

문화 변수가 협상 윤리에 미치는 영향

'체면'과 홉스테드 변수의 비교

김영옥*

(이화여자대학교 언론홍보영상학부 교수)

양정은**

(이화여자대학교 언론홍보영상학부 박사과정)

이 연구는 우리나라 협상자들이 가지는 인구학적 특성과 문화 가치가 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향을 연구한 것이다. 협상자의 문화 가치에 따라 전통적 경쟁협상, 상대 네트워크 공격, 거짓약속, 허위정보 전달 및 비윤리적 정보 수집의 다섯 가지 비윤리적 전략에 대한 평가와 사용의도에 차이가 나타나는지 살펴보았다. 특히 협상자의 문화 가치를 측정함에 있어 보편적(etic) 문화 가치로 인정되는 홉스테드(Hofstede) 문화 변수와 우리나라 고유의 문화 변수인 '체면'을 함께 고려하여 문화 변수들 간의 상대적 설명력을 비교하였다.

연구결과, 인구학적 특성과 문화 가치는 모두 비윤리적 협상 전략에 대한 평가에 영향을 주고 있었다. 인구학적 특성의 경우, 연령과 경력은 유의미한 결과를 나타냈으나 성별과 협상 스타일은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 문화 변수의 경우, 체면 변수의 설명력이 홉스테드의 문화변수보다 높게 나타나는 경향을 보여, 비윤리적 협상 전략에 대한 우리나라 협상자들의 인식과 태도에 체면이 중요한 영향을 미치고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 연구 결과를 바탕으로 문화 현상에 대한 에믹(emic) 접근과 에틱(etic) 접근의 유용성에 대해 논의하였다.

주제어: 협상, 윤리, 체면, 홉스테드(Hofstede) 문화 변수, 에믹(emic), 에틱(etic)

* kimyw@ewha.ac.kr

** yangjoen@naver.com

1. 연구배경

우리는 다양한 갈등이나 문제를 해결하기 위해 협상을 한다. 우리가 협상을 하는 이유는 협상이 갈등이나 문제 상황을 해결할 수 있는 효과적인 방법이기 때문이다(Lewicki et al, 2004). 협상에 대한 연구는 주로 경제적 관점 혹은 정치적 관점에서 이루어져 왔으나, 최근 커뮤니케이션 분야에서도 협상에 대한 관심이 증가하고 있다. 경제적 관점이나 정치적 관점과 달리, 커뮤니케이션 학자들은 협상을 하나의 커뮤니케이션 활동으로 파악한다. 학자들은 커뮤니케이션 활동으로서 협상의 중요한 구성요소로 ① 서로 부합되지 않는 목표, ② 상호 의존적 협상자들, ③ 사회적 상호작용, ④ 갈등 해소를 위한 제안과 대안의 교환을 들고 있다(Putnam & Roloff, 1992). 이와 같은 협상의 특징 때문에 협상자들은 협상 커뮤니케이션 상황에서 다양한 딜레마를 겪게 되는데, 푸트남(Putnam, 1989)은 협상 커뮤니케이션 상황에서 협상자들이 겪게 되는 세 가지 선택의 딜레마로 협력/경쟁의 딜레마, 단기이익/장기이익의 딜레마, 그리고 윤리적 딜레마를 들고 있다.

이 중에서도 협상자들의 윤리적 딜레마는 많은 논쟁과 관심거리가 되어 왔다. 왜 협상에서의 윤리성이 문제가 되는가? 협상자들은 중요한 목적을 달성하기 위해 자신이 사용할 수 있는 모든 방법을 동원한다. 그리고 이 과정에서 협상자들은 ‘적절치 못한’ 방법을 사용하고 싶은 유혹을 받게 되며, 때로는 이러한 정직하지 않은 방법이 필요악으로 정당화되기도 한다(Lewicki & Robinson, 1998).

그러나 다른 분야와 마찬가지로 협상에서도 절대적 윤리적 기준을 정하는 것은 쉽지 않은 일이다. 대부분의 협상자들은 ‘진실한 협상 태도’에 높은 가치를 부여하지만 무엇이 진실한 협상 태도인가에 대해서는 명확한 대답을 하지 못한다. ‘무엇이 윤리적인 행동인가’에 대한 기준은 각 개인이 가진 가치의 다양성만큼이나 다양하다. 연구에 의하면 성별, 나이, 직급, 문화적 배경 등 다양한 요인이 협상자들의 윤리적 판단에 영향을 미친다(Lewicki & Robinson, 1998; Robinson, Lewicki & Donahue, 2000).

국제협상으로 오면 윤리적 딜레마의 문제는 더욱 복잡해진다. 협상자들은 자신이 속한 문화권의 규범에 따라 행동하며, 상대의 행동을 해석하고 평가하는 데에도 이 규범을 사용하기 때문이다(Adler, Graham & Gerhke, 1987). 문화적 가치, 규범, 이데올로기는 협상자의 관심사와 우선순위에 영향을 주고, 협상 전략의 적절성과 부적절성에 대한 판단에 영향을 주며, 협상 상황에 대한 해석과 상대의 행동에 대한 해석에 영향을 미친다(Brett, 2007). 즉, ‘무엇이 윤리적으로 적절한 협상인가’에 대한 관점도 문화적 가치에 따라 달라질 수밖에 없다.

문화적 변수가 협상 윤리에 미치는 영향에 대한 기존 연구는 동서양의 문화적 차이를 설명하고, 이러한 차이에 따라 협상자의 윤리적인 성향이 어떻게 나타나는지에 대해 설명하고 있다(Volkema, 1999, 2004). 그러나 선행연구에서는 협상 윤리나 협상 스타일에 영향을 미치는 문화적 변수의 설명력이 충분히 제시되지 않고 있다. 또한 우리나라의 협상자들을 대상으로 진행된 연구의 경우 한국의 협상자들이 중국이나 일본의 협상자들과 다른 협상 커뮤니케이션을 한다고 밝히고 있으나, 그러한 행동을 설명하는 문화 변수에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 또한 한국 협상자들의 협상 윤리에 관한 연구는 거의 없다고 보인다.

따라서 이 연구에서는 문화 가치가 협상 윤리에 미치는 영향에 대해 중점적으로 살펴보고자 한다. 특히 동서양의 차이를 설명하기 위해 사용되었던 기존의 문화 변수와 함께 한국인의 고유한 문화 변수를 함께 고려함으로써, 문화 변수가 한국 협상자들의 협상 윤리에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본다.

2. 문헌연구

1) 협상 전략의 윤리성/비윤리성 평가

미국의 르위키 교수진은 지난 20여 년 동안 협상자들의 윤리적 판단과

관련한 연구를 진행해왔다(Lewicki & Stark, 1996; Lewicki & Robinson, 1998; Robinson, Lewicki & Donahue, 2000). 그들은 윤리적으로 문제가 될 수 있는 협상 전략 항목들을 조사한 뒤, 비즈니스 스쿨의 학생들을 대상으로 각 항목의 윤리적 적절성(appropriateness)을 평가하도록 하였다. 르위키와 스타크(Lewicki & Stark, 1996)은 응답된 점수에 따라 비윤리적 협상 전략을 다섯 개의 범주로 유형화한 후 각각 전통적 비협조 전략(traditional competitive bargaining), 상대 네트워크 공격(attack on opponents' network), 허위 정보 전달(misrepresentation /lying), 오폭 놓기(bluffing), 비윤리적 정보 수집(inappropriate information gathering)이라고 명명하였다. 조사 결과 응답자들은 각각의 비윤리적 협상 전략에 대해 절대적인 윤리기준을 가지고 있지 않은 것으로 나타났으며, 성별, 나이, 직장 생활 기간, 개인의 협상 성향, 인종적 배경에 따라 전략에 대한 평가에 차이를 나타냈다. 또한 협상 전략의 윤리적 적합성과 사용의도는 높은 상관관계를 나타내어, 윤리적으로 적합하다고 평가한 협상 전략에 대한 사용의도가 더 높게 나타난다고 해석하였다.

이후 르위키와 로빈슨(Lewicki & Robinson, 1998)의 실증연구에서도 같은 연구 결과를 얻었으며, 로빈슨, 르위키와 도나휴(Robinson, Lewicki & Donahue, 2000)는 선행연구에 기반하여 5가지 차원으로 구성된 SINS 척도(Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies scale)를 개발하였다. SINS 척도는 전통적 경쟁 협상, 상대 네트워크 공격, 허위 정보 전달, 거짓약속(false promise), 비윤리적 정보 수집의 5차원 16항목으로 구성되어 있다.

볼케마(Volkema, 1999, 2004)는 선행연구를 확장하여 남미와 유럽의 경영자들을 대상으로 연구하였는데, 연구 결과 비윤리적 협상 전략의 유형, 각각의 유형에 대한 적합성 평가 및 사용의도 등에 있어 선행연구와 비슷한 연구 결과가 나타났다. 볼케마(Volkema, 1999)는 특히 문화권에 따른 문화적 가치가 비윤리적 협상 전략에 대한 평가에 영향을 미칠 것이라고 가정하고, 브라질과 미국의 MBA 학생들을 대상으로 르위키의 비윤리적 협상 전략 다섯 차원에 대한 평가를 조사하였다. 연구 결과 제3자가 개입되는 협상 전략(비윤리적 정보수집, 상대 네트워크 공격)에 대한 평가에서는 국가 간 큰 차이를 보이지

않았으나 상대에 대한 즉각적인 행동과 관련된 전략허위 정보 전달, 거짓 약속의 경우 미국 학생들이 브라질 학생보다 낮은 사용 의도를 나타냈다. 이는 불확실성 회피 성향이 강하고 권력 거리가 큰 브라질 문화에서는 잘 모르는 사람을 신뢰하지 않는 경향이 있어서, 협상 상황에서도 상대에 대한 신뢰 부족으로 허위 정보 전달이나 거짓 약속을 하는 경향이 있기 때문이라고 설명한다(Volkema, 1999).

이후 볼케마(2004)는 홉스테드(1984)의 문화차원을 적용하여 북미, 남미, 유럽, 아시아의 9개국을 대상으로 비윤리적 협상전략에 대한 평가와 사용의도에 대한 연구를 진행하였다. 연구 결과, 비윤리적 정보 수집, 상대 네트워크 공격, 전통적 경쟁 협상의 세 개 전략이 문화적 요인의 영향을 받고 있었다. 즉, 권력거리가 낮을수록 전통적 경쟁 협상에 대한 사용의도가 높게 나타났으며, 개인주의 성향이 강할수록 상대 네트워크 공격 전략에 사용의도가 높게 나타났고, 남성성이 강할수록 비윤리적 정보 수집 전략에 대한 사용의도가 높게 나타났다.

한편 박헌준과 이제구(2003)는 협상 전략의 윤리성과 관련된 르위키와 볼케마의 선행연구가 서양의 시각에서 이루어졌음을 비판한다. 이를 증명하기 위해 우리나라의 경영자들을 대상으로 르위키의 비윤리적 협상 전략 항목을 적용하여 선행연구와 같은 결과가 나타나는지 살펴보았는데, 연구 결과 우리나라의 경영자들은 서구문화권의 협상자들과 다른 결과를 보여 ‘윤리적 타당성’을 판단함에 있어 문화적 차이가 존재한다는 것을 밝혔다. 이는 우리나라의 협상자들의 협상 윤리에도 문화적인 요인이 영향을 미친다는 것을 보여주는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 협상전략의 윤리성/비윤리성 평가에는 다양한 요인들이 영향을 미치며, 문화적 가치가 중요한 요인 중 하나라는 것을 알 수 있다. 그러나 선행연구들은 다른 요인들과 함께 문화적 요인이 협상 전략의 윤리성/비윤리성 판단에 영향을 미친다는 데까지만 밝히고 있을 뿐, 특정 문화 변수가 가지는 영향력에 대해 충분히 설명하지 않고 있다. 박헌준과 이제구(2003)의 연구 또한 우리나라 협상자들의 가치가 서양 협상자들과 차이

가 있다는 것을 밝히긴 하였으나, 그러한 ‘차이’를 설명할 수 있는 문화적인 요인에 대한 설명은 제시하지 않고 있다.

문화적 요인이 협상 전략의 윤리성/비윤리성에 대한 평가와 사용 의도에 미치는 영향을 좀 더 명확하게 이해하기 위해서는 문화적 가치가 구체적으로 협상과 윤리적 판단에 어떠한 영향을 미치는지 밝힐 필요가 있다. 다음 장에서는 문화적 요인이 협상과 윤리적 판단에 미치는 영향에 대해 살펴볼 것이다.

2) 문화적 요인과 협상 윤리

협상은 크게 보았을 때 갈등해소 활동에 속한다. 협상은 당사자 간의 대화를 통해서 갈등을 해결하는 방법으로서, 모든 갈등 해소 방법의 기본을 이룬다(김영욱, 2008). 협상과 갈등해소는 서로 밀접한 관련을 갖기 때문에, 협상에 대한 이해를 위해 기존의 협상 연구와 함께 갈등 해소 연구들을 살펴보는 것이 필요하다.

협상 또는 갈등해소에 미치는 문화적인 요인에 관한 연구는 대부분 홉스테드의 문화 변수(Hofstede, 1984)를 적용하고 있다. 홉스테드의 문화 차원은 이후 추가된 유교주의(Confucian dynamism)를 포함하여, 권력거리(power distance), 불확실성 회피(uncertainty avoidance), 개인주의(individualism), 남성성(masculinity) 및 유교주의(Confucian dynamism)의 5개 차원으로 구성되어 있다(Hofstede, 1984, 1991). 홉스테드의 문화 차원은 이전 연구에서 제시된 문화 차원의 다양한 측면을 잘 통합하고 있다고 평가되고 있다(Nakata & Sivakumar, 1996).

홉스테드의 문화 차원 중 문화 비교를 위하여 가장 빈번하게 적용된 변수는 집단주의-개인주의 차원이다. 로버트슨과 패딜(Robertson & Fadil, 1999)은 집단주의 성향이 강할수록 전체의 이익을 기준으로 윤리적 판단을 내리는 경향이 강하며, 개인주의 성향이 강할수록 개인중심적인 윤리적 판단을 내릴 것이라고 예측하였다. 허스티드와 알렌(Husted & Allen, 2008)은 집단주의를 권력거리의 정도에 따라 수평적 집단주의와 수직적 집단주의로 구분하고, 수직적

집단주의의 경우 회사 전체나 경영진들에게 피해가 가는 행동을 비윤리적이라고 판단하며, 수평적 집단주의의 경우 조직원들 간의 관계에 부정적 영향을 미칠 수 있는 행동을 비윤리적인 것으로 판단할 것이라고 예측하였다. 암스트롱과 스위니(Armstrong & Sweeny, 1994)는 집단주의 문화를 가진 홍콩의 매니저들과 개인주의 문화를 가진 호주 매니저들을 대상으로 연구한 결과, 홍콩 매니저들의 경우 자신이 속한 집단의 이익을 위한 것이라면 아웃그룹(소비자)들에게 피해가 가는 행동이라 할지라도 윤리적으로 허용하는 경향을 보였다. 또 루·로즈·블로젯(Lu, Rose & Blodgett, 1999)의 연구에서는 대만과 미국의 영업사원들을 비교한 결과, 업계/회사의 윤리 강령이나 소비자에게 영향이 갈 수 있는 행동에 대한 윤리적 기준에 있어서는 두 문화 간에 차이가 발견되지 않았으나, 회사 또는 동료 직원에게 영향을 줄 수 있는 행동에 대해서는 대만 응답자들이 더 엄격한 윤리적 기준을 가지고 있는 것으로 나타났다.

비텔·노와추큐·반스(Vitell, Nwachukwu & Barnes, 1993)는 홉스테드의 문화차원을 적용하여 문화적 요인이 윤리적 판단에 미치는 영향에 대해 논의하였다. 그들은 개인주의 성향이 강할수록 업계의 윤리강령보다는 개인적인 윤리 기준에 의한 결정을 내리는 경향이 있으며, 집단주의 성향이 강할수록 자기 자신보다는 이해관계자나 동료 종업원들을 더 고려할 것으로 예측하였다. 또한 권력거리가 클수록 윤리적 판단을 위해 아래사람보다는 위사람들에게 의존하는 경향을 보이며, 공식적인 규율을 비공식적인 규범보다 중요하게 생각하는 경향을 보일 것이라고 가정했다. 또 불확실성 회피가 강한 경우 뚜렷한 윤리적 기준이 없는 상황에서 윤리적인 딜레마를 겪을 확률이 더 낮을 것이며, 남성성이 강할수록 윤리적 딜레마를 겪을 확률이 낮아질 것이라고 예측하였다. 비텔·파오릴로·토마스(Vitell, Paolillo & Thomas, 2003)는 기업인들을 대상으로 문화 변수가 기업윤리와 사회적 책임에 대한 인식에 어떤 영향을 미치는지 조사하였다. 연구결과 불확실성 회피와 유교주의 성향이 강한 응답자일수록 기업윤리와 사회적 책임이 기업의 성공에 중요한 요인이라고 인식하고 있었으며, 권력거리는 반대의 결과로서 권력거리가 높은 응답자일수록 기업윤리와 사회적 책임의 중요성을 상대적으로 낮게 평가하였다.

한편 홉스테드의 문화적 가치는 윤리적 판단뿐 아니라 협상과 갈등 해소 방식에도 영향을 미친다. 어데어·브렛·오쿠무라(Adair, Brett & Okumura, 2001)는 집단주의 문화권의 협상자들이 갈등을 회피하고 통합적(integrative)인 전략을 선호하는 반면, 개인주의 문화권의 협상자들은 공격적이며 상호 이익보다는 자기편의 이익을 극대화하고자 하는 분배적(distributive)인 전략을 선호한다고 설명한다. 그래함(Graham, 1985)은 미국인, 브라질인, 일본인들을 대상으로 협상 스타일의 차이를 살펴본 결과 일본인의 경우 미국인에 비해 'no'라는 말을 적게 사용하고 상대방을 똑바로 응시하는 횟수가 적었으며 종종 침묵하는 경향을 보였다. 일본인 협상자는 상대가 타 문화권인 경우 간접적인 커뮤니케이션 방식을 사용하는 경향을 보이기도 하였다(Adair, Brett & Okumura, 2001). 카이와 핑크(Cai & Fink, 2002)는 동일한 협상 전략에 대해 집단주의 문화권과 개인주의 문화권의 협상자들이 다른 해석을 하고 있음을 발견하였다.

또한 집단주의 문화권의 협상자들은 주어진 역할이 구매자(buyer)나 판매자(seller)나에 따라 다른 협상 스타일을 보였다. 그래함·김·린·로빈슨(Graham, Kim, Lin & Robinson, 1988)은 미국인, 중국인, 일본인, 한국인을 대상으로 구매자-판매자(buyer-seller) 협상 상황을 연구한 결과 미국과 달리 일본과 한국의 경우 구매자가 판매자보다 협상에서 우위를 차지한다는 것을 발견하였다. 그래함(Graham, 1985)은 일본인의 경우 구매자 입장에서 협상을 할 때엔 공격적인 모습을 보이기도 한다고 설명하였다. 카이·윌슨·드레이크(Cai, Wilson & Drake, 2000)의 연구와 드레이크(Drake, 2001)의 연구에서도 집단주의 문화권의 경우 협상자의 사회적 위치가 협상 결과에 영향을 주었다.

그렇다면 우리나라의 경우는 어떠한가? 우리나라의 경우 일본, 중국 등 다른 이웃 국가들과 마찬가지로 집단주의, 고맥락, 높은 수준의 권력거리로 특징지어지는 문화이지만(Kim, Pan & Park, 1998), 한국의 문화는 이웃 아시아 국가인 중국이나 일본의 문화와는 다른 뉘앙스를 가지며(Hofstede 1984; Paik & Tung, 1999), 학자들은 이러한 차이가 협상 스타일에도 영향을 미친다고 보았다(Paik & Tung, 1999; 안세영·홍성민, 2004; 조남신·김승철·정용준, 2004). 연구에 의하면, 한국의 매니저들은 일본 매니저들에 비해 개인주의적 성향이

강하며, ‘no’라는 대답을 스스로없이 하기도 한다(Graham et al., 1988). 한국인들은 지기 싫어하고 협상 자리에서 양보하지 않는 경향이 있으며, 새로운 것에 대한 적응이 빠르며 융통성을 보이거나 이것이 서양인들의 눈에는 변덕이 심하고 진실되지 않은 것으로 보이기도 한다(Paik & Tung, 1999). 또 한국인들은 ‘기분’이나 ‘눈치’에 의존하여 협상 전략을 사용하는데, 공격적이고 직선적인 태도를 보이다가도 상대가 기분을 맞춰주면 급격히 부드러워지며 융통성을 발휘하기도 한다(Tung, 1991). 또한 다른 한국인들의 결정에 따라 본인의 결정을 조정하려는 집단주의 성향을 보이며, 다른 집단주의 문화인 일본이나 중국인과 마찬가지로 협상 상대의 지위(status)가 협상 스타일에 영향을 미치기도 한다(Movius et al, 2006).

결국 우리나라의 협상가들에게서는 집단주의 문화의 특징과 개인주의 문화의 특징이 동시에 나타난다고 볼 수 있다. 또한 ‘기분’, ‘눈치’, ‘체면’과 같은 한국적 문화 요인들로 인해, 서양 문화의 시각에서 보았을 때 일관되지 않은 행동을 보이는 것처럼 보이기도 한다. 따라서 한국인의 협상 커뮤니케이션을 이해하기 위해서는, 홉스테드의 문화차원과 같은 일반적(etic)인 문화적 가치뿐 아니라 한국의 고유한(emic) 문화적 가치가 협상 윤리에 미치는 영향을 함께 살펴볼 필요가 있다. 다음 장에서는 한국의 고유한 문화적 가치 중 하나인 ‘체면’에 대해 살펴보고, 이것이 협상에서의 윤리성에 미치는 영향에 대해 논의할 것이다.

3) 체면과 협상 윤리

(1) 체면의 개념과 구성요소

체면은 “남을 대하기에 떳떳한 도리나 얼굴”이다(우리말 큰사전). 우리나라의 체면과 비슷한 개념으로 서양에는 ‘페이스(face)’라는 개념이 있으나, 서양의 페이스와 우리나라의 체면에는 차이가 있다. 임태섭과 최수향(Lim & Choi, 1996)은 페이스에 대한 고프만(Goffman, 1967)의 개념 정의를 통해 한국과 서양의 체면 개념의 차이를 설명하였는데, 고프만(Goffman, 1967)에 의하면

페이스는 ① 자아에 대한 이미지로서, ② 사회적 상호작용을 통해 주장되고 강화되며, ③ 긍정적 사회 가치와 관련을 가진다. 고프만의 개념을 통해서 본 페이스의 개념은 평판(reputation)과 비슷한 의미를 갖는다(Kim, 2003). 그러나 한국의 체면은 이 세 가지 측면에서 모두 서양의 페이스와 차이점을 갖는다. 한국의 체면은 서양의 체면이 가진 모든 속성을 포함하긴 하나, ① 개인적인 자아보다는 사회적인 자아와 관련되어 있고, ② 사회적 상호작용을 통해 주장되고 강화되는 것은 사실이나 체면의 많은 부분은 대부분 사회에 의해 거의 일방적으로 부과되는 것이며, 개인은 그러한 사회적 기준에 부합함으로써 체면을 보호하려고 한다. 또한 서양의 페이스는 연속상의 개념을 갖는 것임에 비해, 한국의 체면은 종종 ③ 체면을 지켰느냐, 잃었느냐의 이분법적인 잣대로 평가된다(Lim & Choi, 1996).

우리나라의 체면은 중국과 일본의 체면과도 다르다. 중국에서 체면을 가리키는 말은 ‘미엔쯔(mientzu)’로서 이는 ‘리엔(lien)’과 대응되는 개념인데, 리엔이 자기 스스로를 보고 느끼는 자괴적이며 반성적인 부끄러움이라면, 미엔쯔는 남에게 비추어진 자신의 모습을 보고 느끼는 부끄러움이다(Gao & Ting Toomey, 1998). 한국의 체면은 중국의 리엔과 미엔쯔의 개념을 모두 포함하고 있다고 볼 수 있다(최상진·김기범, 2000). 일본의 체면은 멘쯔(面子)인데, 수에다(Sueda, 1995)에 의하면 일본의 멘쯔는 중국의 미엔쯔보다 더욱 집단적인 의미를 가진다. 일본의 체면인 멘쯔는 집단적 명분이나 의리를 저버리는 행동에 더욱 민감하게 나타나며, 본심인 혼네(本音)보다는 일본의 사회적 교류 방식인 다테마에(健前)에 의존한다는 측면에서 의례적 측면의 체면성이 강하게 나타난다. 즉, 일본인의 체면은 집단 수준의 명분 체면성이 높다는 점에서 중국이나 한국의 체면과 차이를 갖는다(최상진·김기범, 2000).

최상진·유승엽(1992)은 한국의 체면이 갖는 특징을 다음과 같이 여덟 가지로 명료하게 정리하고 있다. 첫째, 체면은 외현화 또는 표출화된 자기로서 사회적 자존심에 해당되는 현상이다. 둘째, 체면은 사회적 지위 상에서 상위에 속하는 사람에게 중요한 것이다. 셋째, 체면은 사회적 규범과 사회적 행동양식에 의해 통제된다. 넷째, 체면은 자신이 지킬 뿐 아니라 타인에 의해

지켜지고 세워질 수 있다. 다섯째, 개인은 체면행동을 통해 자신의 지위를 노출시킬 수 있다. 여섯째, 체면은 사회적 관계에서 지위를 교환하는 상호작용의 규칙이며 기본적 에티켓이다. 일곱째, 체면은 과장이나 위선이 노출되면 훼손된다. 검손과 지위상징을 적절히 함축함으로써 체면은 자연스럽게 지켜질 수 있다. 여덟째, 체면은 아주 가까운 관계에서 지킬 경우 거리감이 생긴다. 즉, 체면은 적당한 거리감을 가진 사람들 간의 중요한 행위양식이다.

체면이라는 개념에 혼재되어 있는 다양한 의미를 구체적으로 살펴보기 위해 학자들은 체면의 구성요소를 밝히고자 하였다. 최상진·유승엽(1992)은 체면이 크게 인격, 능력, 권위의 세 차원으로 구성되어 있다고 설명하였고, 임태섭(1994)은 요인분석을 통해 체면이 체신, 인품, 품위, 역량, 성숙의 다섯 차원으로 구성되었음을 밝혔다. 이석재·최상진(2001)은 체면을 크게 구성적 체면과 방어적 체면으로 나누었는데, 구성적 체면이란 스스로 지위와 신분에 적절한 인격, 능력 및 권위가 있음을 보이려고 하는 체면 행동을 의미하며, 방어적 체면은 자신의 인격, 능력 및 권위가 인식되지 못할 때 이를 최소화하려는 체면 행동을 의미한다. 한편 최상진·최인재·김기범(1999)은 체면 민감성 척도를 개발하여 체면 의식을 측정할 수 있게 하였다. 체면 민감성 척도는 크게 ‘창피의식성 체면’, ‘자괴의식성 체면’, ‘사회격식성 체면’의 세 차원으로 나누어지는데, 이석재와 최상진(2001), 이충원과 김효창(2006), 유승엽(2006)의 연구 등에서 활용되었다.

(2) 체면과 협상윤리

선행 연구 가운데 체면과 협상윤리와의 관계를 직접적으로 살펴본 연구는 거의 없다. 그러나 미국 학자들을 중심으로 이루어진 페이스와 협상/갈등해소 관련 연구들과 체면이 갈등 해소 태도에 미치는 영향을 살펴본 국내 연구 결과들을 통해 체면이 협상 윤리에 미치는 영향을 예측해볼 수 있다.

페이스가 협상이나 갈등 해소에 미치는 영향에 대한 대표적인 이론으로는 텅-투미(Ting-Toomey, 1988; Ting-Toomey & Kurogi, 1998)의 FNT(Face Negotiation Theory) 이론이 있다. 텅-투미에 의하면 사람들은 커뮤니케이션 상황에서

페이스를 유지하려는 성향을 가지고 있다. 갈등 상황이 발생하면 페이스의 문제가 발생하게 되며 이때, 사람들은 페이스를 유지하고 보호하기 위한 전략을 사용하게 되며, 텅-투미는 이를 인상관리(facework)라고 개념화하였다(Ting-Toomey & Kurogi, 1998). 머킨(Merkin, 2004, 2005, 2006)은 문화적 요인이 인상관리에 미치는 영향을 살펴보기 위해 홉스테드의 문화 차원을 적용하였다. 연구 결과 유교주의(long-term orientation) 수준이 높을수록 조화이루기 전략과 협력 전략을 더 선호하였고, 권력거리가 높을수록 협력적 전략을 선호하였다. 집단주의 수준과 권력거리 수준이 높은 문화권의 경우 자신이 상대방보다 더 높은 위치인 경우에는 직접적 커뮤니케이션을, 자신이 상대방보다 더 낮은 위치인 경우에는 간접적 커뮤니케이션 전략을 선호하는 경향을 보였다.

한편 갈등 상황에서의 체면의 영향력을 살펴본 연구의 경우 인상관리 연구만큼 구체적이지는 않더라도 체면이 어느 정도 갈등 상황의 해결 방식에 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. 전병준(1999)은 직장 내에서 부하가 상사의 체면을 세워주는 행동을 할 경우 상사는 부하 직원의 성과와 관계없이 그 직원에 대해 호감을 가지게 되고 호의적인 태도를 보인다는 것을 발견하였다. 또 이규만과 박경규(2001)의 연구에서는 체면을 중시하여 상대의 체면을 지켜주고자 하는 의지가 강한 부하직원일수록 상사와의 교환관계에 대해 긍정적으로 평가하고 있었으며, 갈등도 적게 느끼는 것으로 나타났다. 조용현과 이경근(2007), 이용규와 정석환(2006), 김태현과 김재범(2004)의 연구에서는 체면 욕구가 높은 사람일수록 목표를 이루기 위해 더 많은 노력을 한다는 결과가 나타났다. 이는 체면이 곧 남이 자신에 대해 내리는 평가로 인식되기에, 남에게 더 좋은 평가를 받고자 하는 사람은 (체면 욕구) 남에게 인정받기 위해 더욱 노력하게 되며, 목표를 달성하지 못했을 때 체면의 손상을 더 크게 느끼기 때문이다.

정리하자면, 체면 욕구나 체면 민감도가 높은 사람의 경우 타인의 체면을 세워주는 행위를 통해 상대와의 갈등을 피하고 우호적인 관계를 형성하려고 하는 경향이 있다고 볼 수 있다. 우리나라와 마찬가지로 체면 의식이 높은 중국의 협상가들의 경우 협상에 앞서 접대성 이벤트를 마련함으로써 상대의

체면을 세워주려 하고, 협상 상대의 사회적 지위를 중요하게 생각하는 경향이 있다(Shi, 2001). 또 역으로 체면 민감도가 높은 사람의 경우 그만큼 상대의 체면을 손상하는 행동이나 자신의 체면이 손상되는 행동을 부정적으로 평가할 확률이 큰데, 중국인의 협상 스타일을 연구한 황(Hwang, 1987)은 중국인들이 상대와 직접적으로 맞서서 상대의 ‘체면을 깎는’ 행동을 하는 것을 부적절하게 여긴다고 설명하였다. 이는 집단주의 문화에서 협상의 중요한 목적이 사회적 관계를 구축함으로써 조화와 체면을 유지하는 것이기 때문이다(Earley, 1997).

3. 연구문제

이상의 논의를 통해 본 연구에서는 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

- RQ1: 우리나라 사람들의 비윤리적 협상전략에 대한 평가 및 사용 의도는 어떤 수준인가?
- RQ2: 우리나라 사람들의 문화적 가치가 비윤리적 협상전략에 대한 평가 및 사용 의도에 어떤 영향을 미치는가?
- RQ3: 우리나라 사람들의 체면 의식은 비윤리적 협상 전략에 대한 평가 및 사용 의도에 어떤 영향을 미치는가?
- RQ4: 문화 가치 변수와 체면 의식 중 우리나라 사람들의 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 사용의도에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 무엇인가?

4. 방법론

1) 연구표본

이 연구는 유의표집(purposive sampling) 방법을 사용하여 선행연구(Lewicki & Robinson, 1998; Robinson, Lewicki & Donahue, 2000; Volkema, 1999, 2004)와 최대한 비슷한 연구 대상을 선정하여 비교해 보기 위해 서울 소재 주요 대학의 경영대학원에 재학 중인 사람들만을 대상으로 설문을 진행하였다. 경영대학원 학생들은 직장 경험과 교과 과정을 통하여 협상과 관련한 비교적 풍부한 경험을 가지고 있기 때문에 연구 대상으로서 적절하다고 판단하였다. 설문은 2008년 11월 24일부터 약 2주간에 걸쳐 총 200명에게 배포하였고, 178부의 설문지가 수거되었다. 그중 응답이 누락된 설문지를 제외하고 167명의 응답자를 대상으로 분석하였다. 성별 분포는 남성이 95명, 여성이 72명이었다. 평균 연령은 31세였으며, 평균 직장생활 경력은 77개월(6년 5개월)이었다.

2) 조작적 정의

홉스테드의 문화차원은 기존 홉스테드(Hofstede, 1984)의 연구에 사용되었던 문항과 홉스테드의 문항을 활용하여 기업 윤리 연구에 적용했던 비텔외(Vitell, et al, 2003)의 문항을 재구성하여 측정하였다. 기존 홉스테드의 문화차원은 권력거리, 개인주의, 불확실성 회피, 남성성, 유교주의의 5개 차원으로 구성되어 있으나, 이 연구에서는 집단주의와 여성성을 추가하여 7개 차원으로 측정하였다. 집단주의와 개인주의를 함께 측정한 이유는 우리나라의 문화가 집단주의 못지않게 개인주의 성향이 강하다는 문헌에 근거한 것인데(조맹기, 1995), 앞서 문헌연구를 통해서도 살펴보았듯이 우리나라 협상자들에게서는 개인주의적 특성과 집단주의적 특성이 동시에 나타나고 있었다. 남성성과 여성성을 함께 측정한 이유 또한 남성성과 여성성 차원이 서로 대립적인 개념이 아니며, 문화에 따라 두 차원의 특성이 모두 강하게 나타나는 경우도

있다는 홉스테드(Hofstede, 1984)의 주장에 따른 것이다. 남성성과 여성성 차원을 함께 살펴봄으로써 “전체 문화 내에서 나타나는 커뮤니케이션과 조직 행동의 경향(Vasquez & Taylor, 1999, pp. 439)”을 좀 더 세분화하여 살펴볼 수 있다. 집단주의와 여성성 문항은 이 연구와 마찬가지로 홉스테드의 차원을 7개 차원으로 확장하여 적용했던 배퀴즈와 테일러(Vasquez & Taylor, 1999)의 연구와 우·테일러·첸(Wu, Taylor & Chen, 2001)의 연구에서 사용된 문항을 재구성하여 사용하였다. 각 차원의 신뢰도 계수(크론바흐 알파값)는 권력거리가 .584, 집단주의가 .508, 개인주의가 .674, 불확실성 회피가 .734, 남성성이 .714, 여성성이 .658, 유교주의가 .714로 나타났다. 권력거리와 집단주의의 신뢰도가 비교적 낮게 나타났지만, 이미 여러 연구에서 검증된 척도임을 감안하여 결과 분석에 사용하였다.

체면 변수는 최상진·최인재·김기범(1999)의 ‘체면 민감성 척도’를 이용하였다. 체면 민감성 척도는 ‘창피의식성 체면’, ‘자괴의식성 체면’, ‘사회격식성 체면’의 세 개 차원으로 나누어져 있으며 이석재와 최상진(2001), 이충원과 김효창(2006), 유승엽(2006)의 연구 등을 통해 신뢰도와 타당도를 확보하였다. 각 차원의 신뢰도 계수는 사회격식체면이 .753, 자괴의식체면이 .789, 창피의식체면이 .770이었다.

비윤리적 협상전략은 로빈슨·르위키·도나휴(Robinson, Lewicki & Donahue, 2000)의 SINS 척도(Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies scale)를 사용하였다. 우선 응답자들이 각각의 비윤리적 협상 전략에 대해 가지고 있는 평가를 측정하기 위해 각 항목의 적절성을 평가하도록 하였는데, “자신이 속한 조직에 중요한 영향을 미칠 수 있는 사안에 대해 협상하고 있다”라고 가정된 상태에서 각각의 비윤리적 협상 전략을 사용하는 것이 얼마나 적절한가(appropriate)에 대해 응답하도록 하였다. 사용의도의 경우 마찬가지로의 상황을 상정한 후 각각의 전략을 사용하고자 하는 정도를 응답하도록 하였다. 각 차원의 신뢰도 계수는 전략에 대한 평가의 경우 전통적 경쟁협상이 .717, 상대 네트워크 공격이 .789, 거짓약속이 .645, 허위정보전달이 .740, 비윤리적 정보수집이 .758이었으며, 사용의도의 경우 전통적 경쟁협상이 .840, 상대

네트워크 공격이 .840, 거짓약속이 .828, 허위정보전달이 .876, 비윤리적 정보 수집이 .816이었다.

3) 분석

SPSS 12.0 프로그램을 이용하여 통계 분석을 실시하였다. 먼저 연구문제 1에 나타난 비윤리적 전략에 대한 평가와 사용의도를 알아보기 위하여 기술 통계를 사용하였고, 인구학적 특성이 평가와 사용의도에 미치는 영향을 알아보기 위해 독립표본 t검증과 단순회귀분석을 실시하였다. 연구문제 2,3,4에 나타난 문화 변수 및 체면 변수가 비윤리적 전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향을 알아보기 위해서는 다변인회귀분석을 사용하였다. 유의도는 .05로 설정하고 .01, .001을 함께 살펴보았다.

5. 연구결과

1) 비윤리적 협상전략에 대한 평가 및 사용의도

<표 1>은 비윤리적 협상 전략에 대한 응답자들의 평가와 사용의도를 측정된 결과를 정리한 것이다. 우선 각 전략의 평균값을 비교한 결과, 응답자들은 전통적 경쟁협상 전략을 가장 긍정적으로 평가하고 있었고, 다음으로 거짓약속 전략, 허위정보전달 전략, 부적절 정보수집 전략, 상대 네트워크 공격 전략 순으로 평가하고 있었다. 전략에 대한 사용의도 역시 평가와 같은 순서로 전통적 경쟁협상 전략, 거짓 약속 전략, 허위정보 전달 전략, 비윤리적 정보수집 전략, 상대 네트워크 공격 전략의 순으로 나타났다. 중간 값인 4.0을 기준으로 볼 때 전통적 경쟁협상과 거짓약속은 4.0 이상으로 나타나 비교적 긍정적인 평가를 받고 있는 것으로 나타난 반면, 허위정보 전달, 비윤리적 정보수집 및 상대 네트워크 공격은 4.0 이하로 나타나 부정적인 평가를 받고

< 표 1 > 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 사용의도의 평균값

| 차원 | 항목 | 평가 평균 | 사용의 도평균 |
|----------------------|--|----------|------------|
| 전통적 경쟁 협상 | 1. 협상을 시작할 때 우리의 요구사항을 실제 기대치보다 훨씬 높게 부른다. | 5.11 | 4.82 |
| | 2. 우리에게는 협상 타결이 시급하지 않은 것처럼 행동하여 상대방에게 시간적 압박을 준다. 즉 상대방에게 배짱을 부림으로써 상대를 조급하게 만들어 얼른 협상에서 양보하도록 만든다. | 5.08 | 4.87 |
| | 3. 협상을 시작할 때 터무니없이 높은 수준을 요구함으로써, 협상을 성공적으로 타결하고자 하는 상대의 자신감을 확 무너뜨린다. | 3.63 | 3.89 |
| 소계 | | 4.61 | 4.53 |
| 상대 네트 워크 공격 | 1. 상대방 대표가 해고당하도록 하여, 새로운 사람이 상대측 대표로 임명되게 한다. | 2.84 | 2.99 |
| | 2. 상대가 상대의 상사 앞에서 무능하게 보이게 하기 위해 상대를 협박한다. | 3.03 | 3.11 |
| | 3. 상대 대표의 상사들에게 상대 대표에 대한 부정적인 이야기를 함으로써, 상대방 상사들이 상대 대표에 대해 가지고 있는 신뢰감을 무너뜨린다. | 3.02 | 2.95 |
| 소계 | | 2.96 | 3.01 |
| 거짓 약속 | 1. (사실 우리는 상대의 요구를 들어줄 수 없는 상황이지만) 우리의 요구를 들어주면 상대의 요구도 들어주겠다고 약속한다. | 4.18 | 4.16 |
| | 2. (사실 그럴 생각은 없지만) 상대가 이번에 양보를 해주면 다음에는 우리가 양보를 하겠다고 제안한다. | 4.32 | 4.29 |
| | 3. (사실 우리 측에서 그 내용을 지키지 않을 것임을 알고 있지만) 상대방에게 협상에서 동의한 내용을 우리 측에서 반드시 지킬 것이라고 약속한다. | 3.57 | 3.84 |
| 소계 | | 4.02 | 4.10 |
| 허위 정보 전달 | 1. 협상에서 유리한 입장을 확보하기 위해 의도적으로 부정확한 정보를 전달한다. | 3.42 | 3.59 |
| | 2. 협상에서 상대방과 오갔던 민감한 내용들을 보호하기 위해 우리 진영에 고의적으로 협상 내용을 부정확하게 전달한다. | 3.10 | 3.26 |
| | 3. 상대가 우리에게 불리한 정보를 제시한다면, 그 정보는 절대 사실이 아니라고 부인한다(사실임을 알고 있지만). | 3.67 | 3.76 |
| | 4. 협상 대표로서 나의 입지를 강화하기 위해 우리 진영에 의 | 3.09 | 3.17 |

| | | | |
|------------|---|------|------|
| | 도적으로 협상의 진행상황을 부정확하게 전달한다. | | |
| 소계 | | 3.32 | 3.45 |
| 비윤리적 정보 수집 | 1. 협상과 관련한 상대방의 입장을 파악하기 위해 나의 친구, 동료 및 내 주위 사람들에게 금전적인 이익을 주며 상대에 대한 정보를 수집한다. | 3.57 | 3.60 |
| | 2. 상대방의 친구, 동료를 뇌물 등으로 매수하여 상대방에 대한 정보를 수집한다. | 2.58 | 2.82 |
| | 3. 상대 진영의 극비 자료를 가져 온다는 조건으로, 상대 협상단의 구성원을 우리 편으로 스카우트하여 상대방 정보를 입수한다. | 3.15 | 3.22 |
| 소계 | | 3.10 | 3.21 |
| 합계 | | 3.60 | 3.66 |

있었다.

각 차원에 대한 평가와 사용의도의 평균값을 비교한 결과, ‘전통적 협상전략’을 제외한 나머지 4개 차원(상대방 공격, 거짓약속, 허위정보전달, 비윤리적 정보수집)의 경우 평가의 평균값보다 사용의도의 평균값이 높게 나타났다. 즉, 응답자들은 상대 네트워크 공격 전략, 거짓약속 전략, 허위정보 전달 전략 및 비윤리적 정보 수집 전략이 비윤리적으로 부적절하다고 느끼는 정도보다 사용 의도는 조금 높은 것으로 보인다. 그러나 전통적 경쟁협상의 경우 평가 평균보다 사용의도 평균이 더 낮게 나타났다.

다음으로 응답자의 인구학적 특성이 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 사용의도에 영향을 미치는지 살펴보았다. 선행 연구(Lewicki & Robinson, 1998; Volkema, 1999, 2004)에서는 성별, 연령, 경력, 인종배경, 협상 스타일이 비윤리적 전략에 대한 평가와 사용의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 선행연구에서 살펴본 요인 중 성별, 연령, 경력 및 협상스타일에 대해 분석하였다. 성별의 영향력 차이를 검증하기 위해 독립표본 t-검증을 실시하였으며 연령, 경력 및 협상스타일의 영향력을 검증하기 위해 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 연령과 경력은 전통적 경쟁 협상에 대한 평가에 유의미

<표 2> 연령, 경력이 전통적 경쟁협상 전략에 대한 평가에 미치는 영향

| | 표준화계수 베타 | t | F | R ² |
|------|----------|--------|---------|----------------|
| (상수) | | 5.533 | 6.983** | .041** |
| 연령 | .203** | 2.643 | | |
| (상수) | | 30.507 | 3.911* | .027* |
| 경력 | .164* | 1.978 | | |

* p < .05 ** p < 0.01

한 영향을 미치고 있었다(<표 2> 참조). 그러나 연령과 경력이 전통적 경쟁협상에 대한 사용의도에는 유의미한 영향을 미치지 않았다. 한편, 성별과 협상 스타일은 선행연구와 달리 비윤리적 전략에 대한 평가와 사용의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

2) 문화 변수가 비윤리적 협상전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향

흡스테드의 문화 변수들이 비윤리적 협상전략에 대한 평가에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다변인 회귀분석을 실시한 결과, 유교주의가 상대 네트워크 공격 전략에 대한 평가에 유의미한 영향을 미치고 있었고, 권력거리와 개인주의가 허위정보 전달 전략에 대한 평가에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 이때 유교주의는 상대 네트워크 공격 전략에 대한 평가와 부(-)의 관계를 나타낸 반면, 권력거리와 개인주의는 허위정보 전달 전략에 대한 평가와 정(+)의 관계를 나타냈다. 표준화 계수 베타값을 비교하면 개인주의가 .197으로 권력거리(.183)보다 조금 높은 설명력을 보였다(<표 3> 참조).

흡스테드의 문화 변수가 비윤리적 협상 전략에 대한 사용의도에 미치는 영향을 알아보기 위해 흡스테드 문화 변수에 대한 다변인 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 남성성과 유교주의가 비윤리적 정보수집 전략에 대한 사용의

<표 3> 흡스테드 문화 변수가 비윤리적 협상전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향

| | 전통적 경쟁 협상 | | 상대네트워크 공격 | | 거짓약속 | | 허위정보전달 | | 비윤리적 정보수집 | |
|----------------|--------------|-------|--------------|-------|-------|-------|--------|-------|--------------|--------|
| | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 |
| 권력거리 | -.071 | -.019 | .151 | .122 | .158 | .103 | .183* | .121 | -.067 | -.073 |
| 개인주의 | -.004 | .066 | .064 | .021 | .036 | .161 | .197* | .146 | -.187 | -.128 |
| 집단주의 | -1.473 | -.100 | .120 | .085 | -.030 | -.004 | -.005 | .025 | .010 | -.051 |
| 불확실회피 | -.003 | -.002 | -.012 | -.040 | .008 | -.070 | .009 | -.016 | -.071 | .020 |
| 남성성 | .298 | .092 | .035 | .078 | -.071 | .201 | .095 | .177 | .122 | .203* |
| 여성성 | .017 | -.028 | -.105 | -.057 | .079 | -.005 | -.071 | -.093 | -.122 | -.099 |
| 유교주의 | .086 | .058 | -.257** | -.246 | -.051 | -.077 | -.084 | -.157 | -.095 | -.200* |
| F | .576 | .525 | 2.622* | 2.059 | .927 | 1.533 | 2.318* | 2.045 | 1.468 | 2.400* |
| R ² | .025 | .023 | .103* | .083 | .039 | .063 | .093* | .083 | .061 | .096* |

* p < .05 ** p < .01

도에 유의미한 영향을 미치고 있었는데, 남성성의 경우 정(+)의 영향을 미친 반면 유교주의는 부(-)의 영향을 미쳤다. 표준화 계수 베타값의 경우 남성성이 .203으로 유교주의(-.200)보다 조금 높은 설명력을 보였다(<표 3> 참조).

3) 체면 변수가 비윤리적 협상전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향

체면 변수가 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다변인 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 체면 변수는 상대 네트워크 공격 전략에 대한 평가에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었다. 체면의 세부 항목에 대한 다변인 회귀분석 결과 창피의식체면이 ‘상대 네트워크 공격’ 전략과 ‘거짓 약속’ 전략에 대한 평가에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자피의식체면이 ‘허위정보 전달’ 전략에 대한 평가에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이때 창피의식체면은 상대

<표 4> 체면 변수가 비윤리적 협상전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향

| | 전통적 경쟁 협상 | | 상대네트워크 공격 | | 거짓약속 | | 허위정보 전달 | | 비윤리적 정보수집 | |
|----------------|-----------|-------|-----------|---------|---------|-------|---------|-------|-----------|-------|
| | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 |
| 사회 의식체면 | .157 | .068 | -.046 | -.028 | .082 | .111 | .046 | .026 | .058 | -.010 |
| 자피 의식체면 | -.051 | -.005 | .120 | .157 | .159 | .107 | .234** | .133 | .027 | -.001 |
| 창피 의식체면 | -.092 | .077 | -.287** | -.282** | -.233** | -.119 | -.142 | -.080 | -.083 | .026 |
| F | 1.466 | .697 | 4.292** | 4.075** | 3.257* | 1.680 | 3.151* | .987 | .434 | .050 |
| R ² | .026 | .013 | .073** | .070** | .057* | .030 | .055* | .018 | .008 | .001 |

* p < .05 ** p < .01

네트워크 공격 전략에 대한 평가 및 거짓 약속 전략에 대한 평가와 부(-)의 관계를 보였으며, 자피의식체면은 허위 정보 전달과 정(+)의 관계를 보였다 (<표 4> 참조).

체면 변수가 비윤리적 협상 전략에 대한 사용의도에 미치는 영향을 다변인 회귀분석을 통해 살펴본 결과 창피의식체면이 상대 네트워크 공격 전략에 대한 사용의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었다. 창피의식체면은 상대 네트워크 공격 전략에 대한 평가와 마찬가지로 상대 네트워크 공격 전략에 대한 사용의도와도 부(-)의 관계를 나타내었다(<표 4> 참조).

4) 문화 변수와 체면 변수가 비윤리적 협상전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향

흡스테드의 문화 변수와 체면 변수가 비윤리적 협상 전략에 대한 평가에 미치는 상대적 영향력을 알아보기 위해 문화 변수와 체면 변수를 모두 투입하고 각 전략에 대한 다변인 회귀분석을 실시하였다. 흡스테드 문화 변수와 체면 변수에 대한 설명력을 비교하기 위한 다변인 회귀 분석결과, 유교주의와 창피의식체면이 상대 네트워크 공격 전략에 대한 평가에 통계적으로 유의미한 영향을 주었고, 사회격식체면과 개인주의가 허위정보 전달에 대한 평가에

유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유교주의와 창피의식체면은 상대 네트워크 공격 전략과 부(-)의 관계를 나타내어, 유교주의와 창피의식체면이 높을수록 상대 네트워크 공격 전략에 대해 부정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 베타값은 유교주의가 -.219, 창피의식체면이 -.223로서 창피의식체면이 유교주의보다 다소 높은 설명력을 보였다. 사회적식체면과 개인주의는 허위정보전달 전략과 정(+)의 관계를 나타내어 사회적식체면이 높을수록, 개인주의가 강할수록 허위정보 전달을 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 이때 개인주의의 베타값은 .217로 사회적식체면(.189)보다 높은 설명력을 보였다(<표 5> 참조).

홉스테드 문화 변수와 체면 변수가 비윤리적 협상 전략에 대한 사용의도에 미치는 영향력을 살펴보기 위한 다변인 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 유교주의와 창피의식체면이 상대 네트워크 공격 전략에 대한 사용의도에

<표 5> 홉스테드 문화 변수와 체면 변수가 비윤리적 협상전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향

| | 전통적 경쟁 협상 | | 상대네트워크 공격 | | 거짓약속 | | 허위정보전달 | | 비윤리적정보 수집 | |
|----------------|-----------|-------|-----------|--------|-------|-------|---------|-------|-----------|-------|
| | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 |
| 권력거리 | -.091 | -.027 | .121 | .077 | .100 | .058 | .116 | .084 | -.092 | -.080 |
| 개인주의 | .031 | .080 | .082 | .033 | .058 | .194 | .217* | .165 | -.178 | -.131 |
| 집단주의 | -.148 | -.096 | .112 | .070 | -.046 | -.008 | -.023 | .019 | .004 | -.054 |
| 불확실회피 | -.052 | -.007 | -.058 | -.080 | -.041 | -.114 | -.023 | -.037 | -.089 | .025 |
| 남성성 | .023 | .075 | .044 | .081 | -.080 | .180 | .069 | .156 | .116 | .199 |
| 여성성 | .004 | -.025 | -.111 | -.054 | .086 | -.002 | -.052 | -.084 | -.118 | -.094 |
| 유교주의 | .071 | -.003 | -.219* | -.220* | -.067 | -.141 | -.157 | -.224 | -.106 | -.212 |
| 사회적식체면 | .182 | .103 | .083 | .078 | .161 | .222 | .189* | .156 | .067 | -.002 |
| 자피의식체면 | -.037 | -.013 | .041 | .104 | .115 | .046 | .149 | .064 | .051 | .031 |
| 창피의식체면 | -.136 | .063 | -.223* | -.225* | -.208 | -.096 | -.102 | -.027 | -.074 | .016 |
| F | .964 | .549 | 2.620** | 2.232* | 1.585 | 1.825 | 2.680** | 1.868 | 1.155 | 1.674 |
| R ² | .058 | .034 | .144** | .125* | .092 | .015 | .147** | .107 | .069 | .097 |

* p < .05 ** p < 0.01

유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 평가와 마찬가지로 유교주의와 창피의식체면은 상대 네트워크 공격 전략에 대한 사용의도와 부(-)의 관계를 보였다. 유교주의의 베타값은 -.220이고 창피의식체면의 베타값은 -.225로서 창피의식체면의 설명력이 유교주의보다 다소 높은 것으로 나타났다(<표 5> 참조).

마지막으로, 흡스테드 변수만을 투입한 회귀 모형과 흡스테드 변수와 체면 변수를 함께 투입한 회귀 모형의 설명력을 비교하기 위해 각 회귀 모형의 수정된 R² 값을 비교하였다. 분석결과, 체면 변수를 투입함에 따라 상대 네트워크 공격 전략 및 허위정보 전달 전략에 대한 평가의 설명력이 약간 증가한 것을 볼 수 있다. 상대 네트워크 공격 전략의 경우 수정된 R² 값이 .064에서 .089로 증가하여, 종속변수에 대한 독립변수의 설명력이 6.4%에서 8.9%로 향상되었다. 허위정보 전달 전략의 경우 수정된 R² 값이 .053에서 .092로 증가하여, 종속변수에 대한 독립변수의 설명력이 5.3%에서 9.2%로 향상되었다. 또 상대 네트워크 공격 전략에 대한 사용의도의 경우, 체면 변수를 투입함으로써 모형의 설명력이 통계적으로 유의미한 수준으로 바뀌는 것을 알 수 있다(<표 6> 참조).

<표 6> 흡스테드 문화변수만 투입했을 때의 회귀모형 설명력과 흡스테드 문화변수와 체면 변수를 함께 투입했을 때의 회귀모형 설명력 비교 수정된 R²와 F값

| | 전통적 경쟁 협상 | | 상대네트워크 공격 | | 거짓약속 | | 허위정보전달 | | 비윤리적 정보수집 | |
|-----------------------------|-----------|-------|-----------|---------|-------|------|---------|------|-----------|------|
| | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 | 평가 | 사용의도 |
| 흡스테드 변수만(R ²) | -.018 | -.020 | .064* | .043 | -.003 | .022 | .053* | .042 | .019 | .056 |
| F | | | (2.622) | | | | (1.468) | | | |
| 흡스테드+ 체면변수(R ²) | -.002 | -.028 | .089** | .069* | .034 | .047 | .092** | .050 | .009 | .039 |
| F | | | (2.620) | (2.232) | | | (2.680) | | | |

* p<.05 **p<0.01

6. 결론 및 논의

이 연구는 우리나라의 협상자들이 가지는 개인적 요인과 문화적 요인이 협상자들의 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 사용의도에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 살펴보았다. 이 연구에서 나타난 연구 결과와 함의를 정리해보면 다음과 같다.

우선 응답자들은 다섯 가지의 비윤리적 협상 차원 중 전통적 경쟁협상에 대해 가장 긍정적인 평가와 사용의도를 나타냈으며, 다음으로 거짓약속, 허위 정보전달, 비윤리적 정보수집, 상대 네트워크 공격의 순으로 평가하였다. 이 결과는 선행연구(Robinson, Lewicki & Donahue, 2000; Volkema, 2004)의 연구결과와는 차이가 있는데, 로빈슨 외(Robinson, Lewicki & Donahue, 2000)의 경우 전통적 경쟁협상, 상대 네트워크 공격, 비윤리적 정보수집, 거짓 약속, 허위정보 전달의 순으로 평가하였으며, 볼케마(Volkema, 2004)의 경우 전통적 경쟁 협상, 허위정보전달, 거짓약속, 비윤리적 정보 수집, 상대 네트워크 공격의 순으로 평가하였다. 선행연구의 결과와 비교해보았을 때 이번 연구 결과는 미국 학생들을 대상으로 연구했던 로빈슨 외(Robinson et al., 2000)의 연구보다는 집단주의 문화권인 남미와 아시아를 포함한 9개국의 학생들을 대상으로 조사했던 볼케마(Volkema, 2004)의 연구결과와 좀 더 가깝다고 볼 수 있다.

응답자의 인구학적 특성과 협상 스타일이 비윤리적 전략에 대한 평가와 사용의도에 미치는 영향을 알아본 결과, 연령과 경력만이 전통적 경쟁협상에 대한 평가에 유의미한 영향을 미쳤으며 성별과 협상스타일은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 연령과 경력은 전통적 경쟁협상 전략과 정의 관계를 나타내어, 연령이 높을수록, 경력이 길수록 전통적 경쟁협상 전략을 긍정적으로 평가하고 있음을 알 수 있다. 그러나 연령과 경력은 전통적 경쟁협상 전략에 대한 사용의도에는 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이 또한 선행연구(Lewicki & Robinson, 1998; Robinson et al, 2000; Volkema, 2004)의 결과와는 차이가 있는데, 선행연구들에서는 성별, 연령, 경력 및 협상 스타일이 모두 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 사용의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

특히 선행연구에서는 연령과 경력이 전통적 경쟁 협상을 제외한 다른 전략들에 대해 부(-)의 관계를 보인 반면, 이 연구에서는 연령과 경력이 전통적 경쟁 협상 전략에 대해서만 정(+)의 관계를 보였다. 전통적 경쟁 협상이 이 연구를 포함한 대부분의 선행 연구에서 가장 긍정적인 전략으로 평가 받았던 것을 고려한다면, 서양의 경우 나이가 많고 경력이 길수록 전통적 경쟁 협상을 제외한 나머지 비윤리 전략에 대해 더욱 엄격한 태도를 가지게 되는 반면, 우리나라의 경우 나이가 많고 경력이 길수록 (가장 긍정적으로 평가되는) 전통적 경쟁 협상 전략에 대해서만큼은 관대한 태도를 갖게 되는 것으로 해석할 수 있다.

종속변수였던 다섯 차원의 비윤리적 협상 전략에 대한 평가의 경우, 전통적 경쟁 협상을 제외한 나머지 비윤리적 전략이 모두 문화 변수(흡스테드 또는 체면)의 영향을 받았다. 반면 또 다른 종속변수였던 비윤리적 협상 전략에 대한 사용의 경우 상대 네트워크 공격 전략과 비윤리적 정보수집 전략만이 유일하게 문화 변수로부터 유의미한 영향을 받았다. 창피의식체면과 유교주의는 상대 네트워크 공격 전략에 부(-)의 영향을 미치고 있어, 체면과 유교주의가 높을수록 상대 네트워크 공격 전략을 사용하지 않으려는 경향을 나타냈다. 또한 유교주의는 비윤리적 정보수집 전략과도 부(-)의 관계를 나타냈다. 이와 같은 결과에 대해 볼케마(Volkema, 1999)는 사회적 관계를 중시하는 집단주의 문화의 경우 협상자들은 자신의 사회적 네트워크 내에서 체면과 명예를 지키는 것을 중요하게 생각하는 경향이 있기 때문에, (자신의 혹은 상대의) 사회적 네트워크에 손상을 입힐 수 있는 비윤리적 전략인 상대 네트워크 공격 전략 또는 비윤리적 정보 수집 전략에 대해서 부정적인 태도를 보인다고 설명하였다. 이는 집단주의 문화인 우리나라의 경우에도 적용될 수 있을 것으로 생각된다.

한편 독립변수들의 영향력 차원에서 보면 흡스테드 문화변수 중 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 사용의도에 가장 큰 영향력을 미친 변수는 유교주의였으며, 권력거리, 개인주의와 남성성 또한 영향을 주는 변수로 나타났다. 유교주의는 특히 상대 네트워크 공격 전략과 비윤리적 정보수집 전략에 대해

부(-)의 영향을 미치고 있어, 유교주의 성향이 강할수록 비윤리적 전략에 대해 부정적인 평가를 내리며 낮은 사용의도를 갖는 것으로 나타났다. 선행연구(Volkema, 1999, 2004)에서는 홉스테드 문화 변수에 유교주의를 포함시키지 않았으나, 이 연구에서는 아시아 지역의 윤리의식을 연구한 기존의 연구(Wu, Taylor & Chen, 2001)에 근거하여 유교주의 변수를 포함하여 분석한 결과, 유교주의가 홉스테드의 다른 문화 변수보다 더 영향력 있는 변수로 나타났다. 이러한 결과는 우리나라가 유교주의 성향이 강한 문화이기 때문에 나타난다. 김영욱과 혼(Kim & Hon, 2001)은 우리나라 사람들의 도덕적 판단이나 윤리적 기준에 영향을 미치는 유교주의의 특징으로 조직에 대한 로열티, 인그룹아웃 그룹 구분(in-group/out-group distinction), 체면 유지 등을 들고 있다. 즉, 자신의 인맥에 대한 부적절한 활용(비윤리적 정보수집) 전략이나 상대의 체면을 손상시키는 전략(상대 네트워크 공격)에 대한 부정적인 태도는 이러한 유교주의적 사고에 기인한 것이라고 할 수 있다.

체면 변수의 경우 창피의식체면이 비윤리적 협상전략에 대한 평가와 사용의도에 가장 큰 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 창피의식체면은 상대 네트워크 공격 전략에 대한 평가와 거짓약속 전략에 대한 평가에 영향을 미쳤으며, 체면 변수 중 유일하게 비윤리적 전략에 대한 사용의도(상대 네트워크 공격)에 까지 영향을 준 것으로 나타났다. 먼저 창피의식체면은 상대 네트워크 공격 전략 및 거짓약속 전략과 부(-)의 관계가 나타나, 창피의식체면이 높을수록 상대방공격 전략과 거짓약속 전략에 대해 부정적인 평가를 하며 상대 네트워크 공격 전략에 대한 사용의도가 낮은 것으로 나타났다. 창피의식체면은 타인의 시선을 의식하며 남이 나를 어떻게 생각할까에 대해 민감하게 여기는 체면으로써, 스스로가 남의 시선에 민감한 만큼 상대의 체면을 타인, 그것도 상사 앞에서 손상시키는 전략(상대 네트워크 공격)에 대해서도 부정적인 평가를 내린 것이라고 보인다. 반면 자피의식체면은 허위정보 전달 전략에 대한 평가와, 그리고 사회격식체면은 허위정보 전달 전략에 대한 사용의도와 정(+)의 관계가 나타났다. 자피의식체면은 위신을 지키고자 하는 체면을 뜻하며 사회격식체면은 사회활동에 있어 격식과 차례를 중시하는 체면을 의미하기에

스스로의 입지나 위신을 지키기 위해서라면, 또는 체면치레를 위해서라면 우리 편이나 상대방에게 거짓말을 하는 행동에 대해서도 관대한 평가를 내리는 것으로 보인다.

마지막으로, 흡스테드 문화 변수와 체면 변수가 모두 투입된 경우, 흡스테드의 문화 변수만 투입했을 때와 비교하여 회귀 모형의 설명력이 일관되게 증가하는 것을 확인할 수 있었다. 또 흡스테드 문화 변수와 체면 변수의 상대적 영향력을 비교한 결과, 비윤리적 협상 전략에 대한 평가 및 사용의도와 부(-)의 관계를 보인 경우에는 체면 변수의 설명력이 흡스테드 문화 변수보다 큰 것으로 나타났으나 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 정(+)의 관계가 나타난 경우에는 체면 변수의 설명력이 흡스테드 문화변수보다 다소 낮게 나타났다. 이는 체면 의식이 비윤리적 전략에 대한 긍정적인 평가보다는 부정적인 평가와 사용의도에 더 큰 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이다. 즉, 우리나라 협상자들의 체면 의식은 비윤리적 협상 전략에 대한 관대한 태도보다는 비윤리적 협상 전략을 비판하고 사용하지 않고자 하는 의도에 더 큰 영향을 주는 것으로 보인다.

이러한 결과들을 토대로 이 연구가 가지는 함의를 정리해보면 다음과 같다. 우선 이 연구는 우리나라 사람들의 비윤리적인 협상 전략에 대한 평가와 사용의도가 타 문화권 사람들과 차이가 있음을 보여주었다. 각각의 비윤리적 협상 전략에 대한 평가와 사용의도 결과를 서양문화권에서 이루어진 선행연구(Lewicki & Robinson, 1998; Robinson et al, 2000; Volkema, 1999, 2004)와 비교한 결과, 각 전략의 평가 순위에 차이가 나타나, 각각의 비윤리적 협상 전략에 대한 우리나라 사람들의 태도가 타 문화권 사람들과 차이가 있음을 확인할 수 있다. 또한 이 연구는 우리나라 사람들의 협상 윤리 의식을 설명함에 있어 보편적(etic)인 문화변수보다 고유한(emic) 문화 변수인 체면이 더 높은 설명력을 갖는다는 것을 보여주었다. 체면이라는 우리나라 고유의 변수를 통하여 우리나라 사람들의 협상 윤리를 설명하고자 했던 시도는 일종의 토착심리학(indigenous)적 접근이라 할 수 있다. 토착심리학이란 “그 지역에 고유하고, 타 지역에서 유입되지 않은, 그 지역 사람들을 위한 인간의 행동이나 마음에

대한 과학적 연구(Kim & Berry, 1993, p. 2)”로서, 문화현상에 대한 토착심리학적 접근을 통해 고유한 문화 현상인 에믹(emic)과 보편적 문화 현상인 에틱(etic)을 함께 확인할 수 있고 현상에 대한 보다 넓은 이해를 도모할 수 있다(Kim & Berry, 1993). 체면은 정, 눈치와 더불어 우리나라 사람들의 대표적인 정서로써(임태섭, 1995), 이 연구를 통해 체면이 우리나라 사람들의 협상 커뮤니케이션과 윤리적 판단에 중요한 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다.

이 연구의 한계는 독립변수였던 흡스테드의 문화 변수 중 권력거리와 집단주의 신뢰도 계수가 .5 수준으로 낮았다는 것이다. 다른 변수와 마찬가지로 선행연구를 통해 검증되었던 항목을 사용하여 측정하였으나 유독 권력거리와 집단주의 변수에 대한 신뢰도 계수가 낮게 나왔다는 것은 이 두 변수를 측정하는 항목에 대한 다양한 해석의 가능성을 시사한다. 즉, 선행 연구에서 개발된 권력거리와 집단주의의 측정 항목에 대해 우리나라 응답자들이 다른 식의 해석을 내렸다는 가능성을 배제할 수 없다. 후속 연구에서는 흡스테드 문화 변수를 구성하는 항목에 대한 유형화나 평가 결과가 우리나라 사람들에게서도 동일하게 나타나는지를 검증하여, 흡스테드 문화변수를 측정하는 문항에 대한 보완 작업을 시도하는 것이 선행되어야 할 것으로 보인다.

■ 참고문헌

- 김숙현·박기순·최윤희 외 (2001). 『한국인과 문화 간 커뮤니케이션』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김영옥 (2008). 『위험, 위기 그리고 커뮤니케이션: 현대 사회의 위험, 위기, 갈등에 대한 해석과 대응』. 서울: 이화여자대학교출판부.
- 박현준·이제구 (2003). 한국경영자의 윤리적/비윤리적 협상전략에 대한 탐구: 사고 구조와 인지불일치를 중심으로 『협상연구』, 9(2), 135~154.
- 안세영·홍성민 (2004). 문화 간 태도진단성이 협상성공에 미치는 영향에 관한 연구. 『협상연구』, 10(2), 49~71.
- 유승엽 (2006). 한국인의 문화심리 특성요인과 의례소비. 『한국심리학회지: 소비자,

광고』, 8(2), 205~233.

- 이규만·박경규 (2001). 부하의 체면중시가 상사-부하 간 교환관계 및 조직행동에 미치는 영향. 『경영학연구』, 30(4), 1093~1114.
- 이석재·최상진 (2001). 체면지향행동의 이원구조모델 검증. 『한국심리학회지: 사회 및 성격』, 15(2), 65~83.
- 이용규·정석환 (2006). 한국적 토착심리가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 체면, 우리 성지향 행동을 중심으로. 『한국행정연구』, 15(1), 33~70.
- 이충원·김효창 (2006). 체면민감성, 자아존중감, 사회적 불안이 불확실성 회피에 미치는 영향. 『한국심리학회: 사회 및 성격』, 20(3), 17~30.
- 임태섭 (1994). 체면의 구조와 체면욕구의 결정요인에 대한 연구. 『한국언론학보』, 32, 207~247.
- _____ (편저) (1995). 『정, 체면, 연줄 그리고 한국인의 인간관계』. 서울: 한나래.
- 전병준 (1999) 체면과 조직행동: 부하의 체면행위에 대한 상사의 감정적, 인지적, 행위 의도적 반응. *International Trade Business Institute Review*, 5(2), 159~176.
- 조남신·김승철·정용준 (2004). 한국기업의 국제거래 협상에 관한 질적 연구: 이문화간 협상사례의 문화기술지적 접근. 『협상연구』, 10(1), 3~35.
- 조용현·이경근 (2007). 한국인의 문화심리특성이 지식경영활동에 미치는 영향: 체면민감도와 우리 성지각을 중심으로. 『산업경제연구』, 20(4), 1689~1715.
- 최상진·김기범 (2000). 체면의 심리적 구조. 『한국심리학회지: 사회 및 성격』, 14(1), 185~202.
- 최상진·유승엽 (1992). 한국인의 체면에 대한 사회심리학적 한 분석. 『한국심리학회지: 사회 및 성격』, 6(2), 137~157.
- 최상진·최인재·김기범 (1999). 정, 체면민감성과 스트레스, 문제대응방식 간의 관계. 『사회 및 성격 심리학회 동계학술발표회』, 28~44.
- 최윤희 (1998). 『문화간 커뮤니케이션과 국제협상』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- Adair, W., Okumura, T. & Brett, J. (2001). Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 371~385.
- Alston, J. (1989). Wa, guanxi and inhwa: Managerial principles in Japan, China and Korea. *Business Horizons*, Mar/Apr, 26~31.

- Armstrong, R. (1996). The relationship between culture and perception of ethical problems in international marketing. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1199~1208.
- Brett, J. (2007). Negotiation and Culture: A framework. In Lewicki, R., Barry, B. & Saunders, D. (Eds.), *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (pp. 349~404). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Cai, D. & Fink, E. (2002). Conflict style differences between individualists and collectivist. *Communication Monographs*, 69(1), 67~87.
- Cai, D., Wilson, S. & Drake, L. (2000). Culture in the context of intercultural negotiation: Individualism-collectivism and paths to integrative agreements. *Human Communication Research*, 26(4), 591~617.
- Chung, K., Eichenseher, J. & Taniguchi, T. (2008). Ethical perception of business students: Differences between East Asia and the USA and among "Confucian" cultures. *Journal of Business Ethics*, 79, 121~132.
- Drake, L. (2001). The culture-negotiation link: Integrative and distributive bargaining through an intercultural communication lens. *Human Communication Research*, 27(3), 317~349.
- Earley, P. (1997). *Face, harmony and social structure: An analysis of organizational behavior across cultures*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Gao, G. & Ting-Toomey, S. (1998). *Communicating effectively with Chinese*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Graham, J. (1985). The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 81~96.
- Graham, J., Kim, D., Lin, C. & Robinson, M. (1988). Buyer-seller negotiations around the Pacific Rim: Differences in fundamental exchange processes. *Journal of Consumer Research*, 15, 48~54.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- _____ (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Husted, B. & Allen, D. (2008). *Toward a model of cross-cultural business ethics*:

- The impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 82, 293~305.
- Hwang, K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *The American Journal of Sociology*, 92(4), 944~974.
- Kim, Y. & Hon, L. (2001). Public relations in Korea: Applying theories and exploring opportunities. *Journal of Asian Pacific Communication*, 11(2), 259~282.
- Kim, D., Pan, Y. & Park, H. (1998). High- versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean and American cultures. *Psychology & Marketing*, 15(6), 507~521.
- Kim, J. & Nam, S. (1998). The concept and dynamics of face: Implication for organizational behavior in Asia. *Organizational Science*, 9(4), 522~534.
- Kim, U. & Berry, J. (Eds.) (1993). Indigenous psychology: Research and experience in cultural context. Newbury Park, CA: Sage.
- Lewicki, R. & Robinson, R. (1998). A factor analysis study of ethical and unethical bargaining tactics. *Journal of Business Ethics*, 18, 211~228.
- Lewicki, R. & Stark, N. (1996). What's ethically appropriate in negotiations: An empirical examination of bargaining tactics. *Social Justice Research*, 9, 69~95.
- Lewicki, R., Barry, B. & Saunders, D. (Eds.), (2007). Negotiation: Readings, exercises, and cases. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Lewicki, R., Barry, B., Saunders, D. & Minton, J. (2004). Essentials of negotiation. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Lim, T. & Choi, S. (1996). Interpersonal relationships in Korea. In Gudykunst, W., Ting-Toomey, S. & Nishida, T. Communication in personal relationships across cultures (pp. 122~136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lu, L., Rose, G. & Blodgett, J. (1999). The effect of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 18, 91~105.
- Merkin, R. (2004). Cultural long-term orientation and facework strategies. *Atlantic Journal of Communication*, 12(3), 163~176.
- _____ (2005). The influence of masculinity-femininity on cross-cultural facework. *Journal of Intercultural Communication Research*, 34(4), 267~289.

- _____ (2006). Power distance and facework strategies. *Journal of Intercultural Communication Research*, 35(2), 139~160.
- _____ (2006). Uncertainty avoidance and facework: A test of Hofstede model. *International Journal of Intercultural relations*, 30, 213~228.
- Movius, H., Matsuura, M., Yan, J. & Kim, D. (2006). Tailoring the mutual gains approach for negotiations with partners in Japan, China and Korea. *Negotiation Journal*, 22(4), 389~435.
- Nakata, C. & Sivakumar, K. (1996). National culture and new product development: An integrative review. *Journal of Marketing*, 60, 61~72.
- Paik, Y. & Tung, R. (1999). Negotiating with East Asians: How to attain “win-win” outcomes. *Management International Review*, 39(2), 103~122.
- Putnam, L. & Roloff, M. (eds.), (1992). *Communication and negotiation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Putnam, L. (1989). Bargaining. In Barnouw, E. (Eds.), *International Encyclopedia of Communication*. (pp. 176~178). Philadelphia, PA: Oxford University Press.
- Robertson, C. & Fadil, P. (1999). Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 385~392.
- Robinson, R., Lewicki, R. & Donahue, E. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing SINS scale. *Journal of Organization Behavior*, 21(6), 649~664.
- Shi, X. (2001). Antecedent factors of international business negotiations in the China context. *Management International Review*, 41(2), 163~187.
- Sueda, K. (1995). Differences in the perceptions of face: Chinese Mien-tzu and Japanese Mentsu. *World Communication*, 24(1), 23~32.
- Ting-Toomey, S. & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2), 187~225.
- Ting-Toomey, S. (1988). *Intercultural conflicts: A face-negotiation theory*. In Kim, Y. & Gudykunst, W. (Eds.) *Theories in intercultural communication* (pp. 213~235). Newbury Park, CA: Sage.

- Tung, R. (1991). Handshakes across the sea: Cross-cultural negotiating for business success. *Organizational Dynamics*, 19, 30~40.
- Vasquez, G. & Taylor, M. (2000). What cultural values influence American Public Relations practitioners? *Public Relations Review*, 25(4), 433~339.
- Vitell, S., Nwachukwu, S. & Barnes, J. (1993). The effect of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology. *Journal of Business Ethics*, 12, 753~760.
- Vitell, S., Paolillo, J., Thomas, J. (2003). The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 63~86.
- Volkema, R. (1999). Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States. *Journal of Business Research*, 45, 59~67.
- _____ (2004). Demographic, cultural and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis. *Journal of Business Research*, 57, 69~78.
- Wu, M., Taylor, M. & Chen, M. (2001). Exploring societal and cultural influences on Taiwanese public relations. *Public Relations Review*, 27, 317~336.

(투고일자: 2009.02.27, 수정일자: 2009.04.08, 게재확정일자: 2009.04.20)

The Effect of Cultural Predictors on Perceived Ethicality of Negotiation Behavior

A Comparison of 'Chemyon' and Hofstede's Cultural Dimensions

Yung-Wook Kim

(School of Communication, Ewha Womans University)

Jung-Eun Yang

Doctoral Student

(School of Communication, Ewha Womans University)

This study examined the effects of cultural factors and demographic factors on the perceived appropriateness and likelihood of using five categories of inappropriate negotiation strategies. Five categories of inappropriate negotiation strategies consist of traditional competitive bargaining, attacking opponent's network, false promises, misrepresentation of information and inappropriate information gathering. Two kinds of cultural variables, Hofstede's cultural dimensions and 'Chemyon' dimensions were used as universal, etic variables versus indigenous, emic variables.

Survey result shows age and gender had significant effects only for traditional competitive bargaining, but gender and personal negotiation style did not have any effects for the inappropriate strategies. Hofstede's dimensions as well as Chemyon dimensions had significant effect for perceived inappropriateness and likelihood of using inappropriate strategies. While both Chemyon and Hofstede's dimensions were significant, Chemyon accounted for more variance than Hofstede dimensions in most cases. This suggests Chemyon's vital role in explaining Korean negotiators' perception and attitude towards inappropriate negotiation strategies. Implications of the results and future research are discussed.

Key words: negotiation, ethic, Chemyon, face, Hofstede's cultural dimensions, emic, etic