‘협상’ 담화 교수·학습 방안 연구

－호혜적 협상의 기본 요소를 중심으로－

서영진*

＜차 례＞

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 협상에서의 갈등 해결 유형
Ⅲ. 호혜적 협상의 기본 요소와 절차
Ⅳ. 호혜적 협상을 위한 ‘협상’ 담화 교수·학습 방안
Ⅴ. 결론

Ⅰ. 서론

본고는 2007년 개정 국어과 교육과정에서 새롭게 도입되어 관심을 받고는 있으나 구체적인 교수·학습 방안에 대한 논의가 부족한 ‘협상’ 담화의 교수·학습 방안을 모색해 보는 데 그 목적이 있다.

개인은 물론 기업이나 국가는 갈등을 원하지 않지만, 서로 다른 성격과 이해관계 속에서 갈등할 수밖에 없다. 그렇다고 모든 갈등이 파괴적이고 부정적인 것은 아니다. 단순히 갈등이 증폭되는 것을 막거나 갈등을 감추지 않고 현명하게 잘 처리할 수 있다면, 갈등은 관련 당사자는 물론 사회의 발전에 순기능을 하며 긍정적인 방향으로 창조와 삶의 활력을 제공할 수 있다.

* 부산대학교 국어교육학 박사과정, syj0922@korea.kr

발전의 계기를 마련하면서 갈등을 해결하는 방안에는 여러 가지가 있을 수 있는데, 그 중에서도 협상은 매력적인 수단으로 부각되고 있다. 특히 사회가 다변화되면서 많은 갈등을 경험하고 있는 현대 사회에서는 갈등을 효과적으로 관리하고 해결할 수 있는 협상 능력이 무엇보다 절실하게 요구되고 있다.

이에 국어과 중등 교육과정에서도 '협상' 담화 유형을 새롭게 도입한 것이다.[1] 협상 교육은 학생들의 미래적 삶의 측면에서 장차 일상생활과 전문 직업 활동에 필요한 필수적인 능력을 신장시키기 위한 것이기도 하지만, 교육적 측면에서는 학생들의 비판적, 창의적 사고력을 신장시키는 데도 중요한 역할을 한다고 판단했기 때문이다. 즉 효과적인 협상을 위해서는 문제 상황 및 상대방의 요구와 이익을 정확하게 인식하는 능력, 문제점을 지적하면서 구체적인 상황 속에서 창의적이고 생산적인 대안을 제시하는 능력, 상대를 설득할 수 있는 능력 등이 요구되는데, 협상 교육을 통해서 이러한 고도의 인지 능력을 신장시킬 수 있다고 보는 것이다.

'협상' 담화에 대한 중등 국어 교육 현장의 관심도 높은 편이다. 하지만 아직까지 국어 교육 측면에서 '협상' 담화에 접근할 때는 어떻게 해야 하는지에 대한 구체적인 답이 없는 상황이다. 협상에 대한 다양한 책이 출간되고 여러 기관에서 협상 교육이 실시되고 있기는 하다. 하지만 많은 경우 이들 책과 교육은 상대방을 '적'이라고 간주하고 적대적 시각에서 상대방을 이길 수 있는 협상의 전술이나 술수를 중심으로 협상의 전략적 기법을 알려주는 데 그치고 있다. 그러나 국어 교육에서의 협상 교육은 자신에게만 유리한 협상 결과에 도달하는 기술을 제공하는 데 목적이 있는 것이 아니다. 그만큼 국어 교육의 장 안에서 협상에 대해 논의할 때는 신중해야 하며, 협상 화법에 대한 현장의 교수·학습 실천을 위해 다양한

1) 2007년 개정 국어과 교육과정 중 협상에 대한 교육 내용은 9학년 말하기 세 번째 성취 기준인 '의견이 다른 상대와 협상을 통해 문제를 해결한다.'가 제시되어 있다. 선택과목 '화법'에서도 하나의 담화 유형으로 '협상'을 추가하고 '① 협상의 개념, 목적, 형식, 절차, 방법 등을 이해한다.', '② 협상의 목표를 설정하고 구체적인 타협안을 마련한다.', '③ 협상의 쟁점을 분석하고 단계적으로 문제를 해결한다.', '④ 참여자 모두가 만족하는 결론을 도출하기 위하여 협력한다.'라는 내용을 제시하고 있다.

연구가 필요한 것이다.

이에 본고는 교육과정에서 지향하는 '참여자 모두가 이익을 얻는 상생의 결과를 가져오는 성공적인 협상', '참여자들이 공동의 이익을 찾아서 모두 만족하는 대안을 재구성하고 조정하는 양보와 타협의 과정이 핵심인 협상' 즉 호혜적 협상 능력을 기르는 교수·학습 활동을 국어과 수업에서 실천하고자 할 때 실질적인 도움을 제공하는 데 그 목적을 두고, 호혜적 협상의 기본 요소와 절차 등에 대한 이론적 검토를 바탕으로, 협상 능력 신장을 위한 구체적인 교수·학습 방안을 모색해 보고자 한다.

Ⅱ. 협상에서의 갈등 해결 유형

협상에 대한 연구가 비교적 활발한 서구에서는 다양한 연구 관점에 따라 협상을 다르게 정의내리고 있다. 심준섭 외(2008)는 협상에 대한 다양한 정의를 소개하는데, 그 중 Bazerman & Neale(1991)은 '복수의 당사자들이 갈등적인 이해관계를 해결하기 위해 공동의 의사결정을 하는 과정'이라고 보았다. Fisher R. & Ury W. & Patton B.(1991)의 경우는 '상대방으로부터 일방이 바라는 것을 얻어 내기 위한 기본 수단으로서 당사자들이 어떤 문제에 관하여 서로 상충하는 이해관계를 가질 경우, 합의에 도달하기 위하여 서로 의사를 주고 받는 과정'이라고 정의하였다.

학자들의 관점과 견해마다 정도의 차이는 있으나 협상을 정의하는 공통의 요소는 '둘 이상의 참여자', '상충하는 이해관계 혹은 갈등 관계', '갈등 상황보다 조화로운 해결을 지향하며, 의사소통을 통해 공동 합의에 도달'이라는 것을 알 수 있다. 이를 종합하면 협상이란 '갈등 관계에 놓인 둘 이상의 주체가 상대방과 합리적으로 의견을 조율하는 과정'이라고 할 수 있다.

교육과정 해설(2008)에 따르면 협상이란 이익과 갈등을 인식한 둘 이상의 주체들이 이를 해결할 의사를 가지고 모여서 합의에 이르기 위해 대안

들을 조정하고 구성하는 공동 의사 결정이다. 정민주(2008)에서는 협상의 개념을 국어 교육적으로 재개념화하기 위해서 토의, 토론과 협상의 차이점을 비교하고, 협상이란 이익과 관련된 갈등을 인식한 둘 이상의 주체들이 이를 해결할 의사를 가지고 모여서 합의에 이르기 위해 대안들을 조정하고 구성하는 공동 의사결정 과정이라고 정의하였다. 정민주(2008)의 정의는 국어과 교육과정 해설(2008)의 정의와 크게 다르지 않다.

국어 교육에서 정의하는 협상의 개념도 협상이 세 가지 요소를 포함하고 있음을 알려준다. 즉 '둘 이상의 참여가자 벌이는 대인 의사소통이다.'라는 참여자 요소, '참여자 사이에는 양립할 수 없는 이익 갈등이 존재한다.'는 문제적 상황 요소, '합의에 이르기 위해서는 갈등을 상호 조정하여 어떠한 형태의 의사 결정을 내려야 한다.'는 문제 해결 방법 요소가 그것이다.

이 때 협상자가 갈등을 상호 조정하는 문제 해결 방법에는 어떠한 것이 있을까? 이에 대해 Lewicki R. & Barry D.(2005)는 갈등 상황에서 협상자들이 어떤 입장을 취하는지 '이중이해관계 모델'을 통해 관계와 성과에 초점을 맞추어 설명한다. 이 모델에 따르면 갈등 상황에 처한 협상가들은 두 가지 입장을 취한다. 하나는 자신의 이익에 대한 입장으로 성과를 중요하다고 보는 것이고, 다른 하나는 상대의 이익에 대한 입장으로 관계를 중요하다고 보는 것이다. 협상가들은 '협상에서 얻어 낼 것으로 기대되는 실질적인 성과를 얻는 데 얼마나 관심이 있는가?'와 '현재와 향후 상대와의 기대되는 관계에 대해 얼마나 관심이 있는가?' 라는 두 개의 질문을 바탕으로 전략을 선택할 수 있으며, '성과'와 '관계'라는 두 가지 요인의 조합에 따라 다음의 네 가지 대안적 전략을 만들어낼 수 있다.

〈표 1〉 이중이해관계에 따른 협상 전략

		실제 성과가 중요한가?	
서로의 관계가 중요한가?		그렇다	아니다
	그렇다	협동 전략	양보 전략
	아니다	투쟁 전략	회피 전략

이 틀을 통해 협상가는 상대적으로 중요한 것이 무엇인지, 우선 순위는 무엇인지를 정할 수 있다. 다시 말해서 <표 1>에서처럼 두 개의 질문에 대한 대답에 따라, 투쟁, 양보, 협동, 회피 등 네 가지 유형의 협상 전략을 수립할 수 있다.

'투쟁 전략'은 협상에서 승리하고 실질적인 결과를 획득하는 데에만 관심이 있는 경우로, 상대와의 관계에 미칠 영향이나 후속 거래에 대해서는 관심이 없을 때 주로 선택된다. 경쟁, 지배적, 강성 입장의 전략이라고도 한다. 이 전략을 사용하는 사람들은 가능한 한 큰 이익을 얻는 데 초점을 맞출 뿐, 상대가 원하는 이익을 얻었는지에 대해서는 관심을 갖지 않는다. Rubin J. & Pruitt D.(1994)는 이 전략을 사용하는 사람들은 자신의 욕구를 유지하고 상대가 포기하도록 설득하고자 한다고 한다. 이를 위해 수단과 방법을 가리지 않고 상대를 위협하거나 처벌하고, 으름장을 놓거나 일방적인 행동을 한다. 경우에 따라서는 거짓 정보를 흘리는 행위도 서슴지 않는다.

'양보 전략'은 상대와의 관계를 중요하게 여기는 상황에서의 전략으로, 수용 전략이라고도 부른다. 이 전략을 사용하는 사람들은 자신이 어떤 이익을 달성했는지에 대해서는 거의 관심을 기울이지 않는다. 오히려 상대가 원하고 있는 이익을 얻었는지에 대해 더 많은 관심을 가진다. 즉, 자신에게는 다소 불리하거나 상대가 자신과 다른 생각을 갖고 있어도 상대의 입장을 수용해 주는 전략이다. 이번에 양보를 해주더라도 상대와의 관계 형성을 통해 향후 더 좋은 결과를 얻어내겠다는 목적을 가질 때 주로 사용된다.

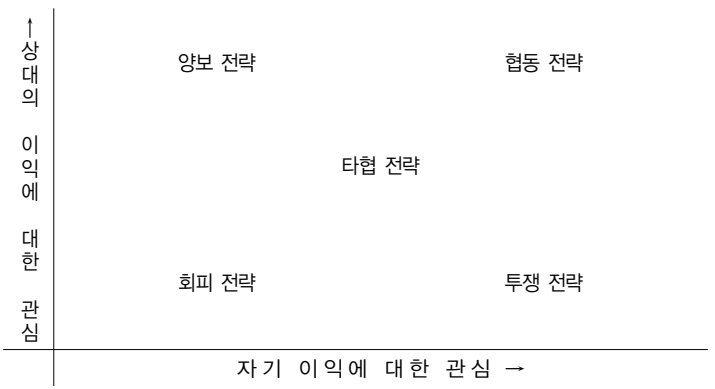
'회피 전략'은 무관심한 상황에서의 전략이다. 이 전략을 사용하는 사람들은 상대의 이익뿐 아니라, 자신의 목표 달성 여부에도 관심이 없다. 협상을 해봐야 관계가 좋아질 것 같지도 않고, 얻을 수 있는 것도 없을 경우 협상 자체를 하지 않으려는 전략을 말한다. 다시 말해 물러나거나 침묵하는 것이, 혹은 아무런 행동도 하지 않는 것이 더 좋을 경우에 사용된다.

'협동 전략'은 자신의 이익 달성 뿐 아니라 상대의 이익 달성 여부에도 높은 관심을 보이는 경우, 즉 윈-윈(win-win)을 원할 때 사용하는 전략

으로 문제해결, 통합 또는 호혜적 전략이라고도 부른다. 이 상황에서 협상가들은 갈등을 해결하기 위해 양쪽 모두 '이길 수 있는' 공통의 이익을 극대화하기 위한 전략을 적극적으로 추구한다. 서로의 정보와 의중을 공개하고 신뢰를 바탕으로 협상을 하는 전략이다.

'타협 전략'도 있을 수 있다. 타협 전략도 갈등을 해소하기 위한 전략의 하나로, 자신의 이익을 위해 적절한 노력을 할 뿐만 아니라, 상대가 이익을 달성할 수 있도록 적당히 도와주는 것이다. 타협 전략을 사용하면 절충 상황[2]에서 서로 공평하다고 느낄 수 있다. 가장 간편하고도 의사결정이 빠르기 때문에 현실적으로 많이 사용되는 전략이지만, Rubin J. & Pruitt D.(1994)는 타협 전략을 발전적인 전략으로 보지 않는다. 타협 전략은 서로의 이해관계를 만족시키기 위해 최선을 다하지 않은 나태한 전략으로 간주되기 때문이다.

다섯 가지 전략은 <그림 1>과 같이 정리할 수 있다.



〈그림 1〉 협상 전략

다섯 가지 유형 중 교육과정에서 지향하는 '참여자 모두가 이익을 얻는 상생의 결과를 가져오는 성공적인 협상', '참여자들이 공동의 이익을 찾아서 모두 만족하는 대안을 재구성하고 조정하는 양보와 타협의 과정이

2) 양측이 서로 1/2씩 양보하고 1/2씩 얻는 것.

핵심인 협상' 교육을 실천하기 위해서는 문제를 원활하게 해결할 수 있는 협동 전략[3]이 선택되어야 한다. 국어교육에서 지향해야 하는 '경쟁적 협력자'[4]로서의 협상 참여자가 되기 위해서도 협동 전략, 즉 호혜적 전략을 실천해야 한다.

Ⅲ. 호혜적 협상의 기본 요소와 절차

사람은 각자 자란 배경이나 인생관, 성격 등이 서로 다르고, 상황마다 각각의 유형이 보다 더 바람직할 수 있기 때문에 갈등에 대한 다섯 가지 대처 유형 중 어느 유형이 반드시 옳고 그르다고 단정할 수는 없다. 그럼에도 대체로 성공적인 협상가들은 자신과 상대방의 필요나 바라는 바를 높은 수준에서 충족시키는 점에서 서로에게 이익이 되는 소위 윈-윈(win-win) 협상을 지향하므로 호혜적인 전략 유형에 속한다. 호혜적 유형은 현재는 갈등하고 있지만, 둘의 관계가 반복적이고 지속적이라는 점을 인식하여 서로에게 도움이 되도록 갈등을 해소하고자 노력한다.

이러한 호혜적 협상이 가능해지기 위해서는 어떤 조건들이 충족되어야 하는지 호혜적 협상에 대한 몇 가지 논의를 종합하여 호혜적 협상의 기본 요소와 절차를 살펴보도록 한다.

---

3) 이 전략은 협동 전략, 협력 전략, 통합 전략, 문제해결 전략, 윈윈 전략, 상호 이득 전략, 호혜적 전략 등 다양한 이름으로 불리는데, 본고에서는 호혜적 전략이라 칭한다.

4) 정민주(2008)는 국어교육에서 지향하는 협상 교육의 목표는 '합의를 이끌어 낼 수 있는 조화로운 인간'을 기르는 데 있다고 본다. 이러한 관점에서 국어교육에서 지향하는 협상 참여자는 '협조적 경쟁자'가 아니라 '경쟁적 협력자'이어여 한다는 것이다. 협상은 갈등에 처한 협상 당사자들이 이를 해결하기 위해 합의를 모색하는 공동 의사결정 과정을 말한다. 합의를 위한 공동의 노력을 요구한다는 것은 공동의 목표를 달성할 수 있도록 협력적 관계를 유지해야 한다는 것을 말한다. 비록 상대방보다 좀 더 유리한 결과를 얻고자 하는 경쟁적 의도를 가지고 있다 하더라도 궁극적으로 각자가 원하는 이익을 실현하기 위해서는 경쟁자 아닌 협력자로서의 역할을 강조해야, 새로운 혜택이 실현될 가능성이 커진다.

1. 호혜적 협상에 대한 이론적 검토

협상에 대한 다수의 논의에서는 호혜적 협상을 성공적인 협상의 전형으로 소개하며 그 전략, 절차, 조건들을 다양하게 소개하고 있다. 하버드 대학교 협상 모형으로 널리 알려진 Fisher R. 외(1991)에서는 호혜적 협상을 '원칙화된 협상'으로 소개하며 다음을 강조한다.

사　　람 : 문제와 사람을 분리시켜라.
이해관계 : 입장이 아닌 이해관계에 초점을 맞추라.
옵　　션 : 무엇을 할 것인지 결정하기 전에 다양한 가능성을 만들어내라.
기　　준 : 객관적 기준에 근거한 결과를 주장하라.

첫 번째 명제는 실질적 문제 해결에 들어가기 전에 실질적 문제와 뒤얽혀 있는 '사람 문제'를 분리시켜 별도로 다루어야 한다는 것이다. 어떤 입장을 취하는 경우 인간의 자아는 그 입장과 일체가 되기 때문에 상황을 악화시킬 수 있기 때문이다. 즉 협상 당사자들은 한편이 되어 나란히 문제를 공략해야지 서로를 공략해서는 안 된다는 뜻이다.

두 번째 명제는 협상의 목적이 자신들의 드러나지 않은 이해관계를 충족시키는 것이므로, 상호 공언한 입장에 초점을 맞추려는 태도를 극복하기 위해 고안된 것이다. 입장을 놓고 협상하면 원하는 것을 모호하게 만드는 경우가 있으므로, 입장이 아닌 그러한 입장을 취하도록 만든 인간적 욕구, 즉 입장의 동기를 효율적으로 충족시킬 수 있는 합의를 이끌어내야 한다는 뜻이다.

세 번째 명제는 압력을 받으면서 최적의 해결책을 고안해 낼 때의 어려움을 고려한 것이다. 많은 이해관계가 걸려 있을 때는 창의성을 발휘하기 어렵고, 올바른 해결책을 찾는 것이 어렵다. 이러한 제약 조건들을 상쇄시키기 위해 충분한 시간을 가지고, 공동의 이해관계를 증진시키고 상반된 이해관계를 창의적으로 조정해 줄 폭넓은 해결책을 연구해야 한다는 것이다.

네 번째 명제는 양측의 본래의 의지와는 무관한 매우 공정한 기준에 입각해야 한다는 것이다. 협상 당사자가 선정한 기준이 아닌 전문가의 의견, 관습, 법률 등과 같이 공정한 기준을 근거로 삼아야 한다는 뜻이다. 양측이 원하는 것과 원하지 않는 것에 대해 논하는 대신 공정한 기준에 입각해 논의한다면, 어느 쪽도 상대방에게 굴복할 필요가 없기 때문이다.

David W. Johnson & Frank P. Johnson(2004)에서는 통합적 협상을 강조하면서 공동의 결과를 극대화하기 위해 유효한 해결방안을 협상하고자 할 때 여섯 가지 단계가 있다고 소개한다.

1단계 : 자신이 원하는 것(자신의 이익)이 무엇인지 기술하라.
2단계 : 자신의 감정을 기술하라
3단계 : 입장에 대한 이유를 교환하라
4단계 : 상대방의 관점을 이해하라.
5단계 : 상호의 이득을 위한 선택권을 개발하라.
6단계 : 현명한 합의에 도달하라.

1단계는 협상가 각각 자신이 요구하는 것을 기술적(descriptive)이지만 평가적이지 않은 방법으로 설명하는 것이며, 2단계는 자신이 어떻게 느끼는지를 기술적이지만 평가적이지 않은 방법으로 설명하는 것이다. 3단계에서는 자신의 욕구와 느낌에 대한 이유를 설명하는 것으로 이는 Fisher R. 외(1991)에서 말하는 '이해관계', 즉 입장의 동기를 분명히 하는 것이다. 4단계는 상대방이 무엇을 원하고, 느끼고, 그 이유는 무엇인지 요약함으로써 입장을 바꾸어 보는 것이다. 5단계는 공동의 결과를 최대화할 수 있는 적어도 세 가지의 좋은 선택적인 합의안을 고안하는 것으로, 이때 선택적인 합의안은 Fisher R. 외(1991)에서 말하는 '옵션'과 일맥상통한다.

Lewicki R. & Barry D.(2005)에서 호혜적 협상의 기본구조는 양쪽 모두가 자신의 목적을 달성할 수 있는 목표를 규정하는 것이다. 양쪽의 목적을 최대로 달성하면서 성공적으로 호혜적 협상에 이르기 위해서는 다음 몇 가지 절차가 필요함을 제안한다.

1. 협상가들은 서로의 진정한 요구사항과 목적을 이해한다.
2. 정보의 자유로운 흐름을 창출하고 아이디어를 활발하게 교환해야 한다.
3. 차이보다는 공통점과 유사성에 초점을 맞추어야 한다.
4. 서로의 목표를 모두 충족시켜 줄 수 있는 해결방안을 추구해야 한다.

'협상가들이 서로 이해해야 하는 진정한 요구사항'은 Fisher R. 외(1991)의 '이해관계'와 David W. Johnson & Frank P. Johnson(2004)의 '욕구의 이유'와 유사하다. '정보의 자유로운 흐름을 창출하고 아이디어를 활발하게 교환'하고 '공통점과 유사성에 초점을 맞추기'는 Fisher R. 외(1991)의 '옵션'과 David W. Johnson & Frank P. Johnson(2004)의 '선택권'을 만들어내기 위한 선결조건이라 할 수 있다.

세 가지 논의의 핵심은 표면적으로 드러난 입장 뒤에 숨어 있는 진정한 이해관계를 충족시킬 수 있는 대안을 마련해야 한다는 점에서 공통적이다. 다만 특징적인 것은 Fisher R. 외(1991)는 David W. Johnson & Frank P. Johnson(2004)과 Lewicki R. & Barry D.(2005)에서는 다루지 않은 '객관적 기준'을 고려해야 함을 제안했다는 것이다. 현실의 협상 상황에서는 이해관계를 확인하고 선택 가능한 여러 가지 대안을 창의적으로 개발했음에도 불구하고 합의점을 찾지 못하는 경우가 종종 발생하는데, 이때 객관적 기준에 입각하여 문제를 해결하는 것은 합리적인 방법이 될 수 있다. 또한 상대에게 제안하는 대안은 객관적이고 공정할수록 상대방에게 수용될 가능성이 높아지므로, 옵션을 마련하는 과정에서부터 객관적 기준을 고려한다면 효과적일 것이다.

2. 호혜적 협상의 세 가지 기본 요소

여러 논의에서 제안된 호혜적 협상을 수행하는 과정이나 전략으로부터 호혜적 협상의 기본 요소를 추출하면 그것은 '동기, 창의적인 옵션(option), 객관적 기준'이다.

첫 번째 요소는 동기이다. 성공적인 협상을 위하여 가장 필요한 것은

협상자들의 입장과 그 동기를 구별하는 것이다. 입장이 협상자의 드러난 요구라면, 동기는 협상자가 그러한 입장을 갖게 된 이유인데, 협상 과정에서 자신과 상대방이 주장하는 요구 뒤에 숨어 있는 이유, 즉 동기를 잘 충족시키면 호혜적 협상으로 나아갈 수 있다는 것이다. 이 때 자신의 주장에 대한 동기는 물론 상대방의 주장에 대한 동기까지 올바로 파악해야 성공적인 협상을 할 수 있다.

Fisher R. 외(1991)는 다음의 예를 통해서 입장과 동기의 차이를 설명한다. 예를 들어, 오렌지 하나를 둘이 서로 가지려고 하는데, 입장 중심의 경쟁적 협상에 따라 타협을 하게 되면, 오렌지를 정확하게 이등분하여 반쪽씩 가지면 해결될 것이다. 그런데 한쪽이 오렌지를 원하는 이유가 무엇인지 그리고 다른 한쪽이 오렌지를 원하는 이유가 무엇인지 그 동기를 생각해 본다면 협상 결과는 달라질 수 있다. 한쪽은 오렌지의 시원한 과육을 먹고 싶고, 다른 한쪽은 오렌지향이 나는 과자를 만들기 위하여 껍질이 필요했던 것이다. 이 경우 오렌지를 정확하게 이등분하는 것보다는 과육과 껍질로 분리하여 각자 오렌지를 필요로 하는 이유, 즉 동기를 잘 충족시키면서 서로가 원하는 바를 얻을 수 있는 호혜적 협상, 이른바 윈-윈(win-win) 협상이 가능해진다.

두 번째 요소는 창의적인 옵션이다. 입장에 대한 이유인 동기가 파악되면, 성공적인 협상의 다음 단계는 서로의 동기를 충족시킬 수 있는 옵션을 개발하는 일이다. 다양한 옵션의 창의적 개발은 호혜적 협상의 기본이다. 옵션은 협상자들이 합의하여 최종적으로 선택할 가능성이 있는 방안을 의미한다. 따라서 협상자들이 다양한 내용의 옵션을 많이 개발하면 할수록 협상이 성공할 가능성은 높아진다. 한쪽에게만 유리한 옵션은 상대방이 수락하지 않을 것이므로 옵션은 협상자들이 서로에게 이익이 되도록 개발되어야 한다.

세 번째 요소는 객관적 기준이다. 호혜적 협상에서는 협상을 통해 얻을 수 있는 이익들을 확대하여 서로의 동기를 충족시키려고 노력하며, 상대방과의 우호적인 관계를 고려하며 서로에게 득이 되는 합의를 도출해야 한다. 그럼에도 불구하고 상대방의 이익과 자신의 이익이 직접적으로 상

반되는 경우, 이러한 충돌을 공정하고 합리적으로 해소하기 위하여 무엇인가가 요구된다. 이 때 갈등을 조정하기 위해서 한쪽의 이익이 포기되거나 제한되더라도 객관적이고 공정한 기준에 기초하여 협상을 수행하면 양측은 합의가 정당하다고 인정하게 된다. 즉 객관적이고 공정한 기준이란 협상자의 의지와 관계없는 독립적인 지표, 기준, 원칙을 말한다. 객관적이고 공정한 기준에는 도덕성, 국제 사회와 국내 사회의 법규범, 업계의 관행과 기준, 선례, 전문가의 판단 등을 참고할 수 있다.

3. 호혜적 협상의 절차

호혜적 협상을 지향하고 있는 교육과정 내용상의 협상의 절차는 선택 교육과정인 '화법' 교육과정 해설(2008)에서는 3단계로, 9학년 교육과정 해설(2008)에서는 4단계로 제시되어 있다.

3단계는 시작 단계, 조정 단계, 해결 단계로 구성된다. 시작 단계는 문제에 대한 참여자들의 기본 입장을 서로 확인하는 단계이다. 조정 단계는 참여자들의 입장 표명과 함께 구체적인 제안이나 대안을 상호 검토하면서 양보를 통해 서로의 입장 차이를 좁히는 단계이다. 해결 단계는 제시된 대안들을 재구성하면서 합의에 이르는 단계이다.

4단계는 다음과 같이 구성된다. 첫째, 협상의 당사자가 각자 갈등의 본질을 진단해 보는 단계이다. 문제의 중요성, 갈등의 원인, 협상에 의한 문제 해결의 가능성 등을 따져 보고 협상의 필요성을 점검한다. 둘째, 갈등 해결을 위하여 문제에 정면 대응하는 단계이다. 시간과 장소를 정하여 갈등의 상대와 만나 문제를 확인하고 상대방에 대한 요구를 전달하여야 한다. 셋째, 상대의 의견을 경청하고 상대의 처지와 요구 사항을 이해하는 단계이다. 넷째, 협의와 조정을 통하여 문제를 해결하는 단계이다. 문제의 해결은 자신의 요구를 관철시키는 것보다는 양보와 배려를 통하여 서로의 이익을 보장하는 데 있다.

본고는 앞선 여러 논의들과 교육과정이 제안한 4단계를 고려하여 협

상 절차를 준비, 개시, 수행, 종결 단계로 구별하고자 한다.

1단계는 협상 준비이다. 준비를 충분하게 할수록 협상의 목적을 달성할 가능성이 높아지는데 협상 준비의 핵심은 정보이다. 자신은 물론이고 상대방의 동기, 객관적 기준, 다양한 옵션, 최선의 대안 등에 관한 정보를 수집하고 분석하는 과정이 협상 준비의 시작이다. 이렇게 수집되고 분석된 정보를 바탕으로 협상의 계획과 목표가 설정된다.

준비 단계는 협상 사안의 구성, 상대방과 협상 쟁점의 교환, 협상 쟁점의 검토, 협상 쟁점별 목표 설정, 주장을 지지하는 자료의 준비, 상대방에 대한 준비 등으로 보다 세분화할 수 있다.

협상 사안의 구성은 협상에서 원하는 것이 무엇인지 또는 무엇을 협상할지 그 사안을 정하는 것이다. 협상 사안을 구성할 때는 협상의 목표를 결정하고, 협상에서 얻을 수 있는 것을 예상해야 하다. 이 단계에서 사안을 분석하여 상대방과 협상해야 할 쟁점을 정의한다. 상대방에게 원하는 것이 한 가지인 것처럼 생각될 수 있지만 심각하게 고민하여 여러 개를 발견하면, 즉 쟁점이 여러 개가 되면, 경쟁적이 아닌 협력적인 협상 가능성이 높아진다. 이렇게 협상 사안을 구성하면서 반드시 얻어야 하는 것과 그저 얻기를 바라는 것이 무엇인지 구별할 수 있어야 한다. 협상 사안을 구성하면서 상대방이 원하는 것이 무엇인지도 고민해야 한다.

상대방과 협상 쟁점 교환은 협상이 개시되기 전에 협상되어야 할 쟁점 목록을 교환하는 것이다. 상대방과 협상 쟁점을 교환함으로써 협상에서 다루어질 쟁점들의 체계적 목록인 협상 의제(agenda)를 고안할 수 있다. 또한 이 과정에서 실제 협상이 수행될 장소, 협상 개시 시점과 기간, 협상에 참여하는 협상 당사자들의 확정은 물론 협상의 수행에 관한 원칙 등이 합의될 수 있다.

협상 쟁점의 검토는 일단 협상 의제가 합의되면 각 쟁점별 입장과 그 동기가 무엇인지 깊이 고민하는 단계이다. 동시에 협상 목적에 비추어 협상 쟁점들을 그 중요도에 따라 분류해야 하는 활동도 해야 한다. 반드시 얻어야 하는 것을 얻어야지, 그저 얻기를 바라는 것을 얻는다면 그 협상은 성공적이라 할 수 없다. 협상 쟁점들의 중요도가 결정되면, 협상에서

이들 쟁점이 다루어질 순서를 결정해야 한다. 보다 쉬운 쟁점부터 협상할 수도 있고, 보다 어렵거나 중요한 쟁점부터 협상할 수도 있다. 협상 쟁점들 사이의 상호 관련성도 판단하는 것이 좋다. 하나의 쟁점이 해결되면 다른 쟁점도 해결된 것과 마찬가지 상황이 될 수 있기 때문이다.

협상 쟁점별 목표점 설정은 협상에서 구체적인 쟁점에 대한 목표 달성을 의미하며 이것은 곧 협상의 목적 달성으로 이어진다. 협상 당사자는 협상 쟁점별로 기대할 수 있는 또한 자신에게 가장 이익이 되는 해결책을 생각하게 된다. 이러한 해결책은 입장에 대한 동기를 잘 반영하고, 객관적 기준에 부합하며 공정해야 할 것이다. 이와 함께 협상자는 상대방이 각각의 쟁점에서 기대할 수 있는 해결책이 무엇일까 고민하는 것도 필요하다.

주장을 지지하는 자료의 준비는 협상에서 자신의 입장을 상대방에게 주장하기 위해 반드시 필요하다. 주장은 상대방에게 설득력을 가져야 하고, 그러기 위해서는 객관적 기준에 맞아야 하며, 정당성을 가져야 할 것이다. 그러므로 쟁점별로 자신의 입장을 정당화하는 객관적 기준을 가능한 한 충분하게 준비하는 것이 좋다. 자신이 제시한 기준에 대한 상대방의 반박 또는 반응을 미리 생각하여, 추가적인 대응도 준비해야 한다.

상대방에 대한 준비는 '지피지기(知彼知己)'와 일맥상통한다. 협상 상대방이 중요하게 생각하는 쟁점, 이들 쟁점에 대한 상대방의 입장 및 그 동기, 상대방의 협상 유형 등에 대한 이해가 필요하다.

2단계는 협상 개시이다. 협상의 준비 단계에서 수집한 정보를 기초로 협상 계획이 마련되면, 상대방을 만나서 협상을 개시하게 된다. 협상의 개시는 실제 협상과 협상의 준비를 이어주는 점에서 상당히 중요하다. 협상의 개시에서는 상대방이 협상을 수행하여 결정할 수 있는 권한을 가지고 있는지를 확인해야 한다. 상대방의 진술을 경청하면서 협상을 준비하면서 상대방에 대하여 수집하여 정리한 정보가 추측에 불과한 것인지 아니면 사실에 맞는지 등도 확인한다. 또한 상대방에게 얻을 수 있다고 생각한 것을 상대방이 실제로 가지고 있는지, 원하는 것을 상대방에게서 얻을 수 있는지, 상대방이 바라는 것을 줄 수 있는지도 확인한다.

3단계는 협상 수행이다. 협상의 수행은 준비 단계에서 수집한 정보를

기초로 협상 당사자들이 서로 주장을 개진하고, 상호 양보하면서 합의에 이르는 과정이다. 협상의 수행은 대화를 통하여 서로의 정보를 주고 받으며 다양하게 펼쳐질 상황에서 협상의 기본 요소에 따라 창의적이면서 단호하게 의사소통하는 과정이라 할 수 있다.

4단계는 협상의 종결이다. 상대방과 합의를 도출하게 되면 협상이 종결되는데, 협상 종결은 신중해야 한다. 협상을 신중하게 종결하기 위해서는 협상 의제에 포함된 쟁점들을 모두 충분히 검토하고 합의를 도출해야 한다. 즉, 쟁점별 입장에 대한 동기가 이해되고, 모든 가능한 옵션이 창의적으로 논의되고, 필요한 기준이 합의된 후에 비로소 약속을 통하여 협상을 종결하는 것이다. 협상의 결과는 문서로 작성하고, 협상 중에 노출된 갈등을 해소하는 차원에서 악수를 한다든지, 상대방의 협력과 노고에 감사를 표시하며 부드럽게 마무리한다. 마지막으로 협상의 결과는 항상 분쟁의 가능성에 노출되어 있으므로 합의문에 분쟁의 해결에 관한 규정도 명시해야 한다.

상대방과 협상이 종결된 후 일종의 ‘협상 후기’도 작성해 둔다. 협상에서 어려웠던 점, 협상의 기본 요소가 제대로 적용되었는지 등을 작성해 놓으면 차후 협상에서 유용하게 활용할 수 있기 때문이다.

Ⅳ. 호혜적 협상을 위한 ‘협상’ 담화 교수·학습 방안

1. ‘협상’ 담화 교수·학습 목표

앞에서 살핀 호혜적 협상을 위한 기본 요소와 절차들은 협상에 관한 일반적인 지식이다. 학습자들이 ‘협상’을 효과적으로 수행하는 데 필요한 지식과 기능을 익힐 수 있도록, 교육의 장 안에서 ‘협상’을 다루기 위해서는 상기에서 이론적으로 검토한 내용을 적절한 교육 내용으로 변환해야

한다.

국어과에 앞서서 '협상'을 중등 교육의 장 안에서 실천한 사례는 사회과에서 찾아볼 수 있다. 한 예로 노경주(2009)는 시민 교육을 위해 고등 사고 능력을 함양하기 위한 쟁점 중심 수업에 대해 논의하면서 쟁점에 대한 최종 판단에서 중시되는 협상 능력을 제고하기 위해 '쟁점 협상' 모형을 제안하였다. 그러나 사회과에서 실시되고 있는 협상을 활용한 수업은 주어진 갈등 상황에서 문제 해결의 한 방법으로서, 주어진 학습 과제를 해결하기 위한 한 방법으로서 협상 방식을 수단으로 활용한 협상식 수업이지, 협상에 대한 본질적이고 방법적인 지식을 학습하는 협상 수업이 아니다.

국어 교육에서의 협상 수업은 협상 전반에 대한 본질적이고 방법적인 지식을 제공함은 물론이고, 유의미한 협상 상황을 경험하게 함으로써 실제 협상 능력을 신장시켜 주는 것을 지향해야 한다. 협상 교육에서는 태도에 대한 교육도 필요하다. 거짓 정보를 제공하며 일방적인 승리를 거두거나 상대를 향해 공격적인 태도를 취하는 것은 진정한 협상이 아니므로, 협상을 올바로 인식하고 상호 협력하는 바른 태도를 내면화할 수 있도록 유도해야 한다. 그런 후에 협상 상황에서 갈등을 해결하기 위해 발휘하는 능력이 문제 해결을 위한 일반적인 의사소통 능력으로 전이될 수 있도록 해야 한다.

이러한 협상 담화 교육을 위해 국어과 교육과정에서 제시하고 있는 교육 내용은 다음과 같다.

【9-말-(3)】 의견이 다른 상대와 협상을 통해 문제를 해결한다.
【내용 요소의 예】
- 협상의 중요성을 이해하고 진행 절차 알기
- 협상을 통해 문제를 해결하는 방법 이해하기
- 상대의 의견을 존중하는 표현 방법 활용하기

【화법－담화의 유형－협상】
① 협상의 개념, 목적, 형식, 절차, 방법 등을 이해한다.
② 협상의 목표를 설정하고 구체적인 타협안을 마련한다.

③ 협상의 쟁점을 분석하고 단계적으로 문제를 해결한다.
④ 참여자 모두가 만족하는 결론을 도출하기 위하여 협력한다.

이 가운데 9학년 말하기의 첫 번째 내용 요소의 예 ‘• 협상의 중요성을 이해하고 진행 절차 알기’와 화법 교육과정의 첫 번째 교육 내용 ‘① 협상의 개념, 목적, 형식, 절차, 방법 등을 이해한다.’는 협상에 대한 기본적인 지식부터 교수·학습해야 한다는 것을 잘 보여주고 있다.

‘• 상대의 의견을 존중하는 표현 방법 활용하기’와 ‘④ 참여자 모두가 만족하는 결론을 도출하기 위하여 협력한다.’는 협상을 올바로 인식하고 상호 협력하는 바른 태도를 내면화할 수 있도록 해야 한다는 협상에 임하는 태도적 측면을 잘 반영한 교육 내용이다.

‘• 협상을 통해 문제를 해결하는 방법 이해하기’와 ‘② 협상의 목표를 설정하고 구체적인 타협안을 마련한다.’, ‘③ 협상의 쟁점을 분석하고 단계적으로 문제를 해결한다.’는 방법적 지식과 관련된 교육 내용이다. 협상에 관한 지식을 학습하는 궁극적인 목적은 실제적인 협상 능력 신장에 있으므로 방법적 지식과 관련된 교육 내용은 무엇보다 중요하다.

그런데 협상에 대한 이 지식들은 인지적 차원으로 머물러서는 안 된다. 방법적 지식을 적용해 볼 수 있는 수행 중심 수업을 통해서 유의미한 협상 경험을 제공하고, 그 과정에서 익힌 지식들이 실질적인 협상 능력으로 전이될 수 있도록 해야 한다. 그러기 위해서는 교육 내용들이 협상의 특성을 구체적으로 잘 반영하고 있어야 한다.

하지만 교육과정에서 제시하고 있는 방법적 지식에 대한 교육 내용은 호혜적 협상의 기본 요소와 절차에 대한 충분한 고려 없이, 일반적인 문제해결 상황에서 알아야할 의사소통 지식과 기능으로 구성되어 있다. 이러한 교육 내용만으로는 ‘협상’ 담화 고유의 교수·학습을 효과적으로 수행할 수 없으며 학습자에게도 유의미한 교육적 경험을 제공할 수 없다. 참여자 모두가 만족하는 성공적인 협상에 효과적으로 도달하는 유의미한 교육적 경험을 제공하기 위해서는 교수·학습 내용, 방법, 활동이 협상의 특성을 보다 더 충실히 반영하고 있어야 하며, 협상 과정에서 요구되는

구체적인 전략이나 방법에 대한 안내도 강화되어야 한다.

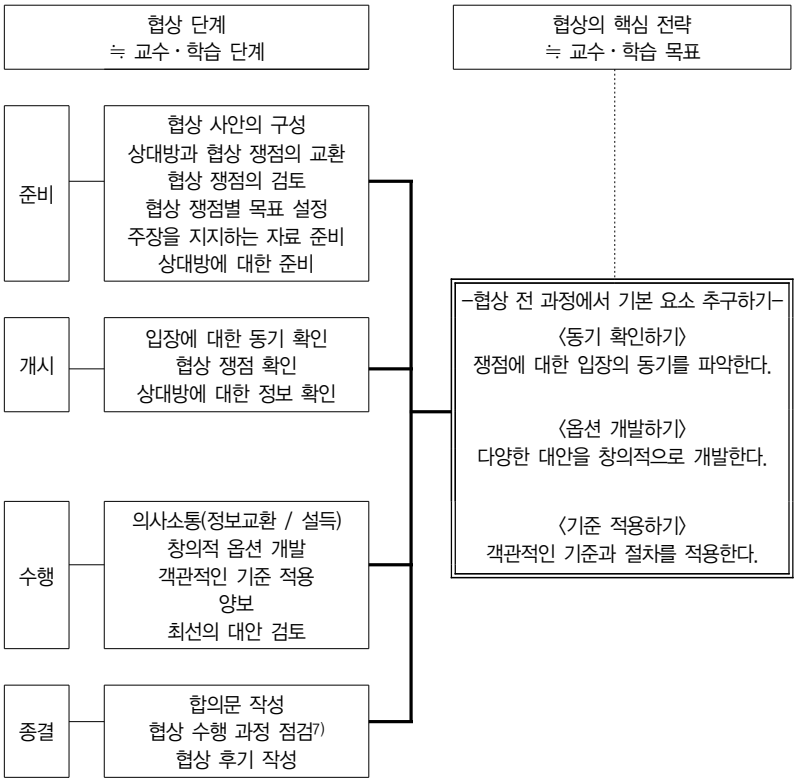
학습자들에게 협상의 술책이나 술수를 가르쳐야 한다는 것은 아니다. 국어과 교육과정에서 지향하는 호혜적 협상의 핵심 전략을 가르쳐야 한다는 것이다. 호혜적 협상에서는 문제 상황 및 상대방의 요구와 이익을 정확하게 인식하고, 문제점을 지적하면서 구체적인 상황 속에서 창의적이고 생산적인 대안을 제시하고 상대를 설득할 수 있는 능력을 요구한다. 이러한 고도의 의사소통 능력 발달을 추구하는 협상 담화 교수·학습은 호혜적 협상의 기본적 요소인 '동기 확인하기, 옵션 개발하기, 객관적인 기준 적용하기'를 끊임없이 추구하도록 하는 보다 실질적이고 구체화된 교육 내용을 바탕으로 할 때 성공할 수 있다.[5)]

협상의 전체 흐름 속에서 단계마다 고려되어야 하는 '동기, 옵션, 기준'은 협상 전 단계에 걸쳐 판단의 기준으로 작용하며, 협상이 창의적이고 호혜적인 방향으로 나아갈 수 있도록 도와준다. 또한 이 세 가지 요소는 문제 상황 및 상대방의 요구와 이익을 정확하게 인식하고, 구체적인 상황 속에서 창의적이고 생산적인 대안을 제시하여 상대를 설득할 수 있는 능력과 직접적으로 연결되므로 학생들에게 가르쳐야 할 협상의 핵심 전략이자 구체적인 교수·학습 목표가 된다. 이를 정리하면 <그림 2>와 같다.[6)]

---

5) 여기서 구체화된 교육 내용이란 협상의 세부 단계별 활동들을 고려하여 보다 많은 교육 내용을 제시해 주는 것, 교수·학습 현장의 차시별 교수·학습 목표 수준 정도로까지 제시해 주는 것을 의미하지 않는다. 일반적인 문제 해결 상황에서 발휘해야 하는 의사소통 능력이 아닌, 협상이라는 보다 구체화된 담화 유형의 특징, 그 중에서도 호혜적 협상을 수행하기 위한 고유의 교육 내용을 바탕으로 해야 한다는 것이다.

6) '협상' 담화를 국어 교육의 장에서 실천하고자 할 때는 유의미한 협상 상황을 경험하게 함으로써 실제 협상 능력을 향상시키는 것과 함께, 협상 전반에 대한 지식과 협상에 대한 바른 태도를 내면화할 수 있도록 해야 한다. '협상' 담화에 대해 교육과정에서 제시하고 있는 교육내용 중 '① 협상의 개념, 목적, 형식, 절차, 방법 등을 이해한다.'와 '④ 참여자 모두가 만족하는 결론을 도출하기 위하여 협력한다.'는 본질적 지식과 태도 측면을 적절히 고려했다고 할 수 있다. 다만 방법적 지식, 기능과 관련하여 제시된 '② 협상의 목표를 설정하고 구체적인 타협안을 마련한다.'와 '③ 협상의 쟁점을 분석하고 단계적으로 문제를 해결한다.'라는 교육 내용의 부적절성에 대한 대안으로 보다 구체적인 교수·학습 목표를 제시하는 바이다.



〈그림 2〉 ‘협상’ 담화 교수·학습 단계 및 목표

2. ‘협상’ 담화 교수·학습 활동

‘쟁점에 대한 입장의 동기를 파악한다.’, ‘다양한 대안을 창의적으로 개발한다.’, ‘객관적인 기준과 절차를 적용한다.’라는 교수·학습 목표를 달성하기 위한 교수·학습 활동은 세 가지 기본 요소를 확인하고 개발하

7) ‘종결’ 단계에서 이루어지는 협상 수행 과정에 대한 점검은 협상을 끝낸 후 자신의 협상 과정에 부족함이 없었는지 등을 되돌아보는 반성의 성격을 띤다. 한편 점검 활동은 원활한 협상 수행을 위해서 협상을 수행하는 전체 과정에서 두루 이루어져야 한다.

는 방법으로 구성할 수 있다. 동기 요소는 본인은 물론 상대방의 욕구를 객관적이고 구체적으로 기술해 보며 분석할 수 있다. 옵션 요소는 브레인스토밍, 활발한 정보 교환과 옵션 개발 기법 등을 활용하여 창의적으로 개발할 수 있다. 기준 요소는 협상 당사자들과는 무관한 공정하고 객관적인 기준과 절차 찾기를 통해 해결할 수 있다.

1) 동기 확인하기 활동

협상의 쟁점에 대한 협상자의 입장 뒤에 숨어 있는 동기는 다음 질문들에 대한 답을 기술하는 활동을 통해 구체화할 수 있다. 그 답을 기술해 보고 동기가 명확해지면, 협상을 수행하는 학습자들은 협상 과정 중에서도 입장이 아닌 동기를 충족시키기 위해 노력하게 될 것이다.

- 내가 원하는 것은 무엇인가?
- 나는 왜 그것을 원하는가?
- 상대방이 원하는 것은 무엇인가?
- 상대방은 왜 그것을 원하는가?
- 나와 상대방이 공통적으로 원하는 것은 무엇인가?
- 나와 상대방이 달리 원하는 것은 무엇인가?
- 나와 상대방의 동기 중 공통점은 무엇인가?
- 나와 상대방의 동기 중 차이점은 무엇인가?
- 내가 원하는 바는 세분화할 수 있는가?
  할 수 있다면 어떻게 나눌 수 있는가?
- 상대방이 원하는 바를 세분화할 수 있는가?
  할 수 있다면 어떻게 나눌 수 있는가?
- 내가 반드시 얻어야 할 것과 얻으면 좋은 것은 무엇인가?
- 상대방이 반드시 얻고자 하는 것과 얻었으면 좋겠다고 생각하는 것은 무엇인가?

2) 옵션 개발하기 활동

문제 해결을 위해서는 다양한 대안들이 마련되어야 하는데 옵션 개발을 위해서는 동료 학습자들과 함께 브레인스토밍 토의를 수행하도록 한다. 창의적인 옵션 개발은 협상 준비 단계에서는 상대방에게 제안할 대안을 미리 마련해 두는 것의 성격을 띤다. 협상 수행 단계에서는 각자 마련해 온 대안을 기반으로 상대방과 함께 보다 발전적이고 창의적인 옵션을 개발하게 된다.

브레인스토밍 토의를 통해서 옵션을 개발하는 활동을 지도할 때는 다음 사항에 유의하도록 한다. 먼저 브레인스토밍을 하기 전에는 목표를 분명히 하고, 편안하고 자유로운 분위기를 조성하도록 한다. 브레인스토밍 중에 학습자들은 나란히 앉아서 상대방의 의견에 대한 비판은 하지 않도록 하고 생산된 아이디어들을 명료하게 기록한다. 브레인스토밍 후에는 가장 유망한 아이디어에 표시를 하여 아이디어를 선별하되, 유망한 아이디어는 보다 발전시켜 최선의 아이디어들을 선택하도록 한다.

창의적인 옵션을 개발하기 위해 브레인스토밍 과정에서 대안을 찾는 기법으로는 네 가지 방법을 활용할 수 있다. 네 가지 방법은 '파이 키우기', '우선과 차선을 고려한 양보하기', '포기에 대한 보상하기', '입장의 동기를 접목시키기'라고 할 수 있다.[8)]

---

8) 네 가지 방법은 Lewicki R. & Barry D.(2005)가 제시한 구체적인 상황을 통해 이해 가능하다. 남편은 2주의 전체의 휴가기간을 산에 있는 한적한 오두막에서 보내고 싶어 하는 반면 아내는 바닷가에서 휴가를 즐기며 고급호텔에 묵고 싶어 한다는 구체적인 상황에서 문제를 해결하는 방법은 여러 가지가 있다. 첫 번째 방법은 부부가 회사의 사장에게 2주가 아니라 4주간의 휴가를 달라고 설득하는 것이다. 그렇게 할 수 있다면, 이들은 산과 바다에서 2주씩을 보낼 수 있다. 두 번째 방법은 부부가 휴가 장소뿐만 아니라 숙박시설에서도 의견이 일치하지 않을 경우를 고려한 것이다. 남편은 평범한 오두막을, 부인은 고급호텔에 묵기를 원하되 부인이 휴가 장소보다 숙박 장소를 중요시 한다면 양쪽의 요구에 합당한 방법은 산으로 가되 고급호텔에 묵는 것이다. 세 번째 방법은 부인이 원하는 대로 바닷가를 휴가 장소로 결정하는 대신에, 부인은 남편이 평소 갖고 싶어했던 값비싼 선물을 사주겠다고 제안하는 것이다. 네 번째 방법은 서로의 요구 사항을 모두 만족시키는 것이다. 남편은 부인에게 휴가 장소를 산으로 가고 싶은 이유가 사냥도 하고 낚시도 하고 싶기 때문이라고 말하고, 부인은 남편에게 사람들 틈에서 수영이나

파이 키우기 기법은 대안이 부족한 문제를 해결하기 위해 대안의 자원을 늘리는 것이다. 파이를 늘릴 때 필요한 것은 상대방의 이해관계와 활용 가능한 자원에 대한 정보이다. 다음의 물음에 입각하여 문제 해결 방법을 모색해 볼 수 있다.

- 어떻게 하면 양쪽 모두 자신이 요구하는 것을 얻을 수 있을까?
- 대안이 부족하지 않는가?
- 양쪽의 요구에 부응하는 대안을 어떻게 늘릴 수 있을까?
- 나에게 이용 가능한 자원은 무엇이 있는가?
- 상대에게 이용 가능한 자원은 무엇이 있는가?

우선과 차선을 고려한 양보하기 기법은 갈등 상황에 숨어 있는 두 가지 이상의 쟁점을 찾아내는 것으로 시작된다. 여러 가지 쟁점 중에서 첫 번째 쟁점을 한쪽의 이해관계에 부합하도록 해결해 주면, 두 번째 쟁점은 다른 쪽의 이해관계에 맞추어서 해결해 줄 수 있다는 것이다. 다음 물음에 대해 답을 찾아보면 이 기법을 효과적으로 활용할 수 있다.

- 나에게 있어 어떤 문제가 우선이고 차선인가?
- 상대에게는 어떤 문제가 우선이고 차선인가?
- 나에게 있어서 우선인 문제가 상대에게 차선인 것이 있는가? 혹은 그 반대가 있는가?
- 하나의 큰 문제를 둘 이상의 더 작은 문제들로 나눌 수 있을까?
- 나에게 큰 손해가 없으면서 상대에게 가치 있는 것으로 내가 줄 수 있는 것은 무엇인가?

포기에 대한 보상 기법은 한쪽이 자신의 목적을 얻어내고 다른 한쪽에게 그에 상응하는 보상을 해 주는 것이다. 이 보상은 당장의 협상과 직접적인 관련이 없을 수도 있지만 보상을 받는 쪽에게는 양보의 대가로 받게 되는 보상으로 생각되어 이해관계에 상응된다. 이를 위해 고려해 보아

쇼핑도 하고 싶기 때문이라고 말한다면 부부는 서로의 요구 사항을 모두 만족시킬 수 있는 리조트시설을 찾아 휴가를 떠나기로 합의할 수 있다.

야 할 사항은 다음과 같다.

- 상대의 목적과 가치는 무엇인가?
- 중요한 문제에서 내 뜻대로 함과 동시에 상대를 만족시키기 위해 내가 무엇을 할 수 있을까?
- 내가 상대에게 주기에 비싸지 않고 상대에게 가치 있는 포기에 대한 보상에 이용할 만한 것은 무엇일까?

입장의 동기를 접목시키기는 서로의 요구 사항에 맞는 새로운 선택 사항을 만들어 내는 것이다. 양측의 입장 뒤에 숨어 있는 동기를 동시에 만족시키기 위해 동기를 접목시켜보는 방법을 사용하면 문제의 본질을 명확히 파악할 수 있어 각자의 입장만 고수하지 않아도 된다. 대신 협상에 참여하는 학습자들은 서로의 이해관계와 요구 사항을 알 수 있도록 충분하게 정보를 교환하고 이를 만족시킬 수 있는 옵션을 만들어야 한다. 물론 양측의 동기가 완벽하게 충족되지 못할 수도 있지만 서로의 요구 사항에 가장 부합하는 해결책을 만들어 낼 수는 있다. 이 기법을 적용하기 위한 구체적 확인 사항은 다음과 같다.

- 상대의 근본적인 목적과 요구 사항은 무엇인가?
- 나의 근본적인 목적과 요구 사항은 무엇인가?
- 서로의 목적과 요구 사항에서 무엇이 우선이고 차선인가?
- 서로의 우선적인 목적과 요구 사항을 연결시킬 수 있는 방법은 무엇인가?

네 가지 방법[9]이 성공을 거두기 위해서는 양측 사이에 반드시 활발한 정보 교환이 이루어져야 한다. 서로의 정보를 자발적으로 공개하고 적극

9) 네 가지 방법 중 '파이 키우기'와 '입장의 동기를 접목시키기'는 양측이 원하는 것을 모두 충족시켜 줄 수 있지만, '우선과 차선을 고려한 양보하기'와 '포기에 대한 보상하기'는 상호 양보를 전제로 한 것이라 지금 현재 원하는 것을 모두 충족시키는 것이라 보기 어렵다. 하지만 참여자들이 만족할 만한 대안을 재구성하고 조정하는 양보와 타협을 핵심으로 할 것을 강조하는 교육과정에서 지향하는 협상 교육을 실천하는 다양한 방법 중의 하나로 활용될 수 있다.

적으로 질문을 할 때 활용 가능한 자원이 많아지고, 각각의 자원들을 바탕으로 다양한 대안이 개발될 수 있기 때문이다.

3) 기준 적용하기 활동

상대방의 이해관계를 잘 이해한다 하더라도, 양측의 이해관계를 조정할 방도를 생각해낼지라도, 상대방과의 인간관계를 높이 평가한다 할지라도, 상충되는 이해관계로 인해 어려운 상황을 직면할 수 있다. 이 때 필요한 것은 원칙에 근거하여 해결책을 찾는 것으로, 양측 모두에게 적용할 기준을 마련하는 것이다.[10] 하지만 상대에게 제안할 대안을 개발하는 과정에서부터 객관적이고 공정한 기준을 고려한다면, 아무리 그 합의안이 정당하더라도 갈등을 조정하기 위해서 한쪽의 이익이 포기되거나 제한되는 상황까지는 오지 않을 수 있다.

이를 위해서 협상을 수행하는 학습자들은 국제 사회와 국내 사회의 법규범, 업계의 관행과 기준, 선례 등을 검색해 보거나 전문가에게 조언을 구하는 활동을 할 수 있다. 다음은 기준을 적용해야 할 때 생각해 봐야 할 물음들이다.

- 국제 사회와 국내 사회의 관련 법규범에는 어떤 것이 있는가?
- 업계의 관행이나 기준은 어떠한가?
- 관련 선례나 관례는 어떠한가?

---

10) '기준 적용하기' 전략은 '동기 확인하기', '옵션 개발하기'와 동등한 층위의 전략이라 할 수 없다고 볼 수도 있다. 양측의 동기를 확인하고 선택 가능한 여러 가지 대안을 창의적으로 개발했음에도 불구하고 합의점을 찾지 못하는 경우가 발생했을 때, 객관적 기준을 적용하여 문제를 해결하는 방법이기 때문이다. 즉 '동기 확인하기'와 '옵션 개발하기'가 최선의 전략이라면, '기준 적용하기'는 차선의 전략이라 할 수 있다. 하지만 '기준 적용하기' 과정에서부터 고려하게 되는 것들이 반드시 옵션 개발하기 전략으로 해결되지 않은 문제를 해결하기 위해 차선으로만 선택되는 것은 아니다. 옵션을 개발하는 과정에서 합리적인 대안을 마련하기 위해 관련 법률이나 관례, 선례, 전문가의 판단 등을 참고할 수도 있다. 상대에게 제안하는 대안은 객관적이고 공정할수록 상대방에게 수용될 가능성이 높아질 수 있기 때문이다.

- 해당 분야 전문가의 의견은 어떠한가?
- 도덕적인 기준인가?
- 객관적이며 공정한 기준인가?
- 나와 상대방의 이해관계와 무관한 기준인가?
- 기준은 나와 상대방 모두에게 적용되는 것인가?
- 기준을 개발하고 적용하는 과정은 논리적인가?

Ⅴ. 결론

점점 더 다양하고 복잡한 형태로 변화하는 사회에서 타인과 갈등 없이 공존하는 것은 불가능하다. 이러한 상황에서 호혜적 협상은 사회 구성원들 간의 갈등의 폭은 좁히고, 이해의 폭은 넓혀주는 효과적인 방법이 될 수 있다. 협상의 표면에 드러난 입장 뒤에 숨은 동기와 창의적 옵션에 초점을 맞추면 상호 만족을 추구할 수 있기 때문이다. 또한 공정한 기준에 의거하여 양측의 이해관계를 동시에 충족시킬 수 있는 방법을 찾으면 지속적인 합의를 이끌어내고, 지속되는 상호 발전적인 관계를 만들 수 있기 때문이다. 즉 호혜적 협상을 통해 현명하게 처리된 갈등은 사회에 긍정적인 창조의 힘을 제공해 줄 수 있다.

이러한 사회적 요구에 대한 적극적 반영으로 2007 개정 국어과 교육과정에는 '협상' 담화가 신설되었다. 협상 담화의 신설은 화법 교육이나 국어 교육의 목적 달성에도 상당 부분 기여할 수 있다. 갈등 관계에 직면한 둘 이상의 참여자가 합리적이고 창조적인 대안을 제시하며 의견을 조율하고 합의 가능 영역을 찾는 과정을 핵심으로 하는 협상에 능동적으로 참여한 학습자는, 상호 교섭성이라는 화법의 성격을 직접 경험할 수 있으며, 창의성 및 사고력, 의사소통 능력의 신장도 꾀할 수 있기 때문이다.

하지만 막상 국어 수업의 장에서 협상 교육을 실천하고자 할 때는 많은 어려움에 부딪히게 된다. 협상 담화의 교수·학습에 대한 구체적인 안내나 관련 선행 연구가 부족하기 때문이다. 더구나 교육과정의 교육 내용

은 협상 고유의 장르적 특성에 대한 충분한 고려 없이, 일반적인 문제해결 상황에서 알아야 할 의사소통 지식과 기능으로 협상 담화에 대한 교육 내용을 구성하고 있다.

국어 교육에서의 협상 수업은 협상 전반에 대한 본질적이고 방법적 지식을 제공함은 물론이고, 유의미한 협상 상황을 경험하게 함으로써 실제 협상 능력을 신장시켜 주어야 하며, 그 능력이 문제 해결을 위한 일반적인 의사소통 능력으로 전이될 수 있도록 해야 한다. 협상을 올바로 인식하고 상호 협력하는 바른 태도를 내면화할 수 있도록 유도하는 것도 중요하다.

본 연구에서는 협상 장르의 고유한 특성을 보다 더 충실히 반영한 교육 내용과 방법을 마련해 보았다. 교육과정에 제시된 교육내용으로는 참여자 모두가 만족하는 성공적인 '협상'을 원활히 수행할 수 없고, 학습자들에게 협상에 대한 유의미한 교육적 경험도 제공할 수 없기 때문이다. 이에 협상에 대한 이론을 바탕으로 호혜적 협상을 성공적으로 수행할 수 있도록 해 주는 요소 '동기 확인하기, 옵션 개발하기, 객관적 기준 적용하기'를 추출하고, 이것을 중심으로 하여 협상 담화 고유의 성격을 고려한 실제적인 교수·학습 목표로 '쟁점에 대한 입장의 동기를 파악한다.', '다양한 대안을 창의적으로 개발한다.', '객관적인 기준과 절차를 적용한다.'를 제안하였다. 더불어 세 가지 교수·학습 목표를 내면화할 수 있는 방법을 교수·학습 활동으로 제안하였다.

현장 수업을 통해 여러 차례 검증 받으며 수정·보완이 요구되겠지만, 협상 담화 수업을 설계하는데 하나의 참고 자료가 되기를 바라며, 나아가 우리나라의 말 문화와 관련하여 우리의 삶의 방식에 보다 적합한 협상 교수·학습 방안을 고안해 보는 연구의 출발점이 되기를 바란다.*

* 본 논문은 2010. 6. 24. 투고되었으며, 2010. 7. 12. 심사가 시작되어 2010. 7. 31. 심사가 종료되었음.

▣ 참고문헌

교육과학기술부(2008),『중학교 교육과정 해설－국어』.

교육과학기술부(2008),『국어과 선택중심 교육과정 해설－화법』.

김기홍(2004),『서희 협상을 말하다』, 서울 : 새로운 제안

박승주(2006),『협상의 지혜』, 북폴리오.

박노형(2007),『협상 교과서』, 서울 : 랜덤하우스.

심준섭·허식·이한영·손병권(2008),『협상의 이해』, 서울 : 박영사.

이달곤(2005),『협상론』, 서울 : 법문사.

이주행 외(2004),『화법 교육의 이해』, 서울 : 박이정.

정민주(2008),『협상 화법 교육 내용 연구』, 서울대학교 박사학위논문.

노경주(2009), "시민교육을 위한 쟁점 협상 모형에 관한 연구",『시민교육연구』41(2), 73～95, 한국사회과교육학회.

노은희(2007), "국어과 선택 과목 화법 교육과정 개선을 위한 논의",『국어교육학연구』28, 301～325, 국어교육학회.

심영택(2009), "2007 개정 국어과 화법 교육과정 중 '협상' 담화 유형에 관한 연구",『화법연구』14, 326～376, 한국화법학회.

이창덕(2007), "새로운 화법 교육 연구의 방향과 과제",『국어교육』123, 53～91, 한국어교육학회.

임칠성·최복자(2004), "토론 수업 설계 모형 연구",『국어교육학연구』21, 391～431, 국어교육학회.

임칠성(2008), "화법 교육과정의 담화 유형에 대한 범주적 접근",『화법연구』12, 170～194, 한국화법학회.

정민주(2008), "협상의 개념과 전략에 관한 국어교육적 고찰",『국어교육학연구』31, 459～485, 국어교육학회.

조남신(2009), "협상 교육, 무엇을 어떻게 가르칠 것인가 : 미국 경영대학원의 협상 교육 내용과 방법 분석을 통한 제언",『경영교육연구』12, 207～241, 한국경영학회.

주은옥(2001), "논쟁 수업을 위한 찬반 협상 모형의 개발과 효과 연구", 서울대학교 박사학위논문.

Thompson L.(2006), *The mind and heart of the negotiators*, 김성환 외 역(2001),『지성과 감성의 협상 기술』, 서울 : 도서출판 한울.

Fisger R. & Ury W. & Patton B.(2001), *Getting to yes : negotiating agreement without giving in*, 박영환 역(1991),『YES를 이끌어 내는 협상법』, 서울 : 장락.

David W. Johnson & Frank P. Johnson(2004), *Joining together : group theory and group skills*, 박인우 외 역(2003),『협동학습을 위한 참여적 학습자』, 서울 : 아카데미프레스.

Lewicki R. & Barry D.(2005), *Essential of Negotiation*, 김성형 편역(2004),『최고의 협상』, 서울 : 스마트비지니스.

<초록>

‘협상’ 담화 교수·학습 방안 연구

—호혜적 협상의 기본 요소를 중심으로—

서영진

본 연구는 2007년 개정 국어과 교육과정에서 새롭게 도입되어 관심을 받고는 있으나 구체적인 교수·학습 방안에 대한 논의가 부족한 ‘협상 교육’의 교수·학습 방안을 모색해 보는 데 그 목적이 있다.

국어 교육에서의 협상 수업은 협상 전반에 대한 본질적이고 방법적 지식을 제공함은 물론이고, 유의미한 협상 상황을 경험하게 함으로써 실제 협상 능력을 신장시켜 주어야 한다. 거짓 정보를 제공하며 일방적인 승리를 거두거나 상대를 향해 공격적인 태도를 취하는 것은 지양하고 상호 협력하는 바른 태도도 내면화할 수 있도록 유도해야 한다. 그런 후에 협상 상황에서 발휘하는 능력이 문제 해결을 위한 일반적인 의사소통 능력으로 전이될 수 있도록 해야 한다.

하지만 교육과정에 제시된 교육내용으로는 참여자 모두가 만족하는 성공적인 ‘협상’을 원활히 수행할 수 없고, 학습자들에게 협상에 대한 유의미한 교육적 경험도 제공할 수 없다. 교육과정의 교육 내용은 협상 고유의 장르적 특성이 반영되어 있지 않기 때문이다.

이에 본고에서는 협상에 대한 이론적 검토를 바탕으로, 호혜적 협상을 수행하는 데 필요한 기본 요소들을 보다 충실히 반영하여 구체적인 교육 내용과 방법을 마련해 보았다. 협상 담화 고유의 성격이 반영된 실제적인 교수·학습 목표로 ‘쟁점에 대한 입장의 동기를 파악한다.’, ‘다양한 대안을 창의적으로 개발한다.’, ‘객관적인 기준과 절차를 적용한다.’를 제안하는 바이다. 더불어 세 가지 요소를 내면화하는 방법을 교수·학습 활동으로 제안한다.

【핵심어】 국어 교육, 담화 유형, 협상, 호혜적 협상, 협상 교육

<Abstract>

A Study on Teaching and Learning Methods of 'Negotiation' as Conversation Pattern

—focused on the basic elements of win-win negotiation—

Seo, Young-jin

The main purpose of this paper is to seek concrete methods in teaching and learning negotiation abilities that introduced in the revised Korean Language Curriculum of 2007.

Negotiations play an effective role in mitigating conflicts and enhancing understandings of individual members of the society. Especially, a resolution of conflicts via a win-win negotiation would be able to provide positive and creative powers to the society.

However, it is considered to be practically difficult to have classes on negotiations in the current Korean language curriculum because there are not many substantive guidance or previous studies on teaching and learning of negotiations.

Hence this paper tried to review theories on negotiations and set goals and objectives in practical teaching and learning of negotiations taking account of necessary elements of 'identifying a motive, developing an option, applying an objective standard' in a successful win-win negotiation. Lastly, a suggestion is made in a way of studying the basic three elements in teaching and learning activities.

【Key words】 Korean language education, negotiation speech, negotiation speech education, win-win negotiation