

협상론에서 시사한 협상교육 실천방안

하 윤 수
부산교육대학교

I. 협상론의 의의

오늘날 세계 각국은 국익다툼이 치열해지면서 자국의 대표 기업들의 분쟁에 개입함은 물론 급기야 외교분쟁까지 발생하는 보편적 현상으로 이해하고 있다. 또한, 자국내의 노사분규도 더 조직적이고 복잡한 이해관계양상으로 치달아 기업이 도산하는 등의 부작용도 속출하고 있는 현실에서 국가간과 자국내의 첨예한 이해관계대립을 해소하고 상생관계로 전환해야 함은 누구나 공감하는 사실이다. 이를 해결하기 위한 학제적 연구가 바로 협상론이다.

1. 협상의 개념

협상(negotiation)이란 우리의 요구와 무엇을 원하는지에 대한 기대가 무엇인지를 상대방에게 전달하는 방식이자 타인의 요구와 무엇을 원하는지에 대한 기대가 무엇인지를 받아들이는 방식 모두를 일컫는다(조지 로스, 29면). 협상의 정의를 다루는 협상학의 학문에서는 협상을 사람들이 진정으로 원하는 바를 만족스럽게 대체할 만한 적절한 타협을 받아들이는 법을 배우는 과정 또는 학문이라고 한다(조지 로스, 30면). 또 다른 측면에서 협상이란 이질적인 성격을 가진 이해관계를 보다 조화롭게 유지하려는 동기에서 시작되는 것이라고 볼 수 있다. 이러한 각도에서 협상을 정의하면 '공통적이면서 상반되는 이익의 조합을 새롭게 변화시키려고 개인이나 집단 또는 국가가 명시적으로 상호작용하는 과정이나 행태를 지칭한다'고 한다(이달곤, 12면).

협상이란 양 당사자의 상호작용의 연속성을 지닌 특성에 비추어 볼 때, 한쪽 일방만의 '거절'로 끝나서는 안 되는 것이며, 어떤 형태로든 양 당사자간의 '승낙' 또는 '거절한 이유에 대한 설명'으로 끝나야 한다. 협상은 한쪽이 승리하기 위해서는 다른 한쪽이 패해야 한다는 것은 그릇된 생각이다(디팩 멜호트라, 140면). 협상이란 양보와 타협을 통해서 양자간의 총체적인 지혜를 모아 슬기롭게 해결하는 전략을 의미하는 즉, 윈윈(win-win)전략으로서 상생이 필요한 것이다. 그러므로 어느 일방을 속임수 내지는 계략으로 일방적 협상으로 원하는 것을 성취하는 것은 협상이라고 할 수 없는 것이다.

오늘날 협상개념의 중요성은 날로 더해가고 있다. 협상을 영어로 사용할 때, 정치적 측면이 강한 협상을 negotiation, 경제적 측면이 강한 협상을 bargaining이란 용어를 원칙적으로 구분하나 가끔 혼용해 쓰기도 한다. 왜, 협상이 중요한가? 국가간 치열한 경제마찰, 영토분규, 인종분쟁, 종교분쟁 등이 오히려 더 복잡한 양상으로 치달고 있으며, 국내적으로도 노사분규와 이질적인 사회문화의 접변이 강하게 발생되고 있는 현

실에서 협상의 개념은 매우 중요한 위치로 부각되고 있는 현실이다. 따라서 협상의 개념은 매우 다의적이며, 또한 협상을 하기 전 사전준비작업도 협상유형에 따라 엄연히 다르게 나타난다고 볼 수 있다. 협상 테이블의 양자간의 동등하고 대등한 입장에서 서로간 윈윈하는 성실한 자세에서 서로 신뢰를 구축하고 대화와 양보를 통한 타협 내지는 화해를 바라는 열망이 곧 협상개념의 중요성이다. 이것이야말로 오늘날 가장 필요한 화두가 아닌가 생각한다.

2. 미국 협상 저명학자의 취할 공통적 입장

로버트 누킨(하버드대학 로스쿨 교수)의 '하버드 협상의 기술'이나, 짐토머스(미국대통령 협상코치)의 '협상의 기술' 그리고 조지 로스(뉴욕대학 협상학 교수)의 '트럼프처럼 협상하라' 또한, 디팩 멜호트라(하버드대학 경영대학원 협상학 교수)·맥스 베이저먼(하버드대학 경영대학원 경영관리 교수) 공저의 '협상천재'에서 주장하는 공통적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 협상 전에 반드시 이성과 합리, 신뢰와 성실을 기본으로 출발해야 하고, 협상을 임할 때는 사술(꼼수)을 쓴다든지 상대방을 무너뜨려야 한다는 자세는 절대 금물임을 한결같이 공통분모로 한목소리를 내고 있다.

둘째, 협상을 취할 자세로는 자신과 상대방은 항상 자신이 취하고 있는 입장과 같다고 생각하고 윈윈(win-win)하는 자세로 함께 소기의 협상목적을 달성할 수 있는 믿음과 성실한 자세로 임해야 한다는 것이다.

셋째, 협상의 전개시 협상목표를 분명히 이해하고 명확히 표현하는 솔직한 자신의 입장을 밝히려는 것이다. 실제 양 당사자는 취할 목표가 공통분모 속에 있으면서 소통부재와 상대의 취할 목표가 무엇인지 인지를 못하여 실패로 끝나는 경우가 대부분이라는 것이다.

넷째, 협상의 성공을 도모하기 위해서는 서로간의 진솔한 대화와 소통을 통한 이해와 관심, 그리고 더 나아가 서로간의 양보를 획득하고 타협을 한다는 진리를 잊어서는 안된다고 경고한다.

로버트 누킨(Robert Mnookin)은 하버드대학 로스쿨에서 25년간 노하우를 강의하면서 서술한 '협상기술(Bargaining with the Devil)'에서 협상과정에서 혼란을 자초하는 것보다 협상하기 전 기업들에게 5가지 과정을 밝히 진행하라고 조언을 하고 있다.

첫째, 상대방이 근본적으로 무엇을 원하는지 관심사(interest)를 파악하라는 것이다. 기업들은 자신의 입장이나 요구가 아닌 근본적인 목표·이득에 집중해야 한다.

둘째, 협상 외의 대안은 무엇인가? 그 중 '최선의 대안'(BATNA, Best Alternative To a Negotiation Agreement)을 찾아 협상카드로 준비하라.

셋째, 예상 가능한 협상의 결과는 무엇인가? 양측의 목표를 모두 충족시킬 협상은 가능한가?

넷째, 협상과정에서 비용은 얼마나 들 것인가? 돈·인력·시간 같은 직접적인 비용뿐만 아니라 평판이나 선례같은 파급비용도 따져보라.

다섯째, 협상 이후 새로운 거래를 체결한다고 치자 그걸 과연 실행할 수 있겠는가?

이에 로버트 누킨은 놀랍게도 대다수의 협상자들이 찾아 온 것은 제1단계부터 막혔다는 것이다. 자신의 목표가 무엇이고 그걸 왜 원하는지도 구체적으로 표현하지 못한채 상대에 대한 싸울 준비만 가득했다고 말하고 있다. 이는 협상자의 기본자세에 대해 냉철한 자세가 무엇보다 중요하다고 말한다.

3. 최근 주요 국가간 분쟁 협상 사례

지금까지의 협상의 주 영역은 국가간, 국제간의 안보, 영토, 종교, 무역 마찰이었지만, 최근에는 국가간 대표기업끼리 협상의 중심축이 옮겨가고 있는 추세이다. 그러함에도 여전히 최근 들어 세계자유무역기구인 FTA 무역협정체결을 둘러싸고 이해 당사국의 자국내의 이해관계가 첨예하게 얽혀 있다. 우리나라도 예외가 아니다. 특히, 미국과의 FTA 무역협상 체결이후, 국내의 농축산 농가의 집단 반발로 인한 후속 후유증이 만만치 않다. 또한 당사자국간 소송 관할권문제도 여전히 재협상을 촉구하고 있는 실정이다.

우선 『삼성과 애플전쟁』을 보자. 기업들의 기술이 복잡해지고 그 변화의 속도가 하루가 다르게 변화하는 스마트시대에 국가간 기업끼리 지적재산권을 둘러싼 갈등 양상과 특허분쟁은 그 중심선상에 놓여 있다. 최근 우리나라도 예외가 아니다. 삼성과 애플 사이에서 벌어지는 특허관련소송을 두고 세상은 ‘전쟁’이라 부른다. 최소 70조원이 걸려 있는 사상 최대의 특허전쟁, 법정 소송의 결과로 양측은 ‘왜 내 것을 빼겼느냐?’, ‘우리의 이익을 침해하는 것은 좌시할 수 없다’는 식으로 양측이 강하게 맞서고 있다.

로버트 누킨은 위의 양측 기업들도 상대가 나에게 심각한 위해를 가했고, 그렇기 때문에 영원히 신뢰할 수 없는 악마라 단정짓는다는 것이다. 이 경우, 기업들은 협상보다 소송·계약파기 같은 극단적인 선택을 한다. 기업내의 즉각적·감정적인 반응을 일으키는 ‘직관적 추론’이 발동되기 때문이라는 것이다. 삼성과 애플의 거대기업도 같은 실수를 범하고 있다는 것이다.

결국 양측 기업은 소송에서 지칠대로 지쳐 엄청난 비용지출과 모든 정보의 약점을 다 드러내고 난 이후에 중재자를 찾게 된다는 것이다. 중재자는 특허 공동소유(cross liacence) 등을 통해 해결점을 찾게 된다는 것이다.

다음은 『IBM과 후지쓰전쟁』이다. 1980년대 가장 큰 특허전쟁으로서 IBM은 ‘내 기술을 도적질 해갔다’며 소송을 제기 했고, 후지쓰는 ‘우리의 명예를 더럽혔다’며 맞대응 한 것이다. 두 기업간 분쟁은 양국간의 특허전쟁으로 비화 되었고 결국 후지쓰는 원래 IBM에서 쓰이던 컴퓨터 운영 메인체제를 그대로 옮겨 쓸 수 있는 컴퓨터를 고안한 것이다. IBM은 우리의 프로그래밍 기술을 베끼거나 다름없다고 하여 당장 고안한 컴퓨터를 사용하지 못하도록 요구한 것에서 발단된 것이다. 결국 이 사건도 소송에서 물러나 국제중재재판소의 중재위원회에 회부되어 후지쓰사는 IBM의 합리적인 기술을 사용한 사용료를 일시불로 지급하고 IBM은 후지쓰가 우리의 메인프로그래밍을 사용하도록 협상에 응함으로써 해결된 사안이다. 이 사건의 협상의 실마리는 당시 IBM은 후지쓰의 사업을 망가뜨리기 위해 지속적인 특허권사용료를 요구하였던 것이고, 후지쓰는 기술의 범위와 특허의 범위를 정확히 구분해야 하고 이를 만들 기준을 제시한 점에서 해결의 실마리가 보인 것이다. 결국, 이 사건도 로버트 누킨이 협상 중재자로 나서 해결한 사안이다.

II. 사회과교육에서 협상교육의 교육적 함의

1. 협상교육의 의미

사회과교육의 핵심목표는 민주시민의 자질함양에 가치를 두고 있다. 민주시민의 자질함양에 어떤 가치를 두고 있는가? 학습자에게 요구하는 것은 고등사고력 함양을 통한 의사결정능력을 제고함은 물론 가치판단에 따른 올바른 판단력을 통한 민주시민 자질함양을 갖춘 능력 제고에 있다.

이러한 시민사회에서 학습자에게 요구하는 실질적인 가치문제는 사회현상에 나타난 제문제들, 특히 가치 갈등문제와 개인 또는 집단의 의사결정문제, 가치논쟁문제, 사회문제해결 능력만으로 민주시민의 자질함양이 이루어질 수 있다고 보는가의 문제이다. 오늘날 첨예한 기술발달로 하루가 다른 사회문제로 전이되는 발 빠른 정보시대, 스마트시대에 학습자의 가치판단문제가 학습자 개인에게 머물러 있는 시점에서 떠나 사회문제와 국가이익문제로 연결되어 복잡하고 통합된 문제로 전이되어 나타나고 있다. 이를테면, 앞서 협상론에서 보았듯이 예상하지 못했던 이익 집단간, 다국적 기업간, 국가간 통상무역 마찰문제 등은 어떤 형태로든지 슬기롭게 풀어가야 할 과제로 남는다. 이를 발 빠르게 슬기롭게 해결할 수 있는 학습자의 사전 지식과 능력을 제고시키는 것은 민주시민양성의 기초적 본질이라고 할 수 있을 것이다.

그러므로 종래의 의사결정이론과 쟁점논쟁문제, 사회해결문제의 논리만으로는 교육적 한계에 부딪히고, 이를 해결하기 위한 이론으로서 협상론에서 근거를 찾고 이를 교육적 의미로서 협상교육을 사회과교육에서 당장 가르쳐야 할 과제로 떠 오른 것이다.

협상교육이란 학습자에게 주어진 결정권 내지는 선택권을 상대방과 협의하고 조정하여 최적의 대안을 찾아내어 양자간의 최선 또는 차선의 윈윈(win-win) 만족의 효과를 가져오는 교육을 일컫을 수 있다. 여기서 학습자에게 주어진 결정권 내지는 선택권이란 상대방과 협의하여 결정할 사안이 주어진 것이 고정적, 가치 불변적 성질이 아니라 항상 변화하고 학습자 자신이 주체적으로 판단하여 결정할 의사결정을 할 기초적 단계를 이루고 있다. 그러므로 토론을 통한 자신의 의사결정구조가 항상 변화할 수 있는 전제조건이 필요하다.

상대방과 협의하고 조정하여 최적의 대안을 모색한다는 의미는 협상이 가지고 있는 특질인 양자간의 신뢰와 믿음이 전제된 바탕위에서 출발하므로 권모술수와는 하등관계가 없는 것이다. 그러므로 찬반승패를 가르는 찬반협상모형(주은옥, 300)이란 근본부터 잘못된 것이며, 쟁점을 다루면서 고등사고능력의 함양과 협상능력의 제고를 기한다는 '쟁점협상모형(노경주, 92)'도 이분법적 사고를 깨뜨릴 수 있는 최적모형이라고 판단하기 어렵다.

2. 협상교육 강화의 필요성

학습자가 배우는 협상은 첨예한 현실생활에서 첨예하게 대립되어 있는 문제 사안을 협의과정으로 해결해야 할 기본 과제이다. 이는 힘으로 또는 꼼수로 해결하는 성질이 아니라 대화와 양보 그리고 타협이라는 협의과정과 타협이라는 정치교육의 핵심이 숨어 있는 것이다. 그러기 때문에 단순히 의사결정구조라는 의

미는 단순히 개인적 의미를 떠나 집단적 의미를 지닌 성질인 것이며, 이 집단적 의미란 서로 상생하는 경쟁체제의 사회적 역할과 일맥상통하는 관계속에서 설정된 것이다. 고대 그리스 로마시대의 법언 중 '아무리 좋은 판결일지라도 아무리 나쁜 화해보다 못하다'는 의미와 상통한다고 할 것이다.

학습자에게 자칫 협상교육을 부여할 때 찬반논쟁을 부추켜 찬반승패를 가르치는 식의 논쟁수업은 반드시 지양해야 할 것이다. 이는 자칫 사회과교육의 본질인 대화와 양보 그리고 타협이라는 정치교육의 본질을 크게 훼손할 우려가 있기 때문이다.

협상교육은 논제가 담고 있는 정책판단이나 기업 등이 요하는 이익판단 내지는 가치판단은 이론과 현실이 매우 다른 괴리현상이 증폭되어 있으며, 이를 학습자가 창의적이고 능동적이면서 참여적인 고등사고능력이 필요하며, 실제 쟁점이 되는 사회문제 등의 이해관계의 찬반대립이 논리적이고 설득력으로 해결될 만큼 주장의 논리가 한쪽에만 있는 경우는 사실상 없기 때문이다.

3. 사회과교육의 협상교육의 교육적 함의

사회과 교육에서 협상교육이 가지는 교육적 함의는 다양하다. 협상교육은 논제가 담고있는 해결문제는 사회과교육에서 모든 요소들을 갖추고 최후의 고등적사고를 수반으로 한 협동적, 협의적, 상생적 관계설정을 요구하는 문제이다. 이는 단순히 의사결정구조와 문제해결학습론과 쟁점논쟁론과 같은 이분법적 사고와는 차원이 다르다.

왜냐하면 협상이란 성질은 학습자 개인의 의사결정으로 결정되는 성질이 아니며, 토론(debate) 또한 쟁점에 대한 해결과는 연속과정으로 자신이 잘못 판단한 과정을 수정해 나가는 중요한 역할 이상의 기대효과를 가져오기 어렵다. 더 나아가 사회 논쟁문제 학습 또한 사회문제해결에 대한 최적의 대안은 될지 모르지만 협상이라는 상대방을 만족시켜주어야 할 특수성이 수반되는 상황에서는 분명히 수업구조론에서도 한계를 드러낼 수밖에 없는 것이다. 그러므로 사회과교육에서 협상교육이 던져주는 교육적 함의는 결론부터 말하자면 사회과 수업구조에서 요청되는 총체적 사고를 수반하는 것이라고 할 수 있다.

무엇보다 정치교육에서 요청되는 대화의 기본조건부터 양보라는 민주적 사고의 기본 틀이 필요하며, 이를 해결하는 민주적이고 생산적인 가치를 담보로 하는 최종 타협이라는 학습자의 정치교육의 본질과 연결되어 있는 것이다.

또한, 민주질서의 사회구성원의 가치를 요구하는 상생과 배려라는 측면에서 민주시민의 자질과 고리를 함께하는 협상교육은 양자간의 윈윈(win-win)하는 자세를 가르치고, 보다 나은 최적의 대안을 찾고 이를 해결하는 자세를 지속해서 학습목표를 달성시키는 노력이 필요할 것이다.

뿐만 아니라, 오늘날 협상의 진원지 역시 국가간 대표기업간의 지적재산권 충돌로 전쟁에 가깝게 송사에 매달려 있다. 이 역시 단순히 보면 법리적 논쟁문제처럼 보이지만 사실은 그러하지 아니하다. 협상에서 가장 중요한 것은 최소의 비용으로 최대의 효과를 창출하는 경제적 효과를 가져오는 직접적, 금전적 이익문제를 벗어나 지금은 기업의 평판이나 선례와 같은 간접 비용을 더 요구하는 경향이 강하다.

그러므로 경제교육을 단순히 직접적으로 나타나는 물리적 금전문제만을 협상의 대상으로 삼아서는 안 될 것이며, 시간이 지체됨으로서 발생하는 비용 포함은 물론, 국가적 기업의 이미지 실추와 기업이 향후 지향해야 할 목표에 악영향을 끼칠 사례를 만들 필요가 없는 것이다. 오히려 간접적 비용이 더 큰 이미지 실추

를 가져올 우려가 높다. 이런 문제를 보면 경제교육도 단순히 직접적 비용에 맞추어 경제기본원리와 1차원적 기회비용창출 등의 수업구조론으로는 올바른 협상교육을 가져 올 수 없다고 본다. 앞으로는 사회현상에서 일어나는 제반문제, 즉 협상에서 발생하는 요소들을 과감하게 교육적 차원에서 개발하고 이를 적극 수용하는 자세 또한 중요하다.

이하의 제3장에서는 협상능력 신장을 위한 협상교육을 논의하고 1. 협상교육의 선행연구와 2. 협상능력 신장을 위한 새로운 수업모형을 개발하기로 한다. 개발된 수업모형으로 3. 수업적용 사례로서 1) 남북통일 문제 2) 한미 FTA 협정체결문제 3) 한반도 평화해결을 위한 6자회담문제 4) 소위, 삼성과 애플사 소송문제 5) 노사문제 임금교섭 문제를 다룬다. 마지막 제4장에서는 요약과 제언을 하기로 하되, 향후 계속해서 연구하기로 한다.

< 참고문헌 >

- 노경주(2009), “시민교육을 위한 쟁점협상모형에 관한 연구”, 시민교육연구, 제41권 2호
 이달근(1995), 협상론, 법문사
 주은옥(2001), “논쟁수업을 위한 ‘찬반협상모형’의 개발과 연구”, 서울대 박사학위논문
 주은옥(2001), “의사결정수업을 위한 협상교육연구”, 사회과교육, 제34호
 차경수·모경환(2008), 사회과교육, 동문사
 최용규외 4인(2008), 사회과교육과정에서 수업까지, 교육과학사
 한면희(2001), 사회과교육, 교육과학사
 한춘희(2011), 초등사회과교재연구, 예영사
 황석근(2003), 교육정책 협상모형 탐색에 관한 연구, 홍익대 대학원 박사학위 논문집
 황석근(2005), 협상을 잘 하는 아이가 성공한다, 이룸커뮤니케이션
 디팩 멜호트라·맥스 베이저먼 저, 안진환 옮김(2008), 협상천재(NEGOTIATIONGENIUS), 웅진지식하우스
 로널드 M. 사피로·마크 A. 안코프스키·제임스 테일 저, 이진원 옮김(2003), 협상의 심리학, 미래의 창
 로버트 치알디니 저, 이현우 옮김(2004), 설득의 심리학(Influence), 21세기북스
 조지 로스 저, 김미정 옮김(2008), 트럼프처럼 협상하라(TRUMP STYLENEGOTIATION), 에버리치 홀딩스
 토머스 저, 이형우 옮김(2007), 협상의 기술(NEGOTIATE WIN), 세종서적
 클라우디아 셸턴 저, 한근태 옮김(2008), 맹점과괴의 기술(Blind Spots), 김영사
 吉永 潤(2011), “社會科における外交意思決定能力育成の意義とその授業構成, 社會科研究, 75號