

협상의 개념과 전략에 관한 국어교육적 고찰

정민주*

< 차례 >

- I. 논의의 필요성
- II. 협상의 국어교육적 재개념화
- III. 협상 전략에 관한 국어교육적 접근
- IV. 협상 전략의 국어교육적 적용을 위한 제언

I. 논의의 필요성

사회 구성원으로서의 한 개인은 단지 한 사회에 소속된 구성원으로만 살아가는 것이 아니라, 여러 집단에 다중으로 소속되어 다양한 사회적 정체성을 띠며 살아간다.¹⁾ 이러한 개인들이 모인 공동체는 구성원의 수 이상의 복잡성과 다양성을 지닐 수밖에 없다.²⁾ 따라서 사회 조직이 클수록

* 서울대학교 강사

- 1) 샌들(Sandel, 1982)에서는 개인(자아관)은 ‘소속적 자아 혹은 연고적 자아’라는 논지를 펼치면서 개인을 다음과 같이 규정하고 있다. “인간은 필연적으로 사회 혹은 공동체에 소속되어 살아갈 수밖에 없는 존재이기 때문에, 사회를 초월한 형이상학적 개념으로 보다는 실질적인 사회 혹은 공동체 내에서 훨씬 잘 이해될 수 있다. 따라서 인간의 정체성 또한 공동체의 멤버십에 의해 영향을 받을 수밖에 없다.”(유재봉, 2002 : 99 재인용)
- 2) 여기서 말하는 개인과 사회의 관계는 듀이(Dewey)식 유기체 개념에 터한다. 기존 관점에서는 개인과 사회의 유기체 관계로 상정할 경우, 개인보다 사회의 가치를 우위에 두게 된다. 그러나 듀이의 관점에서는 전체 속의 개체가 사회적 경험의 기본 단위가 된다. 따라서 사회는 개인들의 공동체로 파악되며, 개체와 사회는 상호영향 관계를 통해 서로의 특성을 결정하는 동등한 지위를 갖는다고 본다(이돈희, 2004 : 208).

구성원 간의 갈등이 빈번한 것은 지극히 당연한 일일지 모른다. 그런데 개인 혹은 집단 간의 사회적 갈등을 방지할 경우, 사회 내 많은 문제들을 양산한다는 데에 문제가 있다. 이에 따라 이 시대를 살아가고 있는 현대인에게는 사회적 갈등에 대처하는 능력(conflict management ability)이 어느 때보다 중요하게 되었다.

협상 능력이 갈등 대처 능력의 하나로 주목을 받으면서, 협상에 대한 관심이 날로 늘고 있다. 특히 우리나라에서는 시대적 상황과 맞물리면서 협상 능력 고양에 대한 관심이 높아지고 있는데 이러한 관심에 비해 교육적 처치는 상당히 부족한 편이다. 현재 우리나라 협상 교육은 주로 경영대학, 법학 대학, 국제통상 관련 학과에서 다루고 있어 특정 대학, 특정 전공 교육에서만 접할 수 있는 실정이다. 이러한 현실은 협상 교육의 기회의 제한적이라는 비판으로 이어지고 있다.

그러나 학습 기회가 제한적이라는 현재의 문제점은 협상 교육을 중등 교육과정에 도입함으로써 해결의 실마리를 찾을 수 있을 것으로 보인다. 2007년 2월에 고시된 7차 개정 교육과정에는 처음으로 협상 교육 내용³⁾이 포함되었다. 더욱이 협상 교육 내용이 국어과 말하기 영역에 포함된 것은 상당히 고무적인 일이라 할 수 있다. 이는 협상 능력이 사회, 문화적 능력뿐만 아니라 의사소통 능력과도 밀접하게 결부된다는 점에서 더욱 그러하다고 볼 수 있다.⁴⁾ 선택과목 ‘화법’의 내용 설정 방향을 논의한 노은희(2007 : 319)에서는 협상 능력이 사회생활이나 전문 분야에서는 물론이고

3) 성취 기준	내용 요소의 예
(3) 의견이 다른 상대와 협상을 통해 문제를 해결한다.	• 협상의 중요성을 이해하고 진행 절차 알기 • 협상을 통해 문제를 해결하는 방법 이해하기 • 상대의 의견을 존중하는 표현 방법 활용하기

<7차 개정 국어과 교육과정 9학년에 제시된 협상 교육 내용 요소>(교육인적자원부, 2007 : 56)

- 4) 민현식(2006 : 263~264)에서도 협상 교육의 필요성을 언급하였는데, 그는 “현재 우리나라에서 끊이지 않는 사회적 분란이나 분규가 토론, 토의, 협상과 같은 사회적 갈등에 대한 대처 및 조정 능력이 미숙하여 빚어지는 현상”이라고 지적하면서 국어교육에서 토론, 토의, 사회 및 협상 능력을 교육 내용으로 다루어야 함을 주장하였다.

세계와의 활발한 교류 속에 한국인이 보완해야 할 능력이라고 진술하면서 고등학생의 협상 교육의 필요성에 대해 언급하였는데 이는 중등 학습자에게 제공해야 할 교육 내용으로서 협상 담화의 가치를 평가한 것으로 볼 수 있다.

협상이 말하기(화법) 영역에 안착한 것은 무엇보다 상호교섭이 활발한 구어 의사소통이라는 점 때문일 것이다. 물론 대면이 아닌 다른 매체를 통한 협상이 있을 수 있으나, 기본적으로 협상은 상대와 갈등 상황에서 의견을 조율해 가는 의사소통이므로 대면 협상이 보다 의미있게 다루어질 필요가 있다고 본다.

이에 이 글은 협상 교육 내용 마련을 위한 시도로서 협상의 개념과 전략들을 국어교육 관점에서 살펴보고, 이들이 협상 교육 내용으로 어떻게 구안될 수 있을지에 대해 논의해 보고자 한다. 이를 위해 II장에서는 협상의 개념을 국어교육 관점에서 재개념화할 것이다. 기존 소집단 화법 유형인 토의, 토론의 개념적 특성과 협상이 어떻게 구분되는가를 살피고, 협상이 국어교육 관점에서 어떻게 안착되어야 하는가에 대해 논하고자 한다. III장에서는 협상 교육 내용을 구안하는 데 필요한 하나의 접근으로 ‘협상 전략’에 대해 논의할 것이다. 이를 위해 협상 전략 수립에 영향을 미치는 ‘이익’ 변인을 살핀 후, 추구되는 이익에 따라 달라지는 전략별 특성에 대해 살펴보도록 하겠다. 마지막 IV장에서는 협상 전략을 국어교육 활동으로 구안하는 방안에 대해 제안하도록 하겠다.

II. 협상의 국어교육적 재개념화

다음 내용은 협상 활동을 시도해 본 어느 고등학교 교사와의 인터뷰 내용의 일부이다.⁵⁾

5) 협상은 현재 초, 중등 국어과 교육과정에 부재한 교육 내용이다. 그래서 본 연구자가 협

“저도 처음 해 보는 거고, 아이들도 처음인데 학생들이 협상을 하면서 제일 그랬던 게 좀 뭐랄까 사실 제일 저도 막연하고 아이들도 막연한 게 뭐였냐면 토론하고 협상하고 뭐가 다르냐가 제일 헷갈렸어요 각자 다른 의견을 나누기는 하는데 학생들도 어떻게 논의해야 할지 전 또 어떻게 진행시켜야 할지 감이 잘 안 왔어요. 그래서 실제로 어떤 협상을 하고 있는 장면이나 비디오 테이프가 있으면 이런 거다 하고 보여줬으면 좋았겠다 싶더라고요. (중략) 협상을 하다보니 토의랑 비슷한 면이 생기더라고요. 그래서 또 토의랑은 뭐가 다른가 생각이 되더라고요. 협상이 무엇이다라는 본질이나 개념을 명확하게 지식으로 전달할 필요가 있을 것 같아요” (밑줄은 연구자)

이 J교사는 교사 경력 4년차로 대학원 과정을 수료했으며 국어 수업 시간에 토의나 토론 수업을 많이 활용한 경험이 있는 교사이다. 학생들과 협상 활동을 수행하기 전에 나눈 인터뷰에서는 J교사가 협상 개념을 잘 파악하고 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 그러나 막상 협상 활동을 하고 나서 J교사는 협상 활동이 기존에 가르쳤던 토의, 토론 활동과 어떻게 차별화 되는지 혼동이 되었다고 진술하였다. 다른 교사와의 인터뷰에서도 이와 유사한 이야기를 들을 수 있었는데, 이러한 진술들은 국어교육 안에서 새롭게 시도될 협상이 어떻게 접근되어야 하는가에 대한 방법적 실마리를 던져 준 사례라 할 수 있다.

협상이 국어교육, 특히 화법 교육 안에서 논의되려면 먼저 협상의 개념에 대한 검토가 있어야 할 것이다. 본고는 ‘국어교육 관점’에서 협상을 개념화할 필요가 있다고 보고, 다음 두 가지 논의로 나눠서 협상을 재개념화하고자 한다. 먼저 협상의 개념을 살피고, 기존 소집단 화법과 협상의 경계가 모호한 부분이 있다면 이들이 어떻게 가름되는지를 중심으로 개념을 드러내고자 한다. 이어서 유관 장르와 구별된 협상이 국어교육 안에서 어떻게 접근되어야 하는가에 대해 논의하도록 하겠다.

상 교육 연구를 목적으로 교사의 도움을 받아 고등학생 협상 활동을 진행하도록 하고, 이어 협상 활동을 지도한 교사와 심층 인터뷰를 실시하였다. 제시된 인터뷰 내용은 해당 자료의 일부이다.

1. 유관(有關) 장르와 경계 짓기

협상이라는 용어는 흔히 영어의 ‘Negotiation’ 또는 ‘Bargaining’을 개념적인 구분 없이 이르는 말로 사용되어 왔다. 이렇게 용어를 포괄적으로 통칭해 온 것은 외국 학자들조차 영어의 두 개념을 명확하게 구분하지 않고 사용한 데에서 비롯한다.⁶⁾ 사실상 두 용어가 개념 상 약간의 차이를 보이기는 하지만, 양자의 관계가 독립적이지 않기 때문에 둘을 혼용해서 사용하는 경우가 많다. 그럼에도 두 용어의 차이를 구별하는 일군의 학자들은 협상 범위에 따라 양자를 구분하려고 한다.⁷⁾ 이를테면, 가격 거래나 흥정과 같은 상업 거래적인 협상을 ‘Bargaining’이라 하고, 다양한 문제와 관련된 복잡한 의사결정을 필요로 하는 포괄적 협상을 ‘Negotiation’이라 구분하는 것이다. 본고에서는 국어교육 관점에서 다루어야 할 협상은 넓은 의미의 협상(Negotiation)이라고 보고, 이를 중심으로 논의하도록 하겠다. 다만, 좁은 의미의 협상이 거래적 성격이 강한 용어이기는 해도 이를 따로 구분하지는 않고 넓은 의미의 협상에 포함시키되, 양자를 구별해야 하

6) 협상의 두 용어 중, Bargaining 용어를 사용한 연구는 스티븐스(Stevens, 1963), 크로스(Cross, 1969), 섉클(Shackle, 1970), 코딩톤(coddington, 1972) 등이 있고, Negotiation 용어를 사용한 연구는 사비예와 괴츠코브(Sawyer and Guetzkow, 1965), 맥그래스(McGrath, 1966), 스테네로(Stenelo, 1972), 바토스(Bartos, 1974) 등이 있다. 셸링(Schelling, 1956)의 경우는 두 용어를 구분 없이 사용하기는 하나 주로 Bargaining 개념에 가깝게 용어를 사용하고 있다. 프루잇(Pruitt, 1972)에서는 순수 언어적 의사소통을 포함하는 경우와 비언어적 의사소통을 포함하는 경우에 각각 ‘Negotiation’과 ‘Bargaining’ 용어를 사용하였다. 걸리버(Gulliver, 1979 : 71~72)에서 재인용. 한편, 걸리버에서는 두 용어의 이러한 의미적 혼동이 산업 용어인 단체 교섭(collective Bargaining)의 관습적인 용어 사용에 뿌리를 두고 있다고 지적하였다.

7) 협상을 negotiation과 bargaining으로 구분하여 설명하고 있는 대표적인 연구로는 걸리버(Gulliver, 1979 : 69~73), 루빈과 브라운(Rubin and Brown, 1975 : 1~4)을 들 수 있다. 양자를 구분하는 논의는 대체로 상업적 거래, 물건 거래에서 사용하는 협상을 Bargaining, 보다 복잡한 사회적 문제를 포함하는 협상을 Negotiation으로 구분하고 있다. 넓은 의미의 협상과 좁은 의미의 협상을 구분한 논의는 국내에서도 찾을 수 있다. 김성형(2004)에서는 복잡한 갈등을 풀어내는 해결책으로서의 Negotiation과 시장에서 벌이는 가격 흥정을 따로 구분하고 있다.

는 상황에서는 ‘상업 거래 협상’으로 구별하도록 하겠다.

대개 학문적 용어의 사용이 그러하듯이, 학자에 따라 혹은 학자가 기반으로 두고 있는 학문이 무엇이나에 따라 용어가 가지는 내포적 의미가 다르다. 특히 협상(Negotiation)은 기대고 있는 학문의 성격에 따라 개념의 초점이 약간씩 다르다. 초기 협상 연구인 사비예와 괴츠코브(Sawyer and Guetzkow, 1965 : 466)에서는 협상을 다음과 같이 정의하였는데, 이 개념에서는 협상 당사자와 협상의 과정적 특징을 중심으로 협상을 개념화하고 있는 것을 볼 수 있다.

“개인들, 집단들, 더 큰 사회 조직이 될 수도 있는 둘 혹은 그 이상의 당사자들이 그들의 미래 행동에 영향을 줄 잠재적 합의에 도달하기 위해 상호 작용하는 과정(Process)” (밑줄은 연구자)

협상에서 둘 이상의 협상 참여자를 상정한다는 것은 협상이 개인 내적 소통(intrapersonal communication)이라 할 수 있는 의미 협상과 구별되는 대인의사소통임(interpersonal communication)을 말해준다. 더불어 위의 협상 개념에는 협상의 본질적 속성이 포함되어 있는 것을 볼 수 있다. 협상이 ‘합의 도달 과정’이라는 점은 협상의 본질적 속성이자, 협상 행위의 목적에 해당한다. ‘합의 도달 과정’, 즉 ‘합의를 모색한다’는 말 속에는 하나의 상황적 조건과 행위적 조건이 내포되어 있는 것으로 이해할 수 있다. 이 문장에 내포된 두 조건을 이해하는 것은 협상의 성격을 파악하는 데 중요한 실마리가 된다. 먼저, 합의를 모색한다는 말 속에는 이미 협상 당사자 사이에 양립할 수 없는 갈등이 있다는 사실을 전제한다. 협상 당사자들 간에 갈등이 없다고 한다면, 이들이 함께 모여 합의를 모색할 이유도 없는 것이다. 이 전제에 입각할 때 협상 참여자 사이에 발생한 갈등은 협상의 필수 전제 조건이자 협상을 성립시키는 상황적 조건이라 할 수 있다. 또 이 조건에 따르면, 협상은 개인, 집단, 조직에서 발생한 갈등을 해결하는 소통 방법으로 규정될 수 있다.

또 ‘협상은 합의를 모색하는 과정이다’라는 문장 속에는 협상을 통해

문제를 해결해 보겠다는 협상 주체들의 암묵적인 동의가 함축되어 있다고 볼 수 있다. 이 같은 관점에서 본다면, 협상은 참여자들의 상호 동의 아래 양측이 갈등 해결을 목적으로 선택한 소통(channel)이라 할 수 있다. 이때 동의는 협상을 통해 합의에 도달하려는 협상 참여자들의 기대를 반영한다. 그리고 이러한 기대가 합의를 모색하기 위해 상호 협력하는 참여자들의 태도로 실현된다는 점에서 협상에 내재된 암묵적 동의는 결국 협상 참여자들의 협상 태도와 관련된다고 볼 수 있다. 만약 문제가 발생했는데도 당사자와 협상할 의지가 결여되어 있거나 혹은 일방적으로 갈등을 제어하기 위해 강압적 태도를 취한다거나 또는 그 문제가 협상 대화로 해결될 성질의 것이 아니라고 간주해 버린다면, 협상은 결론 없는 전쟁으로 끝나게 될 가능성이 높다. 실제 협상 사례를 보더라도 양측이 합의를 시도하지만 결국 아무 것도 성사되지 못하고 결렬되는 경우를 쉽게 찾아볼 수 있다. 협상이 결렬되는 데에는 여러 외부적 원인이 작용하겠지만, 근본적으로 협상을 통해 문제를 해결하겠다는 암묵적인 동의가 깨지면서 협상이 좌절된 것이라 할 수 있다.

이상에서 볼 때, 협상은 협상 참여자들의 갈등 해결 의지를 전제한 소통 방법이라 할 수 있으며, 합의를 모색하기 위해 요구되는 협력적 태도는 협상 행위의 전제 조건이라 할 수 있다. 이 같은 조건들은 협상이 갈등 해결 지향적 성격을 지닌 의사소통임을 말해준다. 그런데 이때 말하는 갈등은 문제 상황으로 표출되기 때문에 협상 과정을 문제 해결 과정이라고 규정할 수도 있을 것이다.

협상을 ‘문제해결 과정’으로 보게 되면, 기존에 있던 소집단 화법 유형의 하나인, ‘토의’의 성격과 명료하게 구분되지 않은 면이 생긴다. 일반적으로 토의는 ‘둘 이상의 당사자들이 모여 문제를 해결하기 위해 의견을 교환하고 협의하는 상호작용 과정’으로 개념화된다. 따라서 협상의 개념을 ‘과정’으로만 드러내면 토의의 개념과 혼동될 여지가 있다. 이는 협상의 개념에 ‘논의 과정’ 외에 다른 항을 부가시켜야 할 필요성을 불러일으킨다.

토의와 변별될 수 있는 협상의 개념적 속성은 ‘협상 참여자들의 관계’에서 얻을 수 있을 것이다. 협상 참여자들의 관계를 강조한 협상 개념으

로는 카니발의 정의를 들 수 있다. 카니발(Carnevale, 1994 : 271)에서는 협상을 다음과 같이 정의하고 있다.

“당사자 간 이해관계의 상충을 인식하는 상황에서 상호 타결 의사를 가진
또는 그 이상의 당사자 간에 의사소통을 통하여 합의에 이르는 공동 의사결
정 과정” (밑줄은 연구자)

이 개념에서는 협상 참여자에게 놓인 구체적 상황을 언급함으로써 협상이 토의와 다른 방식으로 개진되는 의사소통인 점을 명확히 드러내고 있다. 카니발의 개념에서는 협상이 이해관계(利害關係)가 상충된 상황에서 요구되는 의사소통이라는 점을 명시하고 있다. ‘이해관계가 상충된 상황’에는 협상 참여자 간의 경쟁적 혹은 대립적 관계가 설정되어 있다. 물론 참여자 간의 이해관계가 얼마나 복잡한가에 따라 대립 구도가 명확하게 나타날 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있지만, 협상 참여자들의 최초 관계는 대립 구도를 띠고 경쟁적이어서 토의와 변별된다. 토의는 참여자들의 이해관계 때문에 촉발되는 의사소통이 아니기 때문에 참여자들 간의 대립적 관계가 전제되지 않는다. 토의 참여자들은 협의할 의제를 공동의 해결 과제로 받아들이며, 참여자 서로를 공동의 협력자로 인식한다. 물론 토의 역시 문제에 대한 여러 대안을 검토하는 과정에서 경쟁적 국면이 나타날 수 있지만 이는 일시적인 현상일 뿐이고, 문제를 해결하는 과정은 기본적으로 상호 협조적이라 할 수 있다. 반면에 협상은 참여자들의 이해관계가 얹힌 의제를 해결하는 과정이라는 점에서 차이가 있다. 이 말은 참여자와 의제가 밀접하게 연계되어 있음을 의미하며, 이러한 연계적 속성 때문에 협상은 경쟁적이면서 협력적인 양면적 특성을 띤다.

한편, 협상이 대립 구도를 기반으로 한 의사소통이라는 점을 부각시킬 경우, 다시 협상과 토론 사이의 차별된 종차(種差)를 요구하게 된다. 토론과 협상은 양측이 현안에 대해 대립된 견해를 가진 상태에서 시작된다는 점에서는 공통적이다. 그러나 좀 더 면밀히 따져보면, 대립된 견해를 표명하는 목적에서 차이를 보인다. 토론은 현안에 대해 찬성과 반대 입장을

표명하고 각자의 견해를 논증하는 과정을 통해 상대를 설득하려는 목적을 가진다. 이때 주장에 대한 논리를 강화하는 과정에서 경쟁적이면서 대립적인 관계 구도를 띠는 것은 소통 장르에서 요구되는 형식적 구도일 뿐, 실제적인 갈등 때문에 발생한 관계는 아니다. 그러나 협상의 문제는 인지적, 관계적, 물리적 갈등에서 기인한 대립 관계이기 때문에 양측의 문제는 논리적인 ‘설득’이 아닌 ‘상호 이익 조정’으로 해결될 수 있다. 더불어 상호 조정 과정을 통해 중국에는 합의점을 찾아내야한다는 점에서 토론과 변별되는 양상을 보인다.

자신의 이해(利害)가 상대방의 이해에 긴밀하게 연관되어 있다는 사실은 양측이 대립 관계에 있으면서도 끊임없이 협력적 관계를 견지해야 하는 강력한 이유가 된다. 이렇게 협상 과정에서 협상 참여자가 모순된 태도를 취하게 되는 이유는 협상에서의 합의 과정이 상대방의 ‘동의’를 끌어내는 과정이기 때문이다. 만약 어느 한쪽이 어떤 대안을 내놓고 합의를 하려고 할 때, 협상 상대자가 합의에 응하지 않거나 대안을 수용해 주지 않는다면 합의를 이루기 어렵게 되고 협상은 결렬될 가능성이 커진다. 그렇기 때문에 협상은 상반된 이해관계 속에서 공동의 이익을 추구하는 경쟁-협력적 특성을 견지해야 한다. 협상의 이러한 특성을 상호의존적 특성(interdependence)이라고 하는데,⁸⁾ 이는 협상 과정을 이해하는 데 중요한 단서가 된다. 이상의 논의를 정리해 보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 토의, 토론, 협상의 비교

	토 의	토 론	협 상
목 적	정보 교환과 협의	주장과 설득	이익 조정과 합의
참여구도	다자 구도	양자 구도	양자, 다자 구도
주 장	다양한 주장	두 가지 주장	구도에 따라 다양
상호관계	협조적	경쟁적	경쟁-협력적

8) 존슨과 존슨(Johnson & Johnson, 1995 ; 박인우 외 공역, 2005 : 455)에서는 협상의 본질이 상호의존성(interdependence)에 있다고 보고, 상호의존성을 크게 세 가지로 분류하였다. 그들은 상호의존성을 참가자 상호의존성, 결과 상호의존성, 정보 상호의존성으로 구분하면서 협상에서는 이 중 최소 두 요인이 충족되어야 한다고 보았다.

2. ‘목적-성격’으로 개념 잡기

앞서 언급한 내용을 정리하면, 협상은 상반된 이해관계를 가진 당사자들이 문제를 해결하기 위해 합의를 모색하는 과정으로 규정될 수 있다. 이 개념에 주목해 볼 때, 협상의 궁극적 목적은 갈등을 ‘조정’하여 ‘합의’에 도달하는 것이라 할 수 있다. 합의 도달 과정은 양측이 함께 ‘합의 가능 영역(ZOPA : Zone Of Potential Agreement)¹⁰⁾’을 찾아가는 과정으로 나타나는데 이런 맥락에서 합의란 양측의 ‘동의’ 아래 내려지는 공동 의사결정 행위¹¹⁾로 볼 수 있다.

협상을 의사결정 과정으로 개념화 하고 있는 대표적인 논의로는 톰슨(Thompson, 2001)과 국내의 이달곤(2005)을 들 수 있다. 톰슨(Thompson, 2001 : 21)은 협상을 “혼자서 목표를 이룰 수 없을 때, 상대방과 의사소통을 통해 내리는 의사결정 과정”이라고 정의하였고, 이달곤(2005 : 16)에서는 협상을 “경쟁하는 다수의 이해당사자들이 가능한 복수의 대안들 중에서 그들 전체가 갈등을 줄이면서, 수용할 수 있는 특정 대안을 찾아가는 동태적 의사결정과정”이라고 정의하였다. 두 설명 모두 협상을 ‘당사자들이 문제적 상황을 인식하고, 이를 해결하기 위해 능동적으로 상호작용하는 과정’으로 강조하고 있다는 점에서 공통적이다. 다만 톰슨에서는 개인적 차원에서 해결할 수 없는 문제를 해결하기 위한 대인간 의사결정 과정이라는 점을 강조하고 있고, 이달곤에서는 갈등을 줄일 수 있는 특정 대안을 찾는 과정이라고 하여 의사결정과정의 역동성을 강조하고 있다는 점에서 차이

9) 토의, 토론의 차이는 이창덕 외(2000:378)의 표를 일부 수정하고, 협상을 첨가하여 재구성한 것이다. 이창덕 외에서는 ‘참여 구도’ 대신 ‘말하는 이’를 변별 자질로 사용하여 양자를 구분하였는데 집단 화법은 ‘말하는 이’로 구별하는 것보다 참여하는 방식으로 구분하는 것이 타당하다고 보아, 이를 수정하여 제시하였다.

10) 이달곤(2005 : 35)에서 협상의 단계적 국면 모델을 설명하면서, 양측이 요구 범위를 좁히는 단계를 ‘상호 합의 가능 영역’이라고 명명하였는데, 이 글에서도 이 용어를 원용하였다.

11) 이는 앞서 언급한 카니발(Carnevale, 1994 : 271)의 정의에서도 동일하게 진술되어 있다. 7쪽 협상 개념 참조

를 보인다. 이상의 논의들을 종합해 보면 협상을 다음과 같이 재개념화할 수 있다.

“협상(Negotiation)이란 이익과 관련된 갈등을 인식한 둘 이상의 주체들이 이를 해결할 의사를 가지고 모여서 합의에 이르기 위해 대안들을 조정하고 구성하는 공동 의사결정 과정이다.”

위의 협상 개념에는 다음의 요소들을 포함하고 있다.

- 첫째, 둘 이상의 참여자가 벌이는 대인 의사소통이다.(참여자)
- 둘째, 참여자 사이에는 양립할 수 없는 이익 갈등이 존재한다.(문제적 상황)
- 셋째, 합의에 이르기 위해서는 갈등을 상호 조정하여 어떠한 형태의 의사결정을 내려야 한다.(문제해결 방법)

이 같은 관점에서 볼 때, 협상은 대인간 발생할 수 있는 다양한 문제들을 해결하는 방법이라고 규정할 수 있다¹²⁾. 즉, 협상 참여자에게 이익과 관련된 갈등은 문제 상황이 되고, 갈등을 조정하여 합의에 이르는 것은 문제를 해결하는 과정으로 볼 수 있다.

협상이 문제해결 방법이라는 사실을 국어교육에서 받아들이기 위해서는 먼저 명확하게 짚어야 할 점이 있다. 바로 협상의 양면적 성격에 대한 명확한 규정이다. 앞서 언급했던 바와 같이, 협상은 그 본질적 성격상 경쟁적이면서 협력적인 양면적 특성을 지닌다. 그런데 학습자들이 협상을 현상에 대한 지식으로 이해하지 않고, 교육 활동으로 수행하기 위해서는 이러한 양면적 성격에 대한 명확한 규명이 있어야 할 것이다.

문제를 해결하기 위해서는 서로를 의식하고 경쟁하기보다 협력하는 것이 무엇보다 중요하다. 그런데 협상은 기본적으로 경쟁적 구도를 띠기 때문에 상호 협력하는 일이 모순된 행위로 여겨질 수 있다. 실제 협상을 보면 경쟁을 통해 이익을 ‘쟁취’하는 행위로 경도되는 경우가 허다해 이

12) 코헨(Cohen, 2004 : 180 ; 안진환 역)에서도 ‘협상은 합의를 도출하는 문제해결과정으로 파악되어야 한다’고 언급하면서 이상의 논의와 동일한 관점을 보여주고 있다.

같은 우려를 가중시킨다.

그러나 국어교육에서의 협상 교육은 학습자들에게 유의미한 협상 활동을 경험하는 데 목적을 두어야지, 협상 결과에 지배되는 기술을 제공하는 데 목적을 두어서는 안 된다고 본다. 다시 말하면, 국어교육에서 지향하는 협상 교육의 목표는 협상 전문가 양성이 아니라 ‘합의를 이끌어 낼 수 있는 조화로운 인간’을 기르는 데에 있어야 한다고 본다. 이러한 관점에서 국어교육에서 지향하는 협상 참여자는 ‘협조적 경쟁자¹³⁾’가 아니라 ‘경쟁적 협력자’여야 할 것이다.

국어교육에서 협상에 접근하는 것은 사회적 현상에 대한 이해로서가 아니라 협상을 수행하는 데 필요한 규범적 접근이어야 한다. 따라서 협상 참여자를 과정적 특성으로 규정하기보다 참여자가 지향해야 할 행위적 특성으로 규정할 필요가 있다고 본다. 이를 위해 앞서 언급한 협상의 개념을 되짚어 보도록 하자. 협상은 갈등에 처한 협상 당사자들이 이를 해결하기 위해 합의를 모색하는 공동 의사결정 과정을 말한다. 여기서 협상은 합의를 모색하기 위한 공동의 노력 과정임을 알 수 있다. 합의를 위한 공동의 노력을 요구한다는 점과 관련하여 협상 참여자 간의 관계를 생각해 볼 필요가 있다.

우선, 협상은 자신의 의견을 표명함으로써 상대방과 자신의 견해 차이를 확인하는 장(場)이 아님을 분명히 할 필요가 있다. 이는 협상에서 자신의 속내를 감추고 수동적으로 협조하는 참여자들의 비효율적 태도를 경계해야 함을 강조하는 것이다. 이해관계가 충돌한 당사자들이 모여 합의점을 찾는 것은 사실상 쉽지 않은 일이다. 이런 사태에 직면한 협상 참여자 간의 관계는 풍랑이 거센 바다 위에서 같은 배를 타고 있는 사람들의 관계로 비유될 수 있을 것이다. 풍랑 속에서 같은 배를 타고 있는 사람들은 풍랑이 가라앉을 때까지, 혹은 배가 목적지에 다다를 때까지 풍랑이라는 위험

13) 이달근(2005 : 119)에서는 협상 참여자를 ‘협조적 경쟁자’로 규정하고 있다. 즉, 협상 참여자의 관계를 완강한 적대자와 완전한 협조자의 중간적 입장으로 규정하는 것인데, 이는 ‘각자가 상반된 이해관계를 인정하고 있고, 자신의 이익을 증대시키는 것을 1차적 목적으로 한다’는 논의에서 그의 기본 입장을 확인할 수 있다.

을 함께 극복해야 한다. 배가 침몰하지 않도록 서로 일을 나눠 맡고, 맡은 바 임무에 충실하여 위기를 극복해야 할 것이다. 그런데 만약 어떤 사람이 맡겨진 소임을 게을리 하거나 열심히 일을 하는 행세만 할뿐 맡은 일을 소홀히 한다면, 자신을 포함하여 배에 탄 모든 사람들은 목적지에 도착하기 전에 함께 위험에 처하게 될 것이다. 이 같은 사태를 방지하려면 배에 탄 사람들은 그들의 실제 관계가 좋든지 나쁘든지 간에 각자의 소임을 다 함으로써 공동의 목표를 달성할 수 있도록 협력적 관계를 유지해야 한다. 저마다 배를 탄 이유가 다르다고 하더라도 각자가 원하는 바를 달성하기 위해서는 배 안에서 자신들이 해야 할 소임을 충실히 수행해야 할 것이다. 고티에(Gauthier D., 1984 : 169 ; 김형철 역)에서는 협상 참여자들이 서로를 ‘잠재적 협동자’로 인식하게 될 때, 우리에게 새로운 혜택이 실현될 가능성이 열린다고 설명한다. 이 같은 관점에서 보면, 비록 상대방보다 좀 더 유리한 결과를 얻고자 하는 경쟁적 의도를 가지고 있다 하더라도 궁극적으로 각자가 원하는 이익을 실현하기 위해서는 경쟁자가 아닌 협력자로서의 역할을 강조할 필요가 있다. 그러므로 협상 교육 관점에서 협상 참여자들은 ‘협조적 경쟁자’라기 보다는 ‘경쟁적 협력자’로 파악되어야 할 것이다.

Ⅲ. 협상 전략에 관한 국어교육적 접근

협상 전략은 협상을 하기로 동의한 양측 참여자들이 협상을 이끌어 가기 위해 사용하는 행동 책략을 말한다. 참여자들이 어떤 전략을 사용하느냐에 따라 협상 상대자에게 직접적인 영향을 미치는데 그 영향은 협상 과정을 유리하게 이끌기도 하고 그 반대로 이끌기도 한다.

국어교육에서 협상 전략을 의미 있게 다루기 위해서는 먼저 협상 전략에 관여하는 변인을 살피고, 그에 따라 달라지는 협상 전략의 특성을 파악해야 할 것이다. 이 장에서는 협상의 주요 변인인 ‘이익’을 중심으로 살펴보고자 한다. 협상 참여자가 추구하는 이익은 협상을 유형화하는 준

거이면서 동시에 전략 선정의 준거가 된다.

1. 추구되는 이익에 따른 협상 유형

협상 참여자들이 사용하는 협상 전략은 그들이 추구하는 ‘이익¹⁴⁾’의 속성과 관련된다. 협상 참여자들은 협상을 통해 얻고자 하는 이익에 따라 협상에서 취해야 할 행동 전략을 달리하게 된다. 이런 점에서 이익은 협상 전략에 관여하는 변인으로 볼 수 있다. 학습자들이 협상 전략을 수행하기 위해서는 전략과 관련된 변인을 이해하는 것이 무엇보다 중요하므로 이 절에서는 협상 전략의 작용 변인인 ‘이익’에 대해 먼저 살펴보도록 하겠다.

피터즈(Peters, 1966 ; 이홍우, 조영태 역, 2004 : 227)에서는, 일반적 의미에서 이익을 ‘특정한 개인에게 가치 있는 것이면서 적합한 것’으로 규정하고 있다.¹⁵⁾ 이 개념은 행위 주체가 추구하는 가치 측면을 중심으로 규정한 의미여서 이익 본래적 속성을 포함한 보다 구체적인 개념 규정을 필요로 한다. 협상에서 논의되는 이익의 의미를 파악하기 위해서는 갈등 이론에서 다루는 이익 개념을 살펴 볼 필요가 있다. 갈등 이론에서는 이익을 인간의 욕구로 규정한다. 인간 사이에 발생한 갈등이 모두 인간 욕구의 충돌에서 발생한다고 보기 때문이다. 이익을 인간 욕구의 하나로 보는 마이어(Mayer, 1990 : 16~22)에서는 인간이 가지고 있는 욕구의 연속체 속에 이익을 하위 범주로 설정하였다. 그는 인간의 욕구¹⁶⁾가 크게 생존의 욕구, 이익, 정체성 기반의 욕구로 분류된다고 보면서 이익을 인간의 실제적인 욕구의 하나라고 규정짓고 있다. 구체적으로 그는 이익을 실질적 이익

14) 협상에서의 ‘이익’이라는 용어는 영어의 ‘interests’를 번역한 것인데, 연구자에 따라서는 ‘관심’, ‘흥미’로 번역하기도 한다. 본고에서는 협상에서 이익의 범위와 층위가 다양하기 때문에 ‘관심’ 보다는 ‘이익’이라는 용어를 사용하기로 한다.

15) 피터즈(Peters, 1966 ; 이홍우, 조영태 역, 2004 : 227)에서는 교육철학에서 논의하는 이익의 개념을 설명하고 있는데, 이익을 법률적 의미, 일반적 의미, 규범적 의미로 구분하여 제시하고 있다.

16) 마이어(Mayer, 1990 : 17)에서는 이익을 인간 욕구 연속체 중의 하나로 보고, 다음과 같이 제시하였다.

(substantive interests), 절차적 이익(procedural interests), 심리적 이익(psychological interests)으로 삼분화하였다. 이익에 대한 구체적인 설명은 무어(Moore, 1986)에서 찾을 수 있다. 실질적 이익(substantive interests)은 만질 수 있는 이득(benefit)과 관련된 이익이며, 절차적 이익(procedural interests)은 상호작용을 하거나 의사소통을 하거나 혹은 의사결정을 내리기 데에 필요한 절차와 관련된 이익을 말하며, 심리적 이익(psychological interests)은 어떻게 다뤄지고, 존중되고, 인식되는가와 관련된 이익이라고 개념화하고 있다.

이상의 개념을 협상에 적용해 본다면, 실질적 이익은 협상을 통해 당사자들이 얻게 되는 물리적이고 가시적인 이익을 말하며, 절차적 이익은 협상 진행이나 합의와 관련한 효율성 차원의 이익을 말하며, 심리적 이익은 협상 당사자의 체면(face)과 같은 추상적이고 주관적인 이익이라 할 수 있다. 이렇게 본다면 협상에서의 이익은 협상 의제, 절차, 참여자와 직, 간접적으로 관련된 모든 이익을 포괄하는 개념으로 이해할 수 있다.

이익의 속성을 포괄적으로 이해하는 것은 협상 교육 관점에서도 중요하다. 협상 과정에서 양측의 이익이 무엇인지를 파악하고, 이익의 속성이 구체적으로 무엇인지를 이해하는 것은 협상에서 어떤 전략을 구사할지 결정하는 데 필요할 뿐만 아니라 합의점을 찾는 데에도 유용한 상위 인지적 지식으로 활용될 수 있기 때문이다. 이 같은 점에서 양측의 이익이 어디에 있는가를 정확하게 파악하는 활동은 학습자에게 유의미한 협상 경험을 제공하는 일이 될 것이다. 이 글에서는 이러한 활동을 ‘이익 탐색 활동’으로 명명하고자 한다.

이익 탐색 활동이 협상 전략을 선정하는 활동으로 전이되려면, 이익에 따라 어떤 전략이 다르게 사용될 수 있는지를 살필 필요가 있다. 존슨과 존슨(Johnson & Johnson, 2004 : 456)에서는 이익을 일차적 이익과 이차적 이익

생존 욕구	이 익	정체성 기반 욕구
음식(Food)	실질적 이익 (Substantive)	의미(Meaning)
주거(Shelter)	절차적 이익 (procedural)	공동체(Community)
건강(Health)	심리적 이익 (Psychological)	친밀감(Intimacy)
안전(Security)		자유(Autonomy)

<The Continuum of Human Needs>(Bernard Mayer, 2000 : 17)

으로 구분하였는데, 이러한 구분은 협상의 이익이 복합적일 경우, 협상 전략을 선정하는 기준이 될 수 있다는 점에서 유용하다. 그들에 따르면, 일차적 이익은 협상에서 합의하려는 직접적인 본질과 관련된 이익이며, 이차적 이익은 상대적으로 덜 직접적인 이익을 말한다.¹⁷⁾ 일차적 이익이 당장에 얻을 수 있는 가시적인 이익이라면, 이차적 이익은 장기적인 관점에서 파악될 수 있는 잠재적 이익이라 할 수 있다. 두 이익의 구분은 절대적인 우선순위를 나타내는 것이 아니기 때문에 협상 참여자들은 협상 목적에 따라 두 이익에 대해 상대적 우선순위를 부여할 수 있다. 일차적 이익과 이차적 이익을 고려하는 방식에 따라 크게 네 가지 협상 상황이 설정될 수 있겠는데, 협상 참여자들은 그에 따라 적절한 전략을 선정할 수 있어야 할 것이다. 이익을 추구하는 방식에 따라 다음과 같이 네 가지 상황을 상정할 수 있다.

- (1) 일차적 이익이 중심일 경우
- (2) 이차적 이익이 중심일 경우
- (3) 일차적 이익과 이차적 이익 모두 고려하지 않을 경우
- (4) 일차적 이익과 이차적 이익 모두 고려할 경우

레위키 외(Lewicki et al., 2004 : 88~96)에서는 참여자의 목표와 협상 참여자들 간의 논쟁의 본질에 따라 전략을 선택적으로 활용해야 한다고 보고, 개인이 협상 전략을 수립하는 데 있어 고려할 준거로 ‘성과’와 ‘관계’를 제시하였다. 여기서 ‘성과’는 개인이 얻을 직접적인 이익, 즉 일차적 이익이라 볼 수 있고, ‘관계’는 협상 조정에 덜 직접적인 이익, 즉 이차적인 이익에 해당한다고 볼 수 있다.¹⁸⁾ 성과를 목표로 하는 경우는 (1)의 경우에,

17) 이에 대한 개념을 효용성 차원에서 층위를 나눈 이익 개념에 적용해 본다면, 협상의 본질과 관련된 일차적 이익은 잠재적 이익에 해당한다고 볼 수 있다.

18) 이차적 이익으로 ‘관계’가 고려되는 이유는 협상의 소통적 특성과 관련지어 생각해 볼 수 있다. 협상은 사회적 상호작용의 하나로서, 궁극적으로 더불어 살아가기 위한 상호적 의사소통이다. 이 같은 관점에서 볼 때 협상 이후의 지속될 사회적 관계를 고려하는 것은 당연한 일일 수 있다. 또한 협상의 지향점이 가시적인 이익 배분에만 있지 않고, 사회적 갈등을 조정하는 데 있다는 점도 ‘관계’ 요인을 고려하는 이유가 될 수 있

관계를 목표로 하는 경우는 (2)의 경우에, 두 관계를 모두 고려하지 않는 경우는 (3)의 경우에, 두 관계를 모두 고려하는 경우는 (4)의 경우로 적용하여 각 상황적 특성과 사용 전략에 대해 살펴보도록 하겠다.

각 유형을 구체적으로 살펴보면, 일차적 이익만을 추구하는 경우는 자신의 이익을 극대화하는 것을 목표로 한다는 점에서 ‘자기 이익 중심 협상’이라고 볼 수 있다. 상대방과의 이후 관계를 고려할 필요가 없거나 이전에 신뢰 관계를 형성한 적이 없는 경우에 이러한 목표를 설정하게 되는데, 주로 판매자-소비자의 거래 협상에서 많이 볼 수 있는 유형¹⁹⁾이라 할 수 있다. 이렇게 자신의 이익만을 목표로 설정하게 되면, 상대방보다 더 많은 이익을 추구하기 위해 강경한 태도를 취하게 된다. 강경한 입장을 가지고 협상을 하는 경우에는 주로 경쟁 전략이 사용되는 것을 볼 수 있다.

다음으로 자신에게 돌아오는 물리적인 이익보다 상대방과의 관계를 목표로 협상을 하는 경우를 상정할 수 있다. 이러한 협상 유형을 ‘관계 중심 협상’이라고 말한다. 관계 중심 협상은 상대방과 관계를 유지하는 것을 목표로 두거나, 관계를 유지하여 이후 다른 이익을 취하는 것이 자신에게 유리하다고 판단될 때 지향되는 협상 유형이라 할 수 있다. 왈튼과 맥커시(Walton and Mckersie, 1965 : 185)에서는 이와 유사한 협상 유형을 ‘태도구조화 협상(attitudinal structuring)’으로 구분한 바 있다. 태도구조화 협상은 경제적 이익 때문에 협상을 하는 것이 아니라, 협상 참여자의 관계에 주목하여 협상을 이끌어간다는 점에서 관계 중심 협상과 동일한 협상 유형으로 볼 수 있다. 관계에 주목하는 협상에서는 자신의 입장을 제시하기보다 상대방의 제안을 수용해 주는 전략이 주로 사용된다.

세 번째는 두 이익을 모두 고려하지 않는 경우인데, 실제로는 양쪽의 이익 중에 어떤 쪽의 이익도 발생되지 않은 경우를 상정한 것이다. 이러한 상황은 실상 본격적인 협상이 있기 전에 참여자의 판단에 따라 협상 자체

다. 예컨대, 상대방보다 가시적인 이익을 많이 얻은 협상이었다 하더라도, 협상 참여자들이 근본적으로 갈등이 해결되었다고 인식하지 못 한다면, 이는 성공적인 협상이라고 말하기 어렵다.

19) 판매자-소비자 간의 거래 협상 중에서도 고객과의 장기적인 관계를 중시하는 경우에는 이 경우에서 제외된다.

를 회피하는 경우이거나, 협상 중에 어떤 이익도 발생하지 않을 것이라는 판단에 따라 협상을 회피하는 경우를 말한다. 이 경우는 협상을 개선하려는 적극성이 결여되어 있다는 점에서 소극적인 협상 전략으로 볼 수 있다.

네 번째는 두 이익을 모두 고려하는 경우이다. 자신의 이익을 추구하면서 동시에 상대방과의 관계도 유지하는 것을 목표로 하기 때문에, 상대방과의 관계가 훼손되지 않는 최소 범위에서부터 관계가 긍정적으로 개선되는 최대 범위 안에서 자신의 이익을 추구하는 경우를 말한다. 두 가지 이익을 동시에 고려하기 때문에 상대방과 개방적이고 협력적인 관계를 형성하면서 협상을 할 수 있는 장점이 있다.

2. 협상의 전략별 특성

협상 전략은 협상 행위의 효과에 영향을 주는 변인이라는 점에서 협상 교육 내용의 중요한 부분이 될 수 있다. 따라서 각 전략을 상황에 따라 적절하게 사용하기 위해서는 각 전략의 특성에 대해 이해할 필요가 있다.

먼저, 경쟁 전략은 자신의 이익을 극대화하기 위해 상대방과 경쟁하는 행동 전략을 말한다. 경쟁 전략을 사용하게 되면, 상대자를 ‘적대자’ 혹은 ‘경쟁자’로 인식하기 때문에 양측이 대립 구도를 형성한다. 대신에 경쟁 전략은 자신의 입장이나 제의를 강력하게 표명할 수 있어, 상대방보다 유리한 협상 위치를 선점하고자 할 때 유용하게 사용될 수 있다. 기본적으로 경쟁 전략은 상대방과의 활발한 논쟁을 유도하는 특성이 있다. 이러한 특성은 양측의 입장과 이익을 노출시키기 때문에 상대방의 입장과 추구하는 이익이 무엇인지 알 수 있는 기회로 활용될 수 있다. 뿐만 아니라 상대방으로부터 자신이 지지하는 전제나 주장에 대한 입증을 강력하게 요구받음으로써 자신의 입장과 제의를 면밀하게 검토할 수 있는 계기가 된다는 점에서 유용한 전략이라 할 수 있다. 또한 경쟁 전략은 양측의 갈등의 본질을 전면에 부각시키기 때문에 갈등에 의한 또 다른 갈등이 생기는 것을 방지하는 효과도 얻을 수 있다. 그러나 과도하게 경쟁 전략을 사용하면

협상이 ‘승-패 구도’의 경합의 장으로 변질될 우려가 있으며, 생산적인 논쟁 국면이 비생산적인 비판 국면으로 변형될 가능성도 있다. 따라서 경쟁 전략을 구사할 경우에는 협상의 본래 목적을 잃고 감정적 공박을 하지 않도록 주의할 필요가 있다. 즉 지나친 경쟁 전략은 결국 모두가 잃는 결과(lose-lose effect)²⁰⁾를 초래할 수 있다는 점을 인식하여 현명하게 사용할 필요가 있다.

다음으로 수용 전략에 대해 살펴보자. 수용 전략은 자신의 일차적인 이익을 극대화하기 보다는 덜 직접적인 이익, 즉 상대방과의 관계를 통해 얻을 수 있는 이익을 우선순위에 두는 행동 전략을 말한다. 예컨대 당장의 직접적인 이익을 추구하는 것보다 상대방과의 관계를 개선할 수 있거나, 관계를 훼손시키지 않는 것이 더 유익한 상황²¹⁾에서 협상 참여자가 자신의 직접적 이익을 고려하지 않고, 상대방의 요구를 수용해 주는 행동 전략을 말한다. 다른 측면에서 협상 상대방과 경쟁하는 것을 원하지 않는 성향 때문에 수용 전략을 사용하는 경우도 있을 수 있다. 이런 이유로 수용 전략을 사용하는 사람들은 먼저 양보하거나 상대방의 제안을 수용해 줌으로써 직접적인 갈등을 피하려고 한다. 이런 맥락에서 수용 전략은 관계 중심 협상에서 많이 사용되는 것을 볼 수 있다. 그러나 관계 중심 협상은 관계 자체가 목적인 경우도 있지만, 대부분 장기적으로 상대방과의 우호적인 관계를 바탕으로 이후의 다른 이익을 도모하려는 목적에서 활용되는 경우가 많으므로 단순한 수용이 아니라 전략적인 수용으로 봐야 할 것이다. 이렇게 당장의 이익을 작은 것으로 여기고, 장기적 안목에서의 이익을 추구하기 위해 사용된 수용 전략을 ‘사소취대(捨小取大)식 전략’이라 명명할 수 있다.

이번에는 호혜 전략에 대해 살펴보도록 하겠다. 호혜 전략은 자신의 이익을 추구하면서 동시에 상대방의 이익도 고려하여 합의를 모색하는 행

20) 이 유형은 양측이 합의에 이르지 못 하게 되면서 결국 어떠한 이익도 발생하지 않는 경우를 말하는데 톰슨과 헤스티(Thompson & Hastie, 1990)에서는 이를 “모두가 잃는 효과(lose-lose effect)”라고 명명하였다.

21) 이와 같이 상대방과의 관계를 우위에 두는 협상을 ‘관계 중심 협상’이라고 한다.

동 책략을 말한다. 양쪽의 이익을 모두 중요시 하는 전략이기 때문에 상대방과의 우호적이면서 협력적인 태도가 필수적으로 요구된다. 호혜 전략은 기본적으로 양측의 신뢰를 기반으로 한 전략이기 때문에 다른 전략에 비해 서로에 대한 반감을 줄일 수 있는 특징이 있다. 이 전략을 사용하게 되면 양측은 서로에게 유익한 대안을 지속적으로 생성하면서 합의를 모색하는 과정을 거쳐야 하기 때문에 덜 경쟁이며, 서로에게 만족을 주는 합의를 도출할 가능성이 높다. 여기서 만족을 주는 합의란 ‘양측 모두에게 유리하면서, 양자 간의 관계에 부가가치를 더하는 조건’에서의 의사결정을 말한다(Cohen, 2004 : 180 ; 안진환 역). 이 전략은 조건 없이 양보해 주는 수용 전략보다 더 균형적인 우호 관계를 형성할 수 있다는 점에서 승-승 전략(win-win strategy)으로 구분되기도 한다. 존슨과 존슨(Johnson & Johnson, 2003 : 449)에서는 이 전략을 갈등을 해결하는 데 있어서 자신의 요구와 상대방과의 관계를 모두 고려하는 최적의 전략이라고 보고, 이를 ‘문제해결 전략’이라고 규정한 바 있다.

마지막으로 회피 전략을 들 수 있다. 회피 전략은 전략적으로 협상 자체를 회피하는 행동 책략을 말한다. 자신에게 유익한 어떠한 이익도 얻을 수 없다고 판단되거나, 협상을 하는 것이 오히려 손해가 되는 경우²²⁾에는 회피 전략을 사용할 수 있다. 회피 전략은 본격적인 협상 전에 사용될 수도 있고, 협상 중간에 사용될 수도 있다. 회피 전략을 사용함으로써 향후 이익을 도모하거나, 당장의 손해를 막는 행동 책략이라는 점에서 소극적

22) 레빈슨과 스미스와 윌슨(Levinson & Smith & Wilson, 1999 : 22~23)에 따르면, 성공적인 협상을 위해서는 먼저 협상이 필요한 상황과 불필요한 상황을 정확하게 파악하는 것이 필요하다고 지적한 바 있다. 그는 협상이 불필요한 상황을 다음 여덟 가지로 제시하고 있다(김성형, 2005 : 30)에서 재인용).

첫째, 협상을 해서 모든 것을 잃을 수도 있는 상황에 처했을 때.
둘째, 협상 당사자의 몸과 마음이 지쳐서 쓰러지기 직전의 상태일 때.
셋째, 협상 상대방의 요구가 당신이 동의할 수 없는 불법적이고, 비윤리적인 것일 경우.
넷째, 협상의 결과가 당신과 별 상관이 없을 때.
다섯째, 촉박한 시간 상황에서 협상을 해야 할 때.
여섯째, 상대방이 나쁜 의도를 갖고 있다는 신호가 감지될 때.
일곱째, 기다리면 상황이 나아질 수 있을 때.
여덟째, 협상 상황에 나가는 데 필요한 준비가 충분하지 않을 때.

인 협상 전략이라고 볼 수 있다.

한편, 네 가지 전략 외에 양측이 절반씩 양보하여 절충점을 찾는 타협 전략이 있다. 타협 전략은 논의에 따라서 유용한 전략으로 간주되기도 하고, 그렇지 않기도 하다. 프루이트와 루빈(Pruitt and Rubin)에서는 타협 전략이 단순한 양보에 의한 나태한 전략이라고 평가하여²³⁾ 협상 전략으로 간주하지 않는 반면, 존슨과 존슨(Johnson & Johnson, 2003 : 451 ; 박인우 외 공역)의 논의에서는 자신의 목표와 상대방과의 관계를 적절히 고려하는 갈등 관리(conflict management) 전략으로 보고 있다. 이 글에서는 타협을 협상 상황에 따라 사용할 수 있는 차선의 전략으로 보고, 협상 전략에 포함시키고자 한다.

타협은 말 그대로 양측이 일정 수준의 양보를 통해 합의에 이르는 것을 의미한다. 즉 타협 전략은 양측이 모두 양보하여 절충 지점을 찾는 행동 전략이라 할 수 있다. 타협 전략을 사용하면, 양측이 절반씩 양보를 하여 절충안을 찾기 때문에 의사결정을 빨리 할 수 있다는 장점이 있다. 이런 이유로 실제 협상에서 선호되는 전략이기도 하다. 그러나 국어교육 관점에서 타협 전략은 단순히 차선택으로 규정되어서는 안 될 것이다.²⁴⁾ 협상이 ‘갈등을 해결하기 위해 자신의 입장과 이익을 조정하여 합의를 모색하는 문제해결 과정’인 점을 상기한다면, 타협 전략은 일정 양의 손해를 감수해야 하는 전략으로 오인될 수도 있을 것이다. 만약 그렇게 되면 타협은 호혜 전략을 시도하다가 실패하여 취하게 된 차선택의 지위를 벗어날 수 없게 된다. 그러나 모든 협상 과정은 가치 비중이 다른 양보를 통해 새로운 만족을 얻을 수 있는 가능성을 내재하고 있기 때문에 국어교육에서는 타협 전략을 보다 적극적인 의미로 규정할 필요가 있다고 본다. 즉,

23) 레위키 외/ 김성형 역(Lewicki et al., 2004 : 72) 재인용.

24) 타협과 최적의 승승 결과를 구별하는 예로 폴렛(Follett, 1940)의 오렌지 협상을 들 수 있다. 한 개의 오렌지를 반씩 나눠 가지는 것은 타협 전략을 사용한 결과에 해당한다. 그러나 주스를 만들기를 원하는 언니에게 오렌지 알맹이를 주고, 오렌지 케이크를 만들고 싶어 하는 동생에게 오렌지 껍질을 나눠 갖게 하는 방식을 택한다면, 양측이 일정 부분의 손해 없이 합의를 얻게 되는 것이다. 후자는 타협 전략이 아닌 호혜 전략을 사용함으로써 얻을 수 있는 최적의 결과라 할 수 있다.

협상 교육 관점에서 타협 전략은 ‘무엇을’ 타협할 것인가에 주목할 것이 아니라, ‘어떻게’ 타협할 것인가에 주목하도록 지도함으로써 타협 전략이 타선 전략으로 오인되지 않도록 안내해야 할 것이다.

IV. 협상 전략의 국어교육적 적용을 위한 제언

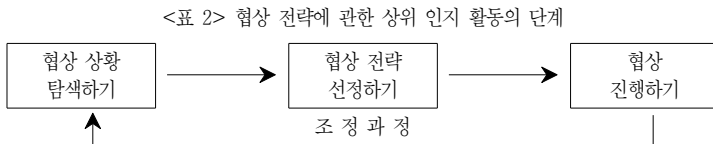
주지하다시피, 의사소통은 참여자들의 상호교섭을 통한 의미구성 과정이다. 이 과정은 참여자들 간의 지속적인 교류 작용을 통해 이루어진다. 참여자들 간의 조정 과정을 통해 하나의 의미(합의)를 구성해 가는 협상도 같은 맥락에서 이해될 수 있다. 협상에서의 상호 교섭 과정은 참여자들이 각자의 최초 제안을 수정, 조율해 가며 양측이 합의에 이르는 과정을 통해 나타난다. 이 과정에서 참여자들의 능동적이고 적극적인 교섭 능력이 요구되는 것은 참여자의 협상 능력에 따라 합의 결과가 달라질 수 있기 때문이다. 이는 참여자들이 협상 과정을 어떻게 이끌어 가느냐가 협상의 관건이라는 말인데 이러한 과정 운용 능력은 협상 참여자들의 전략 사용 능력과 직결된다는 점에서 협상 전략을 교육 내용으로 선정할 필요가 있다고 본다.

교육의 내용은 학습자에게 유의미한 ‘하나의 경험’이어야 하며, 이때 학습자가 경험해야 할 교육 내용의 요소들은 ‘활동’의 형태로 제공되어야 한다. 이 같은 맥락에서 협상 교육 역시 학습자에게 유의미한 협상 경험을 제공하는 교육 활동이어야 한다. 더불어 협상 활동에 근간이 될 협상의 경험적 요소는 협상 활동에 필요한 수행 지식이어야 할 것이다.

앞서 살펴본 협상의 개념과 전략의 유형적 특성들은 협상에 관한 지식이지만, 학습자에게 유의미한 경험으로 제공되기 위해서는 그에 맞는 교육적 처치를 거쳐 수행 지식으로 변환될 필요가 있다. 이때 협상 전략을 수행하는 데 필요한 지식은 전략에 관한 내용적 지식과 전략 사용에 필요한 방법적 지식을 포함하여 학습자에게 유의미한 ‘경험’으로 제공되어야 할 것이다. 특히, 협상 전략이 교육 활동 측면에서 의미화 되려면 전략에

관한 방법적 지식의 논의가 충분히 이루어져야 할 것이다. 이를 오우크쇼트(Oakeshott, 1962 : 7~11)의 용어를 빌려 말하자면(조영태, 2004 : 197), 협상 전략 교육을 위한 방법적 지식은 명시적으로 드러나는 기법적 지식과 수행함으로써 체득되는 실제적 지식이어야 할 것이다. 이를 위해 협상 전략 교육은 특히 협상 교육 활동으로 구성될 필요가 있다.

바꿔 말하자면, 국어교육에서 행해야 할 협상 전략 교육은 학습자들이 상황에 따라 능동적으로 전략을 선택하고 전환해 볼 수 있는 교육 활동이어야 한다. 학습자들은 자신이 설정한 이익 목표에 따라 전략을 선정하고, 진행 상황에 따라 또는 상대방의 행동에 따라 전략을 능동적으로 전환하는 활동을 수행해 봄으로써 협상 전략을 살아 있는 활동으로 경험할 수 있어야 할 것이다. 협상 전략을 능동적으로 선택, 전환하는 활동은 협상 진행 과정에 대한 점검과 상대방에 대한 지속적인 탐색을 통해 이루어지는 상위 인지 활동이라는 점에서 협상 교육에서 매우 중요한 교육 활동이 될 수 있을 것이다. 협상 전략에 관한 상위 인지 활동의 단계를 표로 나타내면 다음과 같다.



<표 2>에서 보는 바와 같이, 협상 참여자들은 협상 상대자와 상호작용하는 과정에서 협상 전략을 얼마든지 능동적으로 전환할 수 있어야 한다. 이를 위해서 학습자에게 제공해 줄 수 있는 전략 전환에 관한 상위 인지 지식이 구체적으로 마련되어야 할 것이다. 이때 화법 교육 내용으로 제공될 상위 인지 지식은 학습자가 수행한 협상 활동에서 추출된 내용을 바탕으로 구안되어야 할 것이다. 협상 교육 내용 마련을 위한 후속 연구를 기약한다.*

* 본 논문은 2008. 2. 29. 투고되었으며, 2008. 3. 4. 심사가 시작되어 2008. 3. 24. 심사가 종료되었음.

■ 참고문헌

- 곽노성(2000), 「한국 협상학 교육의 현재 : 현황 평가와 미래 발전 방향」, 『협상 연구』 제6권 1호, 한국협상학회.
- 교육인적자원부(2007), 『(교육인적자원부 고시 제2007-79호) 국어과 교육과정』, 교육인적자원부.
- 김대행(2002), 「국어교육학을 위한 언어 재개념화」, 『선청어문』 30집, 서울대 국어교육과.
- 김대행(2005), 「수행적 이론의 연구를 위하여」, 『국어교육학연구』 22집, 국어교육학회.
- 김명순(2003), 「읽기 교육에서 지식 문제에 대한 비판적 검토」, 『국어교육』 111집, 한국국어교육학회.
- 노은희(2007), 「국어과 선택 과목 ‘화법’ 교육과정 개선을 위한 논의」, 『국어교육학연구』 제28집, 국어교육학회.
- 민병곤(2004), 「논증 교육의 내용 연구」, 서울대학교 박사학위논문.
- 민병곤(2005), 「국어교육 내용으로서의 “지식”에 관하여 ; 말하기, 듣기 교육 내용으로서의 “지식”에 대한 고찰」, 『국어교육학연구』 25집, 국어교육학회.
- 민현식(2006), 「국어교육에서의 지도력 (리더쉽) 교육 시론」, 『화법연구』 9집, 화법연구학회.
- 박헌준, 이종건(2000), 「협상 교육 : 경험적 학습을 통한 협상 능력 개발」, 『협상연구』 6권 1호, 한국협상학회.
- 봉두완(2000), 「우리 현실에 비추어 본 서구 협상이론의 비판적 고찰」, 『인문사회과학 논문집』 29집, 광운대 인문사회과학연구소.
- 엄태동(2001), 『존듀이의 경험과 교육』, 원미사.
- 유동엽(2004), 「논쟁의 불일치 조정 양상에 관한 연구」, 서울대학교 박사학위논문.
- 유재봉(2002), 『현대 교육철학 탐구』, 교육과학사.
- 이달곤(2005), 『협상론』, 법문사.
- 이돈희(2004), 『수정판 교육정의론』, 교육과학사.
- 이동은(2000), 「토론의 상호작용사회언어학적 연구」, 서울대학교 박사학위논문.
- 이두원(1998), 「문화간 협상 커뮤니케이션 패러다임 연구 : 기업 환경의 실천적 모델을 중심으로」, 『한국 커뮤니케이션학』 6집, 한국커뮤니케이션학회.
- 이두원(1999), 「국제 협상 커뮤니케이션 문제의 탐색 연구」, 『한국커뮤니케이션학』 7집, 한국커뮤니케이션학회.
- 이창덕(2007), 「새로운 화법 교육 연구의 방향과 과제」, 『국어교육』 123집, 한국국어교육학회.

- 조남신(2007), 「대학에서의 협상 교육, 무엇을 어떻게 가르치는가」, 한국경영학회 통합 학술대회 자료집.
- 조영태(2004), 『교육내용의 두 측면-이해와 활동』, 성경재.
- 주은옥(2001), 「논쟁 수업을 위한 찬반 협상 모형의 개발과 효과 연구」, 서울대학교 박사학위 논문.
- 황재영(1999), 「바람직한 협상문화 정착을 위한 시론」, 『한국인간관계학보』 제4권 1호, 한국인간관계학회.
- Alan Coddington(1966), 「A theory of the bargaining process : coment reply」, *American Economic Review*, Vol. 56, No. 3.
- Carnevale, P. J.(1994), 「Negotiation」, *Encyclopedia of Human Behavior*, vol 3, Academic press.
- Cross, J. G.(1969), *The economics of bargaining*, New York : Basic Books.
- Fisher R. & Ury W. & Patton B.(1991), *Getting to yes : negotiating agreement without giving in*, Houghton Mifflin Company(박영환 옮김, 『Yes를 이끌어내는 협상법』, 장락, 2002).
- Gauthier D.(1984), *Morals by Agreement*(김형철 역, 『합의도덕론』, 철학과 현실사, 1993).
- Gulliver, P. H.(1979), *Disputes and negotiations-a cross cultural perspective*, Academic Press.
- Johnson & Johnson (2003), *Joining together : group theory and group skills*, 8th ed., Allyn & Bacon(박인우, 최정임, 이재경 공역, 『협동학습을 위한 참여적 학습자』, 아카데미프레스, 2004).
- Lewicki R., Barry D., Saunders and Minton J.(2004), *Essentials of Negotiation* (3rd ed), McGraw-Hill Co(김성형 편역, 『최고의 협상』, SB, 2005).
- Mayer B.(1990), *The dynamics of conflict resolution : a practitioner's guide*, Jossey-Bass.
- Moore, C. W.(1986), *The mediation process : practical strategies for resolving conflict*, Jossey-bass.
- Peters R. S.(1966), *Ethics and Education*, George Allen & Unwin Ltd(이홍우, 조영태 역, 『수정판 윤리학과 교육』, 2004).
- Pruitt D. & Carnevale P.(1993), *Negotiation in Social Conflict*, Open University press Buckingham.
- Thompson L.(2001), *The mind and heart of the negotiators* (2nd ed.), New Jersey Prentice Hall(김성한, 김중근, 홍석우 역, 『지성과 감성의 협상 기술』, 한울 아카데미, 2005).
- Thompson, L. & Hastie, R.(1990), 「Social perception in negotiation」, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 47(1).
- Walton D. N.(1998), *The new dialectic : conversational contexts of argument*, Univ. of Toronto Press.
- Walton R. E. & McKersie R. B.(1965), *A behavioral theory of labor negotiations*, ILR Press.

<초록>

협상의 개념과 전략에 관한 국어교육적 고찰

정민주

본고는 대인간 갈등 대처 능력에 대한 교육적 필요성을 인식하고, 갈등에 대처하는 의사소통 방법으로서 ‘협상’에 주목하였다. 이에 협상의 개념과 전략을 살펴봄으로써 협상의 국어교육적 가능성을 탐색하고자 하였다. 이를 위해 협상의 개념과 전략에 대해 검토하고, 이를 국어교육적으로 적용할 수 있는 방안에 대해 제언하였다. 기존의 협상 개념을 국어교육적 관점에서 재개념화하기 위해서 협상의 개념적 속성을 검토하되, 기존 집단 화법 유형인 토론, 토의와 어떻게 변별될 수 있는가를 중심으로 살펴보았다. 더불어 협상 참여자의 양면적 성격을 국어교육 관점에서 어떻게 주목해야하는가에 대해 논의하였다. 협상 과정에 직접적 영향을 주는 ‘이익’ 변인의 특성을 살피고, 추구되는 이익에 따라 달리 활용될 수 협상 전략에 대해 알아보았다. 협상은 참여자들이 추구하는 이익에 따라 크게 네 가지 전략이 있으며, 타협 전략은 네 가지 전략과 함께 사용될 수 있는 유용한 협상 전략이라고 보았다. 마지막으로 협상 전략이 화법 교육에 적용될 수 있는 방안으로 상위 인지 활동을 제안하였다.

【핵심어】 협상, 협상 전략, 협상 교육, 이익, 화법 교육, 갈등 대처 능력

<Abstract>

A Study on the Concept and Strategies of Negotiation
for the Korean Education's Approach

Chung, Min-ju

The purpose of this study is to explore educational possibilities of Negotiation on the Korean Education perspective. For this purpose, It focuses on the concept and strategies of Negotiation and is investigated the way in which we apply them to Korean education. In this paper, I tried to re-conceptualized Negotiation on the Korean Education perspective. and draw a comparison among group communication genre. And also, It focuses on Negotiation strategies and a variable factor, 'interests' which affects strategies. and I discuss four types of strategy according to one's aims to negotiate.

Finally, I suggest that negotiation strategies can be used through meta-cognition practice for applying to speech communication Education.

【Key words】 Negotiation, Negotiation strategy, Negotiation Education,
Interests, Speech communication, conflict management
ability