원하는 옵션만 고수하기 보다는 다양한 대안을 찾아보는 것이 필요하다. 따라서 협상의 주요 원칙인 BATNA 탐색을 유동적으로 해보도록 상기시키는 것이 협상 결과에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이라고 예측할 수 있다.

연구문제

본 연구의 첫 번째 연구 문제는 선행연구에서 불충분하게 다루어졌던 부분, 즉 다자간 협상에서의 명확한 이해관계 구조 파악의 문제를 다루는 것이다. 원만한 협상 타결을 위해서는 모든 협상 당사자의 이해관계 구조를 파악하는 것이 필수적이다. 당사자 상호 간의 구조를 파악하지 못하면 서로 윈윈하는 전략을 찾지 못하게 되고 결국 각 당사자들 자신의 기준과 입장을 완강하게 고집할 가능성이 높아진다. 따라서 다자 협상에서 이해구조의 양립 가능성/불가능성은 협상 결과에 영향을 줄 것이라 볼 수 있다. 구체적으로 다자 협상에서 이해구조가 양립 가능한 경우 개인의 최고 이익 추구가 타인의 이득을 감소시키지 않으므로 통나무굴리기 전략을 수월하게 발견하고 사용할 수 있을 것이다. 그러나 양립 불가능한 경우 개인의 최고 이익을 위해서는 이득

이 가장 높은 옵션을 양보하는 역통나무굴리기 전략을 사용해야 한다. 하지만 이 방법은 이득을 위해 최고 이익을 포기해야 하는 이윤배반적인 관계이므로 전략을 발견하기 어렵고, 결과적으로 협상 결과가 저조할 것이라 예측할 수 있다.

두 번째 연구 문제는 다자 협상의 문제를 해결할 수 있는 방안으로 목표설정과 피드백의 효과를 알아보는 것이다. 일반적으로 높은 목표 설정은 협상 성과에 긍정적 영향이 있음이 선행 연구를 통해 드러났으나 주로 양자 협상에 대한 연구이며 다자 협상의 이해구조가 양립 불가능한 조건에서도 높은 목표 설정이 작용할지 알려진 바가 없다. 하지만 목표 설정이 복잡한 과제보다는 단순한 과제에서 좀 더 효과적이라는 선행 연구가 있다(Mone & Shalley, 1995; Wood, Mento, & Locke, 1987). 즉, 복합적 과제나 높은 창의성이 요구되는 과제에서는 높은 목표 설정이 오히려 반대 효과를 가져 올 수 있다. 본 연구는 이해구조가 복잡한 다자 협상에서 높은 목표가 오히려 성과를 낮출 수 있다는 점을 살펴보았다.

세 번째 연구 문제는 이러한 구조적 문제를 해결하기 위해 피드백을 주는 것이 복잡한 다자 협상의 해결에 긍정적 영향을 줄 수 있는지 관련 것이다.

가설 1: 이해관계 구조의 복잡성에 의해 다자 협상의 성과가 결정될 것이다. 구체적으로 당사자 간 이해가 양립 불가능한 경우는 가능한 경우보다 성과가 저조할 것이다.

가설 2: 이해관계가 양립 불가능한 구조에서는 높은 협상목표 설정은 낮은 목표 설정보다 전략 발견을 더 어렵게 할 것이다.

가설 3: 이해관계 구조가 양립 불가능한 다

자 협상에서 이해구조를 파악이 어려울 때 유동적인 최선의 협상 대안(flexible BATNA)을 찾도록 피드백을 주는 것은 협상 결과에 긍정적 영향을 줄 것이다.

연구방법

본 연구는 세 번의 소집단 실험으로 구성되었다. 연구 1은 다자 협상의 난제가 이해관계의 복잡성에 있음을 확인하는 것이 목적이다(가설 1). 연구 2와 3은 이러한 다자 협상의 문제를 해결할 수 있는 방법을 모색하는 연구로서 목표 설정(가설 2)과 피드백(가설 3)의 효과를 알아보았다. 세 연구에서 공통적으로 게임이론을 이용하여 다자 협상 구조를 점수로 표기한 매트릭스로 제시하였다. 세 번의 협상에 사용된 시나리오는 모두 재무적 이득을 두고 협상해야 하는 내용으로 협상 쟁점을 3가지, 그리고 각 쟁점에서 선택 가능한 옵션 9가지를 제시하였다. 각 옵션 선택에 따른 가치점수는 통나무굴리기 방법 혹은 역통나무굴리기 방법을 사용해야 하는 구조로 설정하였다.

연구 1

방 법

연구 1은 이해관계 구조와 협상 결과의 관계를 알아보기 위한 일원 설계로 이해관계의 양립 가능한지 불가능한지의 여부에 따른 협상 결과의 차이를 알아보았다. 이를 조사하기 위해 수도권 소재 대학의 심리학 과목을 수강

하는 학생들을 대상으로 참여자 모집을 하였으며 참가 보상으로 크레딧을 부여하였다. 참여한 학생은 87명으로 남자 31명(35.6%)과 여자 56명(64.4%)으로 무작위로 남녀 혼성인 3인조 집단 29개 팀을 구성하여 협상게임에 참여하였다. 3인 협상으로 결정한 이유는 Binder(2005), Beersma와 De Dreu(2005), 노혜경(2011) 등의 선행 연구에서 협상인원의 증가와 함께 협상 복잡성이 증가함이 검증되었으므로 인원수의 영향에 대한 추가적 검증이 필요치 않다고 판단하였다. 또한 노혜경(2011)의 연구 결과 3인 집단과 4인 집단은 이해관계 구조 파악에 있어 유의한 차이를 보이지 않았기 때문이다. 오히려 4인 집단에서는 이해관계가 합치하여 동맹이 이루어질 수 있지만 3인 집단은 순환 경쟁관계이기 때문에 이해관계의 복잡성을 구현하기 더 적절하다고 판단하였다. 각 참가자 집단은 무작위로 이해관계 구조가 양립 가능하거나 불가능한 2 가지 조건에 배정되었으며 공통의 협상 과제가 주어졌다. 협상의 목표는 모두가 윈윈할 수 있는 통합적 합의를 이루어내는 것이다.

협상은 도입설명, 협상, 설문조사, 그리고 사후설명의 순서로 이루어졌으며 총 50분의 시간이 소요되었다. 협상에 주어진 시간은 최고 40분까지로 제한하였다. 종속변인으로는 협상시간, 협상타결여부, 협상 결과(취득한 가치 점수), 협상에 대한 만족감, 협상의 난이도를 7점 리커트 척도로 조사하였다.

게임메트릭스

본 연구에서는 협상 당사자들의 이해관계가 양립 가능하거나 양립 불가능한 구조를 게임 메트릭스로 구성하였다. 협상 당사자들은 학

과 대표의 역할을 맡으며, 예산을 어디에 얼마나 사용해야 할지를 논의해야 한다. 학과방에 구비할 물건 세 가지(의자, 소파, 전자레인지)가 논의 쟁점이며, 각 쟁점에서 선택할 수

있는 제품 옵션은 9 가지이다. 연구에서 사용한 매트릭스는 표 1과 2에 표기하였다. 각 세 가지 물건에 대해 왼쪽 열은 제품옵션 9가지를 표기하고 오른쪽 열은 이 옵션을 택했을

표 1. 이해관계가 양립 가능한 구조의 매트릭스 (통나무굴리기 방식이 최적인 조건)

	의자		소파		전자레인지	
	선택옵션	가치점수	선택옵션	가치점수	선택옵션	가치점수
협상자 1	A1	128	B1	0	C1	0
	A2	112	B2	6	C2	6
	A3	96	B3	12	C3	12
	A4	80	B4	18	C4	18
	A5	64	B5	24	C5	24
	A6	48	B6	30	C6	30
	A7	32	B7	36	C7	36
	A8	16	B8	42	C8	42
	A9	0	B9	48	C9	48
협상자 2	A1	0	B1	128	C1	0
	A2	6	B2	112	C2	6
	A3	12	B3	96	C3	12
	A4	18	B4	80	C4	18
	A5	24	B5	64	C5	24
	A6	30	B6	48	C6	30
	A7	36	B7	32	C7	36
	A8	42	B8	16	C8	42
	A9	48	B9	0	C9	48
협상자 3	A1	0	B1	0	C1	128
	A2	6	B2	6	C2	112
	A3	12	B3	12	C3	96
	A4	18	B4	18	C4	80
	A5	24	B5	24	C5	64
	A6	30	B6	30	C6	48
	A7	36	B7	36	C7	32
	A8	42	B8	42	C8	16
	A9	48	B9	48	C9	0

표 2. 이해관계가 양립 불가능한 구조의 매트릭스 (역통나무굴리기 방식이 최적인 조건)

	의자		소파		전자레인지	
	선택옵션	가치점수	선택옵션	가치점수	선택옵션	가치점수
협상자 1	A1	128	B1	0	C1	0
	A2	112	B2	12	C2	12
	A3	96	B3	24	C3	24
	A4	80	B4	36	C4	36
	A5	64	B5	48	C5	48
	A6	48	B6	60	C6	60
	A7	32	B7	72	C7	72
	A8	16	B8	84	C8	84
	A9	0	B9	96	C9	96
협상자 2	A1	0	B1	0	C1	128
	A2	12	B2	12	C2	112
	A3	24	B3	24	C3	96
	A4	36	B4	36	C4	80
	A5	48	B5	48	C5	64
	A6	60	B6	60	C6	48
	A7	72	B7	72	C7	32
	A8	84	B8	84	C8	16
	A9	96	B9	96	C9	0
협상자 3	A1	0	B1	128	C1	0
	A2	12	B2	112	C2	12
	A3	24	B3	96	C3	24
	A4	36	B4	80	C4	36
	A5	48	B5	64	C5	48
	A6	60	B6	48	C6	60
	A7	72	B7	32	C7	72
	A8	84	B8	16	C8	84
	A9	96	B9	0	C9	96

때 주어지는 가치점수를 표기하였다. 가치점수는 높을수록 협상 결과(이득)가 좋다는 것을 의미한다. 가치 점수의 분배는 연구자 임의로

구성하되 이해관계 양립성의 조작을 위해 최고 점수와 최저 점수를 쟁점에 따라 역으로 배치하였으며, 최고 점수와 최저 점수의 차

이는 일정한 간격으로 배정하였다. 옵션 내용을 구체화하지 않고 부호로 표시한 것은 협상 당사자들의 개인적 관심이나 취향의 영향을 받지 않고 오로지 주어진 점수로만 선택하도록 하기 위함이다. 표 1은 이해관계가 양립 가능한 구조로 누구나 자신에게 최고 이득 128 점을 주는 옵션(의자 A1, 소파 B1, 전자레인지 C1)을 택하고 덜 중요한 즉 최고 점수가 48점인 쟁점을 양보하면 모두 최고 점수인 128점을 취득할 수 있는 구조이다(표 1의 회색부분). 이 경우 통나무굴리기 방식을 사용하면 최고의 결과를 얻을 수 있다. 표 2는 이해관계가 양립 불가능한 구조이다. 한 당사자가 최고 이익을 주는 옵션을 선택하면 다른 두 당사자는 0점을 받게 되므로 반대하는 구조이다. 이 구조에서는 세 당사자가 최고 이득을 얻기 위해서는 가장 가치점수가 높은 쟁점을 양보하고 덜 중요한 쟁점 두 가지를 선택하는 역통나무굴리기 전략을 사용한다면 모두 192점을 얻을 수 있다(표 2의 회색부분). 이해관계 구조 조건에 따라 협상 팀이 128점 혹은 196점을 취득했다면 이는 통나무굴리기나 역통나무굴리기 전략을 발견했다는 것을 의미하며, 적절한 전략을 발견하지 못하고 흥정하는 경우는 그 보다 낮은 점수를 얻게 된다.

결 과

이해관계의 구조에 따라 종속변인의 차이가 나타나는지 살펴보기 위해 ANOVA를 실시하였다. 결과는 표 3에 정리하였다. 협상시간은 이해구조의 비양립조건에서 평균 38.5분으로 이는 양립조건 29.6분에 비해 더 긴 시간을 토론에 소요한 것으로 나타났다. 협상 타결여부는 두 조건의 차이 없이 모든 팀이 시간 내에 타결을 하였다. 협상 결과는 이해관계 구조가 양립 가능 또는 불가능 여부에 따라 도달한 가치점수를 비교해보았다. 협상 당사자들이 합의 도출한 가치점수를 협상 팀의 조건별로 비교하면 가설과 같이 이해관계 구조가 양립 가능한 조건이 양립 불가능한 조건보다 높았다($F(1, 28) = 19.75, p < .01$). 또한 주관적으로 인식한 협상 난이도는 개인 수준으로 분석하였는데 양립 불가능 조건이 양립 가능 조건보다 더 어렵다고 인식한 것으로 나타났다($F(1, 86) = 14.25, p < .01$). 협상에 대한 만족정도는 “협상 결과와 관계없이 나는 협상 진행과정에 대해 만족한다”의 문항을 7점 리커트 척도로 조사하였으며 양립 가능 조건에서 양립 불가능 조건에서보다 더 높았다($F(1, 86) = 4.34, p < .05$).

표 3. 이해구조의 양립가능성 여부에 따른 차이

	양립가능조건 <i>M(SD)</i>	양립불가능조건 <i>M(SD)</i>	<i>p</i>
협상시간	29.6분(8.45)	39.5분(3.94)	***
협상타결	100%	100%	<i>n.s.</i>
협상타결점수	106.8(19.01)	78.3(19.80)	**
인식된 난이도	4.50(1.25)	4.04(1.16)	**
협상만족	5.14(1.42)	4.56(1.58)	*

논 의

연구 1은 다자 협상에서 이해관계 구조에 따른 협상 결과를 살펴보았다. 협상에 소요된 시간은 이해관계 양립 불가능 조건에서 평균 10분 정도가 길었다. 반면 협상 타결여부는 조건에 따라 차이가 없었다. 이는 이해관계 양립 불가능 조건의 협상 참가자들이 실제로는 협상에 평균 10분 정도의 시간을 더 소요하였지만 시간제한을 염두에 두어 협의가 충분히 이루어지지 않았음에도 서둘러 협상을 마무리한 까닭이다. 양립 불가능 조건의 협상 시간의 표준 편차가 양립 가능 조건에서보다 더 적은 것도 이를 반증하고 있다($SD = 3.94$ vs. 8.45). 실제 협상에 있어서도 대부분 협상 타결은 마감 시간 직전에야 이루어진다는 분석과도 일치하는 결과이다(Cohen, 2011). 즉 마감 시간제한의 유무가 실제적으로 협상 타결 비율에 영향을 준다는 것을 알 수 있었다.

협상에서 취득한 점수는 양립 가능 조건에서 양립 불가능 조건보다 유의하게 높게 나타났다. 참가자들이 이해구조를 파악하고 적절한 전략을 사용하였다면 취득할 수 있는 최고 점수에 비해 양립 가능 조건은 평균 약 21점이 부족하였지만, 양립 불가능 조건은 약 114점이 부족하여 무엇보다 이해관계 구조 파악이 원만한 협상 타결에 중요함을 알 수 있었다. 마찬가지로 주관적으로 인식한 협상 난이도가 양립 불가능 조건에서 더욱 높았으며, 만족감은 양립 가능 조건에서 더욱 높았다. 위의 결과는 모두 가설 1을 지지하는 것으로서 이해관계 구조에 따라 협상 결과, 협상 시간, 협상 난이도 지각, 협상 만족이 모두 영향을 받는다는 것을 보여주었다. 즉 다자 협상의 효율성이 낮은 이유가 이해관계 구조의 복

잡성에 있다는 것을 확인할 수 있었다. 이 결과를 기초로 하여 이해관계 구조의 복잡성을 극복하고 다자 협상의 성과를 올릴 수 있는 방법을 모색할 필요가 있다.

연구 2

방 법

연구 2는 다자 협상의 성공적 해결을 도모할 수 있는 방법으로 목표 설정(가설 2)과 피드백(가설 3)의 역할을 알아보았다. 2x2 설계로 목표의 고저와 피드백의 유무, 그리고 이들의 상호작용을 알아보았다. 사용한 매트릭스는 이해관계가 양립 불가능한 구조의 매트릭스만을 사용하여 조사하였다.

참가자 모집은 수도권 소재 대학에서 심리학 과목을 수강하는 학생을 대상으로 이루어졌으며 실험 참여 대가로 5000원 상당의 보상이 주어졌다. 총 102명이 참여하였으며 성별은 모두 여성이다. 협상은 3인 협상으로 구성하였다. 참가자들은 무작위로 3인조 집단에 배치되어 총 34개 집단이 구성되었으나 실험 진행상 참여인원 결시로 인해 3개의 집단은 2인조로 진행되었고, 이 집단은 분석에 제외하였다. 분석에 사용된 집단은 모두 32개이다. 각 참가자 집단은 무작위로 4가지 조건에 배정되었으며 각 조건에 할당된 참가자들에게는 공통의 협상 과제가 주어졌다.

협상주제는 3 국(위, 오, 축)의 대표가 세 가지 쟁점(에너지 개발, 안보, 수자원)에 대해 협의하여 어느 정도의 투자를 할 것인지 결정하는 시나리오를 사용하였다. 구체적으로 “당신은 X나라 대표로 위오축 삼국의 협상에 참여

표 4. 오, 위, 축 3국의 이해관계가 상충하는 구조의 매트릭스

오나라 대표 - 손권					
에너지개발		안보		수자원 확보	
투자액수	점수	투자액수	점수	투자액수	점수
350(문)	0	700(문)	120	410(문)	0
310	10	620	105	360	10
270	20	540	90	310	20
230	30	460	75	260	30
190	40	380	60	210	40
150	50	300	45	160	50
110	60	220	30	110	60
70	70	140	15	60	70
30	80	60	0	10	80

위나라 대표 - 조조					
에너지개발		안보		수자원	
투자액수	점수	투자액수	점수	투자액수	점수
350(문)	120	700(문)	0	410(문)	0
310	105	620	10	360	10
270	90	540	20	310	20
230	75	460	30	260	30
190	60	380	40	210	40
150	45	300	50	160	50
110	30	220	60	110	60
70	15	140	70	60	70
30	0	60	80	10	80

축나라대표-유비					
에너지개발		안보		수자원	
투자액수	점수	투자액수	점수	투자액수	점수
350(문)	0	700(문)	0	410(문)	120
310	10	620	10	360	105
270	20	540	20	310	90
230	30	460	30	260	75
190	40	380	40	210	60
150	50	300	50	160	45
110	60	220	60	110	30
70	70	140	70	60	15
30	80	60	80	10	0

하게 되었습니다. 위오측은 모두 경제적, 사회적으로 매우 어려운 상황입니다. 국가의 번영과 백성의 안위를 위해 삼국이 서로 협력하는 것이 좋겠다고 여겨 한 자리에 모이게 되었습니다. 당신은 X나라 대표로서 다른 두 나라와 협상을 통해 자국의 문제점을 해결하며 동시에 이득을 남겨야 합니다. 협상에 실패하면 자국의 문제는 해결되지 않고 남게 되며 더 나아가 국가 생존에 위협이 될 수 있습니다”라고 안내하였다. 투자액은 ‘문’이라는 가상의 화폐단위로 제시하여 구체적인 액수에 대한 주관적 효용가치의 영향을 최소화하도록 하였다. 표 4의 매트릭스는 당사자의 이해관계가 합치하지 않아 서로 양립 불가능한 구조로서 3인의 협상 당사자들의 이익이 순환적으로 상충하도록 구성하였다. 매트릭스에 의하면 각 당사자가 자신에게 최고 이득을 주는 쟁점을 양보하고 낮은 이득의 쟁점을 선택하는 역통나무굴리기 전략을 사용해야 최고 점수인 160점을 획득한다. 이러한 이해구조를 파악하지 못하여 서로 절충하는 흥정방식(예: 에너지개발 190문, 안보 380문, 수자원 210문을 선택)을 사용한다면 140점, 통나무굴리기 전략을 사용한다면 120점만을 취득하도록 구성하였다.

먼저 참가자들에게는 실험 안내와 협상 과제 설명을 듣고 이어서 간략한 연습용 협상을 실시하여 과제를 이해하도록 하였다. 이후 본 협상은 30분의 시간 제약을 주고 최종 결정을 하도록 하였다. 시간 제약을 두는 것은 모든 실험집단에게 비교가 가능한 조건(상황)을 제공하기 위함이다. 실험의 전체 소요 시간은 최대 50분이 소요되었다. 독립변인으로 목표 설정 및 피드백 대한 조작이 추가되었으며, 종속변인은 연구 1과 동일하게 타결여부, 협

상당사자들이 합의한 가치점수, 협상 소요 시간, 협상에 대한 만족감, 협조 정도를 7점 리커트 척도를 통해 측정하였다.

목표 설정 및 피드백 조작

협상 목표는 높거나 낮은 두 조건으로 제시하였다. 협상 목표는 연구자에 의해 구체적인 수치로 제시하기 보다는 참여자 스스로 정하는 목표를 정하도록 하였다. 높은 목표 조건에서는 “협상 목표는 모두 최고 점수를 가져올 수 있는 전략을 찾아내는 것입니다.”, 낮은 목표 조건에서는 “협상 목표는 모두 만족할만한 점수를 얻는 것입니다.”라고 제시하였다. 이 구조에서 한 당사자가 자신의 최고 이득을 고수하면 개인으로서는 가장 좋은 점수를 얻을 수 있지만 다른 협상자는 손실을 보게 되는 win lose가 된다. 따라서 전체 협상 팀이 win win을 할 수 있는 공동의 목표는 달성할 수 없게 된다.

피드백 조작은 Larrick과 Boles(1995), 그리고 Hoelzl, Hahn와 Pollai(2013)의 선행 연구에서 사용한 방식을 그대로 사용하였다. 피드백으로서 BATNA를 유동적으로 탐색하도록 제안하고, 이것이 협상 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는지 조사하였다. 즉 협상은 목표 달성에 이르는 과정이고 이 과정이 원인이 되어 협상 타결이라는 결과에 이르러야 하는 과제이다. 만일 협상이 타결되기 어려운 시점에서 피드백으로 결과 달성이 원활치 않은 상태를 알리고 원래적 협상 규칙(BATNA 찾기)으로 돌아가게 함으로써(원인), 협상 과정을 새로이 조율하여(결과) 원하는 목표에 도달하게 하는 순환적 활동을 통해 복잡한 다자간 협상이 원만하게 해결될 수 있는지 시도해 보았다. 전

체 협상 시간의 중간인 15분이 경과한 후에도 점수의 분배 구조를 파악하지 못한 경우 다음과 같은 피드백을 제시하였다. “협상을 잘 하기 위해서는 무엇보다 다른 사람들과의 이해 관계를 파악하는 것이 중요합니다. 이제부터는 유동적인 BATNA 전략을 사용해보십시오. 유동적인 BATNA 전략이란 자신이 선호하는 옵션을 추구하기 어려운 경우 차선을 선택하는 방법입니다. 차선의 옵션을 택하고 주어지는 점수를 서로 비교해보고, 또 다른 차선의 옵션을 선택하고 주어지는 점수가 어떻게 변화하는지 비교하십시오. 이를 통해 가장 탁월한 전략이 무엇인지 찾아보시기 바랍니다” 라고 알려주었다. 모든 협상이 끝나면 각 당사자가 최종 합의점을 기록하고, 이 결정을 통해 얻은 가치점수를 팀 단위로 계산하였다. 종속변인으로 협상 타결여부, 협상 결과(합의한 가치점수), 협상에 걸린 시간, 최적의 결과와 실제 취득한 점수의 차이, 당사자들이 취득한 최고 점수와 최소점수의 차이를 측정하였다. 이후 설문을 통해 협상 과정에 대한 만족감, 지각된 협상 난이도, 협상자들의 협조 정도 인식의 문항을 7점 리커트 척도로 조사하였다. 또한 통제 변인으로 협상 경험 여부와 협상대상자들의 친분관계를 조사하였다.

결 과

먼저 목표 설정의 고저에 따라 협상 결과가 어떻게 영향을 받는지(가설 2) ANOVA를 통해 알아보았다. 분석 단위는 협상시간, 협상타결여부, 협상점수, 구성원 간 최고 점수와 최저 점수의 차이, 최적 점수와 실제 취득점수의 차이는 집단 수준으로, 그리고 협상만족, 협상

난이도, 지각된 협조 정도는 개인 수준으로 분석하였다.

협상시간은 목표수준의 고저에 따라 영향을 받지 않은 것으로 나타났다. 목표수준이 높은 조건에서 평균 24.64분($SD=5.13$)으로 이는 낮은 목표조건 27.14분($SD=4.85$)에 비해 다소 적은 시간이 소요되었으나 두 조건의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다($t(28)=1.29, p>.05$). 협상타결여부는 목표의 고저에 영향을 받지 않은 것으로 나타났다($F(1,31)=.587, p>.05$). 협상에 소요된 시간은 높은 목표 조건에서 평균 25.23분($SD=6.20$), 낮은 조건에서 27.29분($SD=4.82$)으로 통계적으로 유의하지 않았다($F(1, 31)=3.131, p>.05$).

세 협상 당사자가 얻은 협상 결과는 표 5에 정리하였다. 총 가치점수는 목표가 낮은 조건에서 평균 443.21로 목표가 높은 조건의 평균 414.06보다 더 높은 점수를 취득하여 가설과 일치하는 결과를 보였다($F(1, 31)=5.388, p<.05$). 반면 협상 당사자들 간의 최고 점수와 최소점수의 차이는 목표 설정의 영향을 받지 않았다($M_{high}=22.6$ vs. $M_{low}=21.79$), $F(1, 31)=1.200, p>.05$). 만일 이해관계 구조를 파악하여 역통나무굴리기 전략을 사용했다면 얻을 수 있는 최고 점수와 실제 취득한 점수와의 차이도 목표 설정에 영향을 받지 않았다($M_{high}=44.60$ vs. $M_{low}=30.12$)($F(1, 31)=2.361, p>.05$).

협상에 대한 만족($F(1, 94)=.611, p>.05$), 협상난이도($M_{high}=4.62$ ($SD=1.26$) vs. $M_{low}=4.76$ ($SD=1.19$))($F(1, 94)=.302, p>.05$)는 목표의 고저에 영향을 받지 않았다. 협상 당사자 간의 협조 인식($M_{high}=5.66$ ($SD=1.19$) vs. $M_{low}=4.45$ ($SD=1.19$))($F(1, 94)=3.713, p<.05$)은 목표 고저에 따라 유의한 차이가 나타났으며 높은 목표 조건에서 협조 인식이 더 높았다. 지각된 의사

표 5. 목표 설정과 피드백에 따른 협상 결과 요약

	목표				피드백			
	고 M(SD)	저 M(SD)	F	p	유 M(SD)	무 M(SD)	F(t)	p
총점수	414.06 (75.52)	443.21 (33.44)	5.388	.022*	444.26 (39.60)	411.63 (74.72)	6.519	.012*
최대-최소 점수 차이	22.67 (47.17)	21.79 (28.05)	1.200	.283	15.33 (28.72)	27.14 (42.85)	-1.568	.120
최적-실제 점수 차이	44.60 (16.00)	30.12 (16.53)	2.361	.136	18.05 (16.10)	61.02 (77.65)	-3.679	.001***

소통 정도도 목표의 고저에 영향을 받아 목표가 높이 설정된 조건이($M_{high}=5.60, SD=1.12$) 낮은 조건보다($M_{low}=4.93, SD=1.49$) 의사소통이 더 원활하였다고 지각하였다($F(1, 93)=6.390, p<.05$).

가설 3의 피드백 효과를 검증하기 위하여 카이제곱 및 일원배치 변량분석을 실시하였다. 협상 타결여부는 모든 협상 참가 팀이 협상을 타결하였으므로 피드백의 유무에($F(1, 31)=.043, p>.05$) 영향을 받지 않았다. 협상 소요시간은 피드백 있는 조건에서($M_{\#}=28.04, SD=4.33$) 없는 조건보다 더 긴 시간을 소요하여($M_{\#}=24.35, SD=6.26, F(1, 31)=11.056, p<.001$) 유의한 차이가 나타났다. 협상의 결과 점수는 표 5에 요약하였다. 취득한 총 점수는 피드백의 유무에 따라 차이를 보였다. 피드백이 있는 경우($M_{\#}=443.26$) 없는 경우보다($M_{\#}=411.63$) 더 높은 점수를 획득하여 피드백의 효과가 있음을 보여주었다($F(1, 31)=6.519, p<.05$). 역통나무굴리기 전략을 발견하고 사용하였다면 얻을 수 있는 최적 점수 480점을 취득한 빈도는 피드백이 있는 경우가 없는 경우보다 더 높았다($\chi^2(1, 30)=.622, p<.05$). 협상 당

사자 간 최대점수와 최소점수의 차이는 피드백의 유무에 따라 차이가 유의하지 않았다($M_{\#}=15.33$ vs. $M_{\#}=27.14$)($t=-1.568, p>.05$). 그러나 최적점수와 실제 취득점수의 차이는 피드백이 있는 조건이 없는 조건보다 유의하게($M_{\#}=18.05$ vs. $M_{\#}=61.02; t=-3.679, p<.001$) 최적 점수에 가까이 접근하였다. 협상에 대한 만족($t=-.091, p>.05$), 협상난이도($t=-.414, p>.05$), 지각된 의사소통 정도($t=-.777, p>.05$), 협상당 사자간의 협조 인색($t=1.184, p>.05$)에서는 피드백의 영향을 받지 않았다.

다음으로는 목표 설정과 피드백 유무의 상호작용이 역통나무 전략 사용에 주는 효과를 알아보았다. 역통나무 전략의 사용 여부에 있어 목표와 피드백의 상호작용 효과는 유의 수준(p)이 .087로 통계적으로 유의미하지 않았으나 효과의 크기가 .113으로 이는 영가설에 비해 평균 퍼센타일이 상위 86%에 해당하므로 약한 상호작용 효과의 경향성이 있다고 볼 수 있다($F(3, 28)=3.183, p>.05, \eta^2=.113$). 그림 1과 같이 목표가 낮고 피드백이 있는 조건에서 역통나무굴리기 전략을 사용할 확률이 높지만 목표가 높은 조건에는 피드백이 있더라도 이

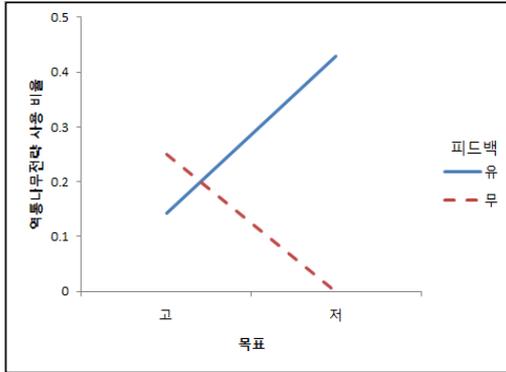


그림 1. 역통나무굴리기 전략 사용에 대한 목표 설정과 피드백의 상호작용 효과

전략을 발견하거나 사용하는 확률이 낮다.

목표와 피드백의 상호작용이 취득한 평균 총 점수에 주는 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다($F(3, 28)=.010, p>.05$). 또한 협상 당사자 간 최대점수와 최소점수의 차이 역시 상호작용 효과가 유의하지 않으며($F(3, 28)=.577, p>.05, \eta^2=.023$), 최적 점수와 취득점수 차이에서도 상호작용 효과는 나타나지 않았다($F(3, 28)=.299, p>.05, \eta^2=.012$).

논 의

연구 2는 당사자 간 이해관계 구조가 불합치하는 상황에서 높은 목표 설정의 효과와 피드백의 역할을 알아보았다. 연구 결과 높은 목표의 설정이 다자 협상의 복잡한 이해 구조를 파악하는데 부정적으로 작용할 것이라는 가설 2를 부분적으로만 지지하였다. 목표를 높게 설정한 경우 역통나무굴리기 전략을 사용할 가능성이 낮고 따라서 모두가 윈윈할 수 있는 방법보다는 모두 어느 정도 양보하는 전략을 사용할 것을 기대하였다. 연구 결과는

취득 총 점수는 가설이 지지되었지만 이의 협상 당사자 간 최대최고 점수의 차이, 그리고 적절점수와 취득점수와의 차이는 수치상으로는 가설 방향으로 나타났으나 그 차이가 통계적으로 유의하지 않았다.

반면 다자 협상에서 BATNA 전략을 유연하게 사용하도록 한 피드백 조작은 협상 결과에 주효과가 나타나 가설 3을 지지하였다. 피드백이 있는 조건에서 없는 조건보다 역통나무굴리기 전략을 발견하고 사용한 팀이 많으며, 협상 팀이 취득한 총점수가 높고, 이론상 취득할 수 있는 최적의 점수와 실제 취득한 점수의 차이도 적었다. 이는 협상이 고착된 상황에서 이해관계를 두고 당사자들이 무엇을 양보할 수 있고 결과가 어떻게 달라지는지 파악하고 상호 조율해보는 것, 그리고 당사자들 스스로 불가능하다면 제3자의 개입이 매우 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 알려주고 있다.

이해관계 구조가 불합치하는 조건에서 높은 목표 설정이 오히려 구조 파악을 어렵게 하고 따라서 협상 결과가 나쁠 것이라는 가설 2가 통계적으로 유의하지 않은 까닭을 살펴보았다. 이는 실험에서 목표 설정의 조작이 잘 되지 않은 까닭일 수 있다. 높은 목표 조건에서는 “협상의 목표는 모두 최고의 점수를 가져올 수 있는 전략을 찾는 것”, 낮은 목표 조건에서는 “협상의 목표는 모두 만족할만한 점수를 얻는 것.”으로 제시하였으나 이러한 조작이 효과적이었는지에 대한 조작 점검이 이루어지지 않았다. 또한 사후 조사에서 대부분 팀에서 조건에 상관없이 협상에 대한 몰입이 높고 모든 참가자들이 열심히 협상에 임했다고 보고하여 목표 설정 조작이 잘 되지 않았음을 짐작케 하였다. Locke, Shaw, Saari 및 Latham (1981)의 목표 설정 이론에 의하면 일반적으로

막연한 목표보다 구체적 목표, 제시된 목표보다 참여적 목표가 더욱 성과에 긍정적인 효과가 있다고 하였다. 협상에 있어서도 구체적이고 참여적 목표는 하나의 기준이 되고, 협상 당사자들이 그에 도달하기 위해 노력하게 될 것이다. 따라서 목표 설정을 구체적으로, 그리고 참여적인 목표를 세우도록 새로이 조작하여 재실험을 할 필요가 있다.

연구 3

다자간 협상의 복잡한 이해관계 구조를 파악하는데 있어 높은 목표 설정이 협상 결과에 영향을 줄 것이라는 가정은 연구 2를 통해 살펴보았으나 명확히 지지되지 않았다. 연구 3의 목적은 목표 설정이 다자간 협상에 미치는 영향을 다른 조작을 통해 알아보는 것이다. Locke 등(1981)이 제안한 목표 설정 방식 중 구체적 목표, 그리고 참여적 목표를 중심으로 조작하고 협상 결과에 미치는 영향을 살펴보았다.

방 법

수도권 대학의 대학생을 대상으로 참가자모집을 하였으며 참여 보상으로 크레딧 또는 5,000원 상당의 상품권이 주어졌다. 남성 21명, 여성 51명이 참여하였으며 무작위 혼성팀으로 3인조 24 집단을 구성하였다. 협상 실험에 사용한 시나리오 및 협상 매트릭스는 연구 2와 동일하며 모두 이해관계가 상충하는 구조의 매트릭스만을 사용하였다.

목표 설정의 조작은 참조점을 높게 혹은 낮

게 제시하고, 이를 기준으로 협상팀이 스스로 자신의 목표를 정하도록 하였다. 참가자들이 연습 협상을 마치고 본 협상을 시작하기 전에 ‘이전 협상 팀은 참가자들이 협상 총점수를 거의 500점/300점을 취득하였습니다. 여러분들은 나름대로 상의하여 목표를 정하고 이에 도달하는 좋은 결과를 얻기 바랍니다’고 알려주었다. 협상은 시간 제약 없이 진행되었으나 전체 실험 참여 시간은 1시간을 넘지 않았다.

종속변수로 연구 2와 마찬가지로 협상 타결 비율, 협상 취득점수, 그리고 최적 점수와 실제 취득한 점수의 차이를 측정하였다. 이외에 협상 결과에 대한 만족정도, 지각된 협상 난이도, 목표수용 정도, 목표에의 몰입(얼마나 제시된 목표에 몰입했는가, 제시된 목표에 도달하는 것이 얼마나 중요했는가, 제시된 목표에 도달하기 위해 얼마나 노력하였는가, 동기가 얼마나 컸다고 생각하는가)의 문항을 7점 리커트 척도로 조사하였다.

결 과

목표 설정의 효과

먼저 목표 설정의 조작이 잘 이루어졌는지 조작 점검을 해보았다. 협상 팀에게 다른 팀의 점수를 암시하고 해당 팀은 몇 점 정도를 추구하는지 답하도록 하자 높은 목표 설정 조건에서는 평균 523.33점, 낮은 조건에서는 평균 351.67점을 목표로 잡았다.

참여한 모든 협상 팀이 협상을 타결하였으므로 목표 설정이나 피드백 여부에 따른 타결 비율은 분석하지 않았다. 다음으로 목표 설정에 따라 역통나무굴리기 전략을 발견하고 사

용한 비율을 살펴보았다. 전체 협상 팀 중 역 통나무굴리기 전략을 사용한 팀은 5 팀(20.8%)으로 낮은 목표 설정 조건에서 4팀, 높은 목표 설정 조건에서 1팀이다. 피드백 있는 조건에서 5 팀(41.7%)이, 없는 조건에서는 한 팀도 이 전략을 발견하지 못하였다. 협상 결과에 미친 영향을 표 6에 정리하였다. 개체간 효과를 검정해보면 목표 설정의 주효과는 유의하지 않았으나($F(1, 23)=1.600, p>.05$), 피드백의 주효과는 유의하였다($F(1, 23)=6.903, p<.05$). 목표와 피드백의 상호작용 효과도 유의하지 않은 것으로 나타났다($F(1, 23)=1.600, p>.05$). 협상 점수는 낮은 목표 설정의 경우 평균 444.17, 높은 목표 설정의 경우 평균 429.58로 이해관계가 양립 불가능한 경우 높은 목표 설정이 오히려 더 좋지 않은 경향을 보였으나 이 차이는 통계적으로 유의하지 않았다($F(1, 23)=2.085, p>.05$). 협상 당사자 간 최대점수와 최소점수의 차이를 분석하면 낮은 목표 설정의 경우($M_{low}=10.42$), 높은 목표 설정($M_{high}=39.17$)보다 당사자 간 최대점수와 최소점수의 차이가 적은 경향을 보였으나 통계적으로 유의하지 않았다($F(1, 23)=3.157, p>.05$). 역통나무굴리기 전략을 사용하였다면 획득할 수 있

었던 최적점수와 실제 획득한 협상점수와의 차이를 분석해보았다. 낮은 목표 설정은($M_{low}=34.17$) 높은 목표 설정($M_{high}=50.42$)보다 최적점수에 더 가까웠다($F(1, 23)=2.085, p>.05$).

목표에 대한 몰입은 두 조건의 차이가 없었다($F(1, 23)=4.000, p>.05$). 목표 설정에 따라 협상의 만족감($F(1, 23)=4.000, p>.05$)과 협조난이도 인식($F(1, 23)=4.104, p>.05$)은 유의하지 않았으나 유의수준이 각각 .059와 .055로 낮은 목표의 조건에서 만족감이 높고 난이도를 적게 인식하는 경향성은 보였다. 인식된 의사소통 정도는 목표 설정에 따라($M_{low}=5.92$ vs. $M_{high}=4.75$) 유의한 차이를 보였다($F(1, 23)=6.613, p<.05$).

피드백의 효과

피드백이 없는 조건에서 협상 팀들의 평균적인 총점수는 평균 420.00인 반면 피드백이 있는 경우는 455.42로 피드백이 있는 경우 취득 총점수가 더 높았다($F(1, 23)=15.369, p<.001$). 협상 결과점수는 표 6에 정리하였다. 협상당사자간 최대점수와 최소점수의 차이를 분석하면 피드백이 없는 경우($M=43.75, SD=$

표 6. 목표 설정과 피드백에 따른 협상 결과 요약

	목표				피드백			
	고 <i>M(SD)</i>	저 <i>M(SD)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	유 <i>M(SD)</i>	무 <i>M(SD)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
총점수	429.58 (25.89)	445.83 (29.14)	2.085	.163	455.42 (27.59)	420.00 (14.77)	15.369	.001***
최대-최소 점수 차이	39.17 (50.22)	10.42 (24.91)	3.157	.089	5.83 (20.21)	43.75 (49.00)	6.142	.021*
최적-실제 점수 차이	50.42 (25.89)	34.17 (29.14)	2.085	.163	24.58 (27.59)	60.00 (14.77)	15.369	.001***

49.0)는 있는 경우($M=5.83$, $SD=20.21$)보다 유의하게 차이가 크다($F(1, 23)=6.142$, $p<.01$). 역통나무굴리기 전략을 사용하였다면 획득할 수 있는 최적점수와 실제 취득한 협상점수와의 차이를 분석해보았다. 피드백이 없는 경우($M=60.00$, $SD=14.77$), 있는 경우($M=24.58$, $SD=27.59$)에 비해 점수 차이가 유의하게 컸다($F(1, 23)=15.369$, $p<.001$).

피드백에 따른 협상 만족감($F(1, 23)=7.436$, $p<.05$)의 차이도 유의하게 나타났다. 피드백이 있는 조건에서 없는 조건보다($M_{\text{있}}=5.67$ vs. $M_{\text{없}}=4.75$) 더 만족감이 높다. 의사소통정도, 협상난이도 지각, 협조인식은 피드백 여부에 따라 차이를 보이지 않았다.

논 의

연구 3은 연구 2에서 검증되지 못한 목표 설정의 영향을 다시 살펴보았다. Locke의 제안대로 목표를 구체적으로 제시하고 또한 스스로 참여하여 정하도록 하는 것은 협상 결과에 거의 영향을 주지 못하였다. 목표를 높게 또는 낮게 설정하는 것이 유의한 수준으로 영향을 주지 못하였지만 그 방향성은 가설과 일치하였다. 즉 높은 목표를 설정하는 것은 오히려 역통나무굴리기 전략을 발견하기 어렵게 하여 심지어 피드백이 있더라도 이 전략을 찾아내지 못하는 비율이 높았다. 따라서 높은 목표 설정 조건에서 협상 팀의 취득 점수가 낮고, 최적 점수와의 차이도 크고, 협상 당사자 간 최고 점수와 최저 점수의 차이도 큰 것으로 나타났다. 그럼에도 이 차이가 유의한 수준으로 나오지 않은 이유에 대한 고찰이 필요하다. 이는 한편으로 목표 제시의 문제일

수 있다. 연구에서 높은 목표와 낮은 목표의 단서를 제시한 후 스스로 목표 수준을 정하도록 하였는데, 이러한 조작은 참가자들의 자발적 의지가 반영된 목표 설정이라기보다 제시된 기준에 영향을 받아 닦내리기 효과가 나타난 것으로 보인다. 따라서 목표 수준의 높고 낮음의 영향이 가설과 달리 나타나게 한 원인일 수 있다고 볼 수 있다. 이외 목표의 조작 점검 및 목표의 몰입 정도에서는 문제가 드러나지 않았으며 따라서 협상에 대한 일반적 인지적 문제일 수 있다고 판단되었다. 반면 피드백의 제시는 연구 2와 유사한 결과를 보였다. 주어진 옵션들을 유연하게 비교해보는 시도는 더욱 역통나무굴리기 방식을 발견하고, 최적의 점수를 취득하도록 하는 효과를 가져왔다. 이는 실제 협상 상황에서 특정 목표를 고집하는 것보다 유연하게 비교하는 것이 더 좋은 결과를 가져올 수 있다는 것을 함의하고 있다.

전체 논의

조직 내 구성원들 간 관심사나 태도, 이해관계 차이로 인한 갈등은 너무나도 당연한 일이며 피할 수 없다. 최근 몇 년 동안 조직 내외의 분쟁 해결 수단으로 상업적인 중재가 증가하고 있다(Heine & Kerk, 2017). 협상은 조직 환경에서 갈등을 해결하고 관리하는 중요한 수단이며 이 역할은 반드시 외부 전문가가 아니더라도 모든 조직의 구성원, 특히 조직 관리자와 인사담당자들이 익혀야 할 필수적인 부분이다.

이 논문은 협상과 중재의 첫 걸음은 상호적인 이해관계 구조 파악이라는 인식에서 출발

하여 다자간 갈등의 복잡한 이해관계 구조에서 어떻게 하면 당사자가 모두 윈윈할 수 있는 통합적 협상을 할 수 있을지 목표 설정과 피드백 효과를 알아보았다. 연구 1에서는 가설과 같이 이해관계 구조가 양립 불가능한 조건에서 양립 가능한 조건보다 원만한 타결이 더욱 어려워 협상 총점수가 낮고, 최적 점수와의 차이가 크며, 또한 협상 당사자 간 최고 점수와 최저 점수의 차이가 더 큰 것으로 나타났다. 또한 협상 난이도를 더 높게 인지하고 협상 만족감이 낮게 나타났다. 즉 다자 협상에서는 먼저 이해관계 구조를 파악하기 어려울뿐더러 또한 서로 순환적으로 불합치하는 경우가 많기 때문에 적절한 전략을 찾기가 현저하게 어려우며 결국 협상 결과도 나쁘고 만족도 감소한다는 것을 알 수 있었다.

다자 협상의 이러한 난점을 개선할 수 있는 방법으로 연구 2는 목표 설정과 피드백의 영향을 알아보았다. 가설 2는 높은 목표의 설정의 효과를 가설 3은 피드백의 효과를 다루었다. 먼저 연구 2의 목표설정 효과를 살펴보면 목표를 '최고 점수' 또는 '만족할만한 점수'로 조작하는 것은 명확한 효과가 없었고 부분적으로만 지지되었다. Locke 등(1981)이 주장한 구체적 목표, 참여적 목표를 사용하는 것이 협상 결과를 향상시킬 수 있다는 제안에 따라 연구 3은 목표 조작을 달리하여, 높거나 낮은 목표 수치를 구체적으로 암시하고 각 팀의 목표치를 정하도록 하였다. 연구 결과 높은 목표 설정 조건에서 낮은 목표 설정 조건보다 더 낮은 협상 점수를 보였다. 협상 당사자 간 최대 점수와 최소 점수의 차이도 역시 높은 목표 설정에서 차이가 큰 경향이 나타나 상대적으로 불공평한 분배가 이루어졌으며, 최적 점수와 실제 취득한 점수와의 차이도 더 크게

나타났다. 이 결과들은 부분적으로 통계적으로 유의한 수준은 아니지만 가설의 방향과 일치한다. 이를 통해 이해관계 구조가 서로 양립 불가능하여 이득이 가장 큰 옵션을 양보하는 역통나무굴리기 전략을 발견하고 사용하는데 높은 목표의 설정은 오히려 부정적임을 알 수 있었다.

그럼에도 목표 설정의 효과가 통계적으로 유의하지 않은 수준으로 나타난 것에 대해 여러 모로 살펴볼 필요가 있다. 먼저 이론적으로 이 가설의 근간이 되었던 Tversky와 Kahneman(1973, 1974)의 닷내리기 효과의 설명에서는 목표가 인지적 닷을 제공하여, 어디에 얼마큼의 주의와 노력을 기울여야하는지 명확히 알려주므로 주어진 목표를 겨냥하여 필요한 자원을 투입하게 된다고 한다. 따라서 높은 목표에 도달하기 위해 높은 점수의 옵션에 집중하는 대신 불필요하다고 보이는 낮은 점수의 옵션은 간과하여 역통나무굴리기 전략을 발견하지 못하게 한 것으로 볼 수 있다. 반면 낮은 목표를 설정하는 것이 역통나무굴리기 전략을 더 잘 발견하도록 한다는 이론적 근거나 당위성은 없다. 즉 낮은 목표를 설정하는 것이 중요한 것이 아니라 높은 목표를 설정하는 것이 문제가 되는 것이라고 볼 수 있다. 따라서 높은 목표의 설정은 가설 방향대로 작용하였지만 낮은 목표의 설정은 작용하지 않은 것이라 볼 수 있다. 두 번째 설명 가능성으로 몇 개의 선행연구들에서 목표 설정이 복잡한 과제보다는 단순한 과제에서 좀 더 효과적이라는 것을 보여준 점을 들 수 있다 (Mone & Shalley, 1995; Wood, Mento, & Locke, 1987). 비즈니스 게임, 학문 분야, 높은 창의성이 요구되는 과제에서는 높은 목표 설정의 효과가 크지 않을 수 있다. 반면 낮은 목표는

자체적으로 영향력이 없다. 따라서 연구 2와 3에서 사용한 복잡한 협상 구조의 과제에서 목표 설정 고저가 유의한 수준으로 차이나기를 기대하기 어려운 것일 수 있다. 세 번째 설명으로는, 과제가 사람들로 하여금 수행을 진행하도록 동기화할 때 목표는 일정 정도의 인지 자원을 필요로 한다(Kanfer, Ackerman, Murtha, Dugdale & Nelson, 1994). 복잡한 과제를 수행할 때는 더욱 많은 인지 자원을 투입해야 하며 이는 과제수행에 부정적인 영향을 미쳐 목표 근방에 머물러 조정을 충분히 하지 않을 수 있다. 반면 낮은 목표에서는 인지 자원을 많이 투입할 필요가 없지만 또한 인지 자원을 투입해야 할 동기도 적다. 따라서 낮은 목표 설정 조건에서 인지 자원이 적절하지 않은 수준으로 투입되었을 가능성이 높다. 이러한 이유로 목표 설정의 효과가 유의하지 않게 나타났을 수 있다고 보인다. 물론 목표 고저의 차이 경향성은 나타났으므로 위 요인에 대해서는 차후 연구를 통해 좀 더 구체적인 작용 기제를 살펴보아야 할 것이다.

연구 2와 3에서 목표를 제시한 방법에 대해서도 고찰이 필요하다. 선행 연구를 살펴보면 어떤 협상 연구는 참가자에게 목표를 제시하였고(예, Neale & Bazerman, 1985), 다른 연구는 스스로 목표를 정하도록(예, Hamner & Harnett, 1975) 하였는데 스스로 정한 목표가 반드시 제시된 목표보다 더 성과에 이르게 하지 않는다고 보고하고 있다. 목표와 협상 성과를 조사한 22개 논문을 메타분석한 Zetik과 Stuhlmacher(2002) 역시 스스로 정한 목표가 반드시 협상 결과에 영향을 주지 않는다고 보고하고 있다. 따라서 목표 설정이 성과에 긍정적인 영향을 주기 위한 조건이 무엇인지 추후 연구를 통해 파악해볼 필요가 있다.

피드백 효과는 예측한대로 협상 결과에 긍정적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 피드백을 통해 다양한 옵션을 검토한 조건에서는 실제로 협상 시간이 더 소요되었고, 의사소통을 충분히 하였다고 보고하는데, 이는 원래적인 협상 전략 중 하나인 ‘충분한 대화와 소통을 통해 상대를 이해하는 것이 중요’하다는 Fisher와 Ury(2011)나 Cohen(2011)의 주장과 맥을 같이하는 것이다. 즉 모든 협상 상황에 고루 사용할 수 있는 최고의 전략은 없으며 그 보다는 협상 당사자들의 충분한 의사소통, 특히 자신과 상대의 이해관계 구조를 파악해야만 원만한 타결에 필요한 적절한 전략을 찾아낼 수 있다는 점이다. 하지만 여타 이유로 당사자들 간의 의사소통이 제한적이라거나 또는 협상 구조를 파악하기 어려울 때 제 3자 개입이 매우 도움이 된다는 것을 알 수 있었다. 이 때 제 3자의 개입은 직접적인 문제 해결을 돕는 것이 아닌 원칙적인 제안, 즉 다양한 선택지를 유연하게 비교하도록 유도하는 것만으로도 효과가 있었다.

본 연구는 먼저 다자간 협상의 해결이 왜 어려운지에 대해 구조적 분석을 하였다는 점에 의의가 있다. 그 동안 협상에 대한 연구는 매우 활발히 이루어졌으나 대부분 양자협상을 중점적으로 다루었다(Carnevale & Pruitt, 1992). 협상 중재자나 협상 조정자를 제3자 개입이라 부르는 것도 협상을 주로 양자협상으로 집중하고 있음을 반증하고 있다. 또한 다자 협상의 연구들이 가장 많이 연구한 주제는 동맹형성이다(Gamson, 1964; Murnighan, 1986; Miller & Komorita, 1986; Van Beest & Van Dijk, 2007). 그러나 동맹 형성은 대부분 분쟁적 전략으로 동맹에서 제외된 사람들은 동맹원에게 적대적으로 대하고 자신들 별도의 동맹을 형성하여

영향력을 행사한다. 즉 동맹은 구성원들 간 협동보다는 경쟁을 증가시킨다. 따라서 다자 협상에서 누구도 제외되지 않고 모두 윈윈하는 방안을 모색하는 것은 매우 중요하고 추구할만한 가치가 있다.

본 연구의 두 번째 의미는 다자 협상에서의 목표 설정과 피드백의 효과를 살펴본 것이다. 선행 연구들은 예외 없이 높은 목표설정이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 보고한다. 다만 이러한 연구들도 주로 난이도가 높지 않은 단순 과제, 양자 협상에 초점을 두었으며 다자 협상의 복잡한 상황에 대한 목표설정 연구는 아직 충분히 다뤄지지 않았다. 높은 목표의 설정이 늘 높은 성과나 문제 해결을 보장해주는 것은 아니다. 이러한 문제를 지적하고 실험적 연구를 통해 살펴본 것에 큰 의미들 둘 수 있다. 특히 제 3자를 통한 피드백은 문제 해결에 큰 도움이 될 수 있음을 보여주었고 이는 조직 현장에서 인사 관리자나 경영자의 조직 내 갈등 해결의 개입 가능성과 필요성을 알려주는 것이다. 세 번째 의미는 연구 방법으로서의 게임이론 적용이다. 심리학에서도 게임 이론은 주로 의사결정 연구나 협상 연구에서 제한적으로 사용되고 있으나 조직 심리나 소비자 심리 분야로 확장될 필요가 있다. 게임 이론은 선택 결과를 수치로 알려주고 어떤 상호작용적 선택 행동이 일어나는지 추론하는 방법으로 조직 내 상호의존적 상황 속에 있는 사람들의 행동 예측을 할 수 있다. 또한 문제 상황을 수치화한 매트릭스를 구성함으로써 협상의 구조적, 전략적 분석을 가능케 해준다는 장점이 있다. 연구의 네 번째 의미는 협상 연구가 산업 및 조직심리 분야의 연구 및 조직 현장의 적용에 함의하는 바가 크다는 점이다. 그간 산업 및 조직 심리

학에서 조직 내 갈등 문제를 심도 있게 다루지 못하였지만 조직 행동론에서는 조직 갈등과 협상에 대해 한 챕터를 할애하고 있다(예: 강정애, 권순원, 김현아, 양혜현, 조은영, 태정원, 2013; 양동훈, 2015; 임창희, 2013). 이는 갈등이 조직 유효성과 직결되는 문제이며, 또한 관리가 잘 된다면 조직에 유익할 수도 있기 때문에 협상 전략을 사용하여 조직을 잘 관리할 필요성을 인식했기 때문이다. 실제로 협상 문제는 조직 심리의 주제인 직무만족과 조직몰입, 리더십, 의사소통, 조직 문화와 매우 밀접한 관계에 있으며, 또한 코칭심리와의 관련된다. 갈등과 협상의 주제를 심리학의 여러 이론들과 연결하여 연구할 분야가 많으며 또한 어떻게 조직생활에 적용할 것인지 관심을 가지고 살펴야 할 것이다.

물론 본 연구에서 사용한 실험적인 협상게임은 매우 인위적 상황이므로 연구 결과를 실제 상황에 어느 정도 일반화가 가능한지에 대한 고찰이 필요하다. 먼저 참여자가 직장인이거나 일반인이 아니라 대학생이라는 점이 협상의 실제성을 대표하지 못할 수 있다. 대학생을 연구 대상으로 삼은 이유는 본 연구가 실험 방법을 사용하였기 때문에 직장인이거나 일반인 3인조를 구성하여 실험실 상황에서 연구하기가 불가능하기 때문이다. 그러나 이 연구의 결과가 조직 내 직장인의 협상결과와 얼마나 다를 것인지, 왜 다를 것인지는 확실치 않으므로 제한적이거나 일반화 가능성을 생각해볼 수 있다. 또 한 가지 연구의 제한점은 실제 협상에서는 실험상황과 달리 자원, 권력, 시간적 요소 등 더 많은 요인들이 개입할 수 있다는 점이다. 전체 협상 과정과 특히 당사자들의 상호작용의 영향도 중요한 요인이다. 이러한 여러 변인이 함께 작용하는 실제 협상

과 달리 실험 연구에서는 몇 가지 요소만을 미시적으로 살피는 것으로 현실을 대체할 수 없을 것이다. 예를 들어 본 연구 종속 변인 중 하나인 협상 타결여부는 실험 조건의 영향을 받지 않았는데, 이는 실험상황의 실제성의 문제라고 볼 수 있다. 참가자들은 본 연구의 상황이 실제상황이 아닌 실험상황이며 협상이 가상의 금액을 다루는 것이며, 협상 결과 또한 자신에게 큰 영향이 없다는 것을 인지하고 있으므로 연구의 reality를 담보하는 것은 어려운 부분이다. 차후 연구에서는 참가자들의 실제적 몰입을 유발하는 방법을 개발할 필요가 있다. 이러한 개선이 이루어진다면 협상의 실험 연구는 협상 이해에 매우 중요한 기초를 제공할 것이다.

Pruitt과 Kimmel(1977)은 게임 이론적 협상 연구의 의미를 실험실 상황 연구의 차원에서 논의하는 것은 오히려 지식의 확장을 제한한다는 점을 지적하고 있다. 실험적 협상 연구는 이미 오랜 전통을 가지고 연구 결과가 축적되어 있으며 이를 바탕으로 기초연구와 현장의 교환이 활발하게 이루어져 양 쪽이 모두 소득을 가져왔다는 것이다. 특히 게임이론은 협상에 관하여 구조적 분석과 전략적 분석을 가능하게 한다는 점에서 실험실 상황에서 주로 연구가 이루어지고 이를 바탕으로 일상 협상상황에서 충분한 응용이 이루어져 기초연구와 응용연구의 모범적인 상호작용이 이루어지는데 기여하였다. 본 연구와 같은 기초 연구를 통해 다자 협상의 이해에 부분적이거나 기여하고 더 나아가 다자 협상의 이론적 모형이 실제 갈등 상황에 적합한지 추후 더 많은 응용 연구가 이루어지기를 기대한다. 또한 다자 협상 연구의 축적을 통해 실제적 갈등 해결과 협상 문제에 효과적으로 합의에 이르는 방안

을 개발하고 적용하게 되기를 기대한다.

참고문헌

강정애, 권순원, 김현아, 양혜현, 조은영, 태정원 (2013). 조직행동론, 시그마프레스.

노혜경 (2011). 게임이론을 이용한 다자간 협상의 연구, 한국심리학회지: 사회 및 성격, 25, 1-26.

리 웨이지언 (2010). 박지민 역 (2013). 세계가 인정하는 협상교과서, 아라크네.

양동훈 (2015). 조직행동론, 시그마프레스.

안진환 (2011). 허브 코헨 협상의 법칙 II, 도서출판 청년정신.

임창희 (2013). 조직행동, 비엠비북스.

전성철, 최철규 (2009). 협상의 10계명, 서울: 아이지엠세계경영연구원.

Bazerman, M., Mannix, E., & Thompson, L. (1988). Groups as mixed-motive negotiations. In E. Lawler & B. Markovsky (Eds.), *Advances in group processes: Theory and research*, 195-216.

Bazerman, M. & Neale M. A. (1983). Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution. In: M. Bazerman & R. J. Lewicki (eds.), *Negotiating in Organizations*, 51-67, Beverly Hills, CA: Sage.

Bazerman, M. & Neale, M. A. (1982). Improving negotiation effectiveness under final offer arbitration: The role of selection and training. *Journal of Applied Psychology*, 67, 543-548.

Beersma, B. & De Dreu, C. K. (2005). Conflict's Consequences: Effects of Social Motives on Postnegotiation Creative and Convergent Group Functioning and Performance, *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 89, 358-374.
- Beersma, B. & De Dreu, C. K. W. (2002). Integrative and Distributive Negotiation in Small Groups: Effects of Task Structure, Decision Rule, and Social Motive, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 227-252.
- Binder, J. (2005). *Konfliktmanagement in multilateralen Verhandlungen*. Dissertation. Universitaet Tuebingen.
- Binder, J. & Diehl, M. (2008). Entscheidungsregeln in multilateralen Konflikten, In: Deutsche Stiftung Friedensforschung (ed.): Entscheidungsregeln in multilateralen Konflikten. Osnabrück, (Forschung DSF 11). URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-260359>
- Brett, J. F. (1999). Stairways to Heaven: A interlocking Self-Regulation Model of Negotiation, *Academy of Management Review*, 24, 435-452.
- Carnevale, P. J. & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and Mediation, *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Cohen, H. (2011). 협상의 법칙. 안진환 역, 도서출판 청년정신.
- Cohen, H. (1982). *You can negotiate Anything*. New York: Bantam Books.
- Conlon, D. E. & Ross, W. H. (1993). The effects of partisan third parties on negotiator behavior and outcome perception, *Journal of Applied Psychology*, 78, 280-290.
- De Dreu, C. K., Beersma, B., Steinel, W., & Van Kleef, G. A. (Eds.) (2007). The psychology of negotiation: Principles and basic processes. *Social psychology: Handbook of basic principles*, 608-629. New York, NY, US: Guilford Press.
- De Dreu, C. K. & Gelfand, J. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In: C. K. De Dreu & Gelfand, M. J. (eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. 3-54. Psychology Press.
- De Dreu, C. K. & Van Lange, P. A. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.
- Druckman, D. & Wagner, L. M. (2016). Justice and Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 67, 387-413.
- DeRue, D. S., Conlon, D. E., Noon, H., & Willaby, H. W., When is straightforwardness a liability in negotiations? The role of integrative potential and structural power, *Journal of Applied Psychology*, 94, 1032-1047.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-139.
- Fisher, R. & Ury, W. L. (2011). *Getting to Yes*. New York: Penguin Books.
- Galinsky, A. D. & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 657-669.
- Gamson, W. A. (1964). Experimental studies of coalition formation. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 82-110, New York: Academic Press.
- Gillespie, J. J., Brett, J. M. & Weingart, L. R.

- (2000). Interdependence, social motives, and outcome satisfaction in multiparty negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30, 779-797.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 250-279.
- Hamner, W. C., & Harnett, D. L. (1975). The effects of information and aspiration level on bargaining behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 329-342.
- Heine, K. & Kerk, M. (2017). Conflict resolution in meta-organizations: the peculiar role of arbitration, *Journal of Organization Design*, DOI: 10.1186/s41469-017-0013-2
- Hoelzl, E., Hahn, L., Pollai, M., & Masak, J. (2013). The effect of feedback on Process and Outcome of Loan Negotiation: Consequences on Risk Aversion and the Willingness to Compromise, *Group Decision and Negotiation*, 22, 541-559.
- Huber, V. L., & Neale, M. A. (1986). Effects of cognitive heuristics and goals on negotiator performance and subsequent goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 342-365.
- Ilgen, D. R. & Klein, H. J. (1989). Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, 40, 327-351.
- Jaffee, D. (2012). Conflict at work throughout the history of organizations. In: C. K. De Dreu & Gelfand, M. J. (eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. 55-77. Psychology Press.
- Kanfer, R. Ackerman, P. L., Murtha, T. C., Dugdale, B. & Nelson, L. (1994). *Journal of Applied Psychology*, 79, 826-835.
- Kolb, D. M. & Faure, G. O. (1994). Organization Theory: The Interface of Structure, culture, Procedures, and Negotiation Processes. In: I. W. Zartman(ed.), *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity*, 113-131.
- Larrick, R. P., Boles, T. L. (1995). Avoiding regret in decisions with feedback: a negotiation example. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, 87-97.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Saunders, D., & Minton, J. (1999). *Negotiation*, McGraw-Hill Education.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Mannix, E. A., Thompson, L. L., & Bazerman, M. (1989). Negotiation in Small Groups. *Journal of Applied Psychology*, 74, 508-517.
- Miller, C. E. & Komorita, S. S. (1986). Coalition formation in organizations: What laboratory studies do and do not tell us. In: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, 117-137, Greenwich, T: JAI.
- Mone, M. A., & Shalley, C. E. (1995). Effects of task complexity and goal specificity on change

- in strategy and performance over time. *Human Performance*, 8, 243-262.
- Murnighan, J., K. (1986). Organizational coalitions: Structural contingencies and the formation process. In: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, 155-174, Greenwich, DT: JAI Press.
- Mussweiler, T. & Strack, F. (2001). Considering the impossible: Explaining the effects of implausible anchors. *Social Cognition*, 19, 145-160.
- Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Nugent, P. S. (2002). Managing Conflict: Third Party Interventions for Managers, *Academy of Management Executive*, 16, 139-141.
- O'Reilly, C. A. (1991). Organizational Behavior: Where we've been, where we're going, *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions in organizational behavior*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K., & Ekeberg, S. E. (1988). Effects of Group Feedback, Goal Setting, and Incentives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 73, 337-358.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*, New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G., Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social Conflict*, Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.
- Pruitt, D. G. & Kimmel (1997). Twenty Years of Experimental Gaming: Critique, Synthesis, and Suggestions for the Future. *Annual Review of Psychology*, 28, 363-392.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Belknap Press.
- Rapoport, A. & Chammah, A. M. (1965). *Prisoner's dilemma: A study in conflict and cooperation*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the new organizational era, *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative Research Practice*, 5, 465-478.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies, In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.), 433-466, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Thompson L. (1998). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.
- Thompson, L. L., Mannix, E. A. & Bazerman, M. H. (1988). Group negotiation: Effects of decision rule, agenda, and aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 86-95.
- Touval, S. (1989). Multilateral Negotiation: An analytic approach, *Negotiation Journal*, 5, 159-173.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases,

- Science*, 185, 11224-11311.
- Van Beest, I. & Van Dijk, E. (2007). Self-interest and fairness in coalition formation: A Social utility approach to understanding partner selection and payoff allocations in groups. *European Review of Social Psychology*, 18, 132-174.
- Van Lange, P. A. M. & Visser, K. (1999). Locomotion in social dilemmas: How people adapt to cooperative, tit-for-tat, and noncooperative partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 762-773.
- Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., & Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1-29.
- Wilpert, B. (1995). Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82, 416-425.
- Zartman, I. W. (2009). Multilateral Negotiation, In K. W. Hipel (ed.) *Conflict Resolution*, Vol. 2., Oxford, United Kingdom: EOLSS Publishers/UNESCO, 33-45.
- Zartman, I. W. (1994). Two's company and more's a crowd: The complexities of multilateral negotiation. In: W. Zartman (ed.), *International multilateral negotiation: Approaches to the management of complexity*. 1-10, San Francisco: Jossey-Bass.
- Zartman, I. W. (1978). *The Negotiation Process: Theories and Applications*. London: Sage Publications.
- Zerres, A. Hueffemeier, J., Freund, P. A., Backhaus, K., & Hertel, G. (2013). Does it take two to tango? Longitudinal effects of unilateral and bilateral integrative negotiation training. *Journal of Applied Psychology*, 98, 478-491.
- Zetik, D. C. & Stuhlmacher, A. F. (2002). Goal Setting and Negotiation Performance: A Meta-Analysis. *Group Process & Intergroup Relations*, 5, 35-52.

1차 원고접수 : 2017. 02. 10

2차 원고접수 : 2017. 05. 10

최종게재결정 : 2017. 05. 25

Impact of Goal-setting and Feedback on Negotiators Performance in multilateral Negotiation

Hea Kyung Ro

Sook Myung Women's University
Department of Socialpsychology

Multilateral negotiation is a difficult task for the amicable settlement because of its structural complexity. Therefore, the strategy of problem solving which is commonly used in bilateral negotiation is not readily applicable. This study tries to find an integrative strategy in multilateral negotiations that brings all win-win benefits rather than competition or coalition for some. To improve the efficiency of multilateral negotiation, the effects of Goal Setting and Feedback were tested. With the 3 studies it was found that amicable negotiation is really difficult if the interest structure is incompatible, higher Goal Setting bring rather negative negotiation results, and feedbacks, which lead to the flexible search to the alternative options, are very helpful for good results. We discussed the theoretical extension and the practical implications of these studies.

Key words : multilateral negotiation, goal setting, feedback effects, reverse log-rolling