

주제발표1

協商構造와 類型에 관한 研究

전일욱 (단국대학교 교수)

協商構造와 類型에 관한 研究

단국대학교 전일욱교수

-목 차-

- I. 協商이란 무엇인가
 - 1. 協상의 정의
 - 2. 이것이 협상이다
 - 3. 허브 코헨(Herb Cohen) 협상의 정의
 - II. 협상의 구조
 - 1. 협상의 구조
 - 2. 협상구조의 물리적 요소
 - III. 협상의 유형
 - 1. 협상의 유형
 - 2. 이해관계의 성격에 따른 협상
 - IV. 협상 사례
 - 1. 삼국지의 명장면으로 풀어보는 협상 사례 및 한국인의 협상 문제점
 - V. 결론
- 참고문헌

-緒言-

이해당사자들을 서로 만족시키기 위해서 수세기 전부터 여러 가지 방법의 협상(Negotiation)과 교섭(Bargaining)이 사용되어져 왔다. 협상은, 갈등을 해소하기 위해서나 의사를 결정할 때, 상품을 팔고 살 때, 갈등 그룹간의 의견을 조정할 때, 크고 작은 규모의 조직의 관리를 수월하게 하기 위해, 개인과 국가, 조직에서 언제든지 이용할 수 있는 것이다. 여기서 협상을 간단하게 정의하여 보면, 교환하고자 하는 것들을 서로가 만족할 만한 수준에 도달할 수 있도록 양측이 조정해 나가는 과정이라 할 수 있다.

협상이란 자기가 원하는 것을 타인으로부터 얻어내기 위하여 그의 호감을 얻어내는 방법에 초점을 둔 지식과 노력의 집합체라고 할 수 있다. 협상은 교섭과 토론을 포함하는 일반적인 범주이다. 교섭은 상대의 행동을 변경시키기 위해 협상당사자에 의해 취해지는 행동으로 명백히 정의내릴 수 있다. 토론은 양측이 받아들일 수 있는 의견일치를 결정하기 위해 양측에 의해서 함께 채택되는 제안이나 토의내용을 말한다.

I. 협상이란 무엇인가

1. 협상의 정의

협상은 가장 오래되고 가장 널리 사용되는 분쟁 해결 방법이다. Negotiation의 어원은 라틴어의 '사업을 수행함(carrying on business)'이며, 협상의 한자도 '화합, 힘을 합할 협(協)'과 '장사 상(商)'으로 되어 있다. 협상은「제3자의 개입 없이 쌍방의 합의로, 법적 권리와 의무 및 경제적·심리적·사회적 이익의 맞교환과 타협을 수단으로 하여, 쌍방에게 바람직스러운 법적 관계를 설정하기 위하여, 기존의 차이점을 조정하는 과정」으로 정의할 수 있다.

2. 이것이 협상이다!

협상은 의사 소통(Communication)과 양보(Concession)라는 두 가지 요소로 구성되어 있다. 의사 소통은 상대방을 설득하기 위한 대화이고, 양보는 협상에서 중요한 요소로 보통 쌍방이 양보하지만 어느 일방만이 양보하는 수도 있다.

협상은 심리적 대결 과정(Phychological confrontation)이다. 협상에는 심리적 요소가 개입되기 때문에, 관련 당사자에 따라 협상의 내용이 많이 다르고, 인간의 본성처럼 협상의 과정은 매우 미묘하다. 또한 심리적 대결 과정을 통일적으로 설명하는 협상 이론을 수립하기 매우 어렵다.

협상에서는 정보의 교환이 이루어진다. 협상 과정에서 당사자 쌍방의 요구사항, 주장하는 사실 관계, 증거 관계 등에 관한 정보의 상호 교환이 있게 된다.

협상은 논쟁을 통한 설득이다. 논리적 분석에 기초하여 상대방에게 자신의 견해를 설득시키는 것이 필요하다.

협상은 동적인 상호 반응적 과정이다. 일방의 행동과 기대 수준 등은 협상의 과정을 통하여 상대방의 그것에 의하여 영향을 받는다. 협상의 최저 가격, 희망 가격 등이 상대방의 반응에 따라 변한다.

마지막으로, 협상은 내가 원하는 것을 얻는 과정이며, 이는 협상에서 가장 중요한 내용이다.

3. 허브 코헨¹⁾(Herb Cohen) 협상의 정의

협상은 원하는 대로 일을 진행시키기 위하여 자신과 상대방의 필요를 충족시키기 위하여, 상대방의 행동에 영향력을 행사하기 위하여, 자신과 상대방의 힘, 시간, 정보를 분석하는 행위이다.

II. 협상의 구조

1. 협상의 구조

협상에서는 당사자들이 서로가 서로를 필요로 한다. 집을 사는 사람은 파는 사람 없이는 집을 살 수 없고 그 반대도 마찬가지다. 또한 운동 경기에서 보는 것처럼 한 사람은 승자가 되고 다른 사람

1) 허브 코헨은 협상의 황제라고 불리는 협상 전문가이다. 그는 쿠데타에서 인질 협상에 이르기까지 세계적인 이슈가 되는 사건들에 밀접하게 개입했다. 그의 고객들은 경영 전문가, 기업가, 예능계 에이전트를 비롯하여 거대 기업과 FBI, CIA, 법무부와 같은 정부 부서에 이르기까지 다양하다.

이 패자가 되는 상황에서는 당사자들의 목표 달성이 배타적인데 한 사람의 목표가 달성되는 것만큼 다른 사람의 목표 달성은 불가능해진다. 이러한 관계를 '상호의존관계' 라고 한다. 상호의존관계의 성질이 당사자들의 협상 태도(협조적 또는 경쟁적)와 협상 방법에 큰 영향을 미치게 될 것이다.

2. 협상구조의 물리적 요소

협상 구조의 물리적 요소들은 정도의 차이는 있으나 협상 절차에 영향을 미친다. 또 협상에서 물리적 요소에 대한 논쟁은 협상의 실질적 문제와 관계 없는 것처럼 보이지만 사실은 당사자 간의 '힘'과 '지위' 경쟁의 중요한 표현이다. 이런 경우 협상 장소의 선정, 협상 테이블의 모양, 국기 또는 명패의 사용 등 보기에는 사소한 문제같지만 협상 준비시 양자간에 만족스럽게 해결되지 않으면 협상 진행중에 다시 거론됨으로써 보다 실질적인 문제에 대한 협상을 방해하게 된다. 협상에서 중요시되는 물리적 요소로는 협상 장소, 회의장 배치, 대화 채널, 시간의 역할 등 네 가지가 있다.

- 협상 장소

운동 경기에서 '홈 그라운드'의 이점이 일반적으로 인정되고 있는 것과 같이 협상에서도 자기 영역에서 협상하는 것이 유리한 것으로 인식되고 있다. 그렇기 때문에 협상자들은 협상 장소로 중립적인 장소를 택하거나 협상을 서로의 영역에서 교대로 개최하는 것이 보통이다. 전자의 예로는 판문점(한국 휴전 협상), 파리(월남 휴전 협상), 제네바(일반 국제 협상)을 들 수 있으며 후자의 예로는 서울과 평양에서 번갈아 개최하는 '남북한 회담'이 있다.

- 회의장 배치

회담 장소가 협상의 과정과 결과에 영향을 미치는 것과 같이 회의장의 물리적인 배치도 협상 결과에 영향을 미친다. 특히 국제회의와 같이 회의장 준비가 당사자들의 국력과 국제적 지위를 과시하는 수단으로 이용될 때는 회의장 배치 문제는 매우 중요한 전략적 의미를 갖게 된다.

- 대화 채널

협상에서 대화 채널(직접 대면, 전화통신, 문서 통신 등 대화 통로)의 효과적 활용은 협상에 긍정적 영향을 미치지만 그렇지 못한 경우는 대화의 결여 또는 부재로 부정적인 작용을 하면서 불신과 경쟁심을 조장한다.

- 시간의 역할

협상은 공간뿐만 아니라 시간이란 차원에서 진행되는 과정이기 때문에 시간을 중요시해야 한다. 그러나 협상자들은 협상 전략, 정보 분석 등에는 신경을 많이 쓰나 시간에 대해서는 등한시하는 경향이 없지 않다. 많은 학자들이 협상에서 시간의 역할에 대해 연구한 결과에 따르면 협상 시한과 협상 경과 시간이 협상자에 미치는 영향 등 두 가지 문제로 압축할 수 있다.

Ⅲ. 협상의 유형

1. 협상의 유형

협상이 가지고 있는 특성에 따라 분류한다면 배분적 협상과 통합적 협상으로 나누어 볼 수 있는데 배분적 협상은 고정된 가치를 분배하려는 상황을 전제하고 있는데 반해, 통합적 협상은 가치가 고정되어 있지 않고 양자의 협조에 의해 가치가 창출될 수 있다는 점을 전제로 한다. 이 두 가지 유형은 협상이 놓여진 상황 조건을 중시하여 분류한 방식이지만, 협상의 스타일이나 전략과 밀접히 관련되어 있기 때문에 협상 전략 유형으로 보아도 무방하다.

- 배분적 협상

배분적 협상에서의 핵심 이슈는 누가 가장 큰 가치를 차지할 것인가 하는데 있다. 일부에서는 이런 유형의 협상을 '제로 섬' 또는 '일정합' 협상이라고도 한다. 승자와 패자가 극명하게 나누어진다는 면에서 어쩌면 '윈-루즈'라는 용어가 훨씬 더 적절할지도 모른다.

- 통합적 협상

통합적 협상에서 수행해야 할 임무는 두 가지다. 하나는 자신과 상대방 모두를 위해 분배 대상이 되는 가치를 최대화하는 것이고, 다른 하나는 자신의 몫을 극대화하는 것이다. 많은 사람들은 이런 유형의 거래를 '윈-윈'이라고도 표현한다.

2. 이해관계의 성격에 따른 협상

협상가들은 종종 협상을 콘테스트나 게임으로 여기는 경우가 있다. 따라서 협상에서 '적'을 물리치고 반드시 승리해야 한다고 믿는다. 또 어떤 사람들은 협상을 대결이나 도전으로 생각하여 자신의 능력을 시험하거나 우월성을 보여주는 기회로 삼기도 한다. 그러나 그런 대결 의식을 갖게 되면 그것은 전쟁이지 더 이상 협상이 아니다. 협상가들은 이런 치명적인 오류를 지적하고 Win-Win 협상을 설명한 것이 라이파(Raiffa)의 이해관계에 대한 견해이다. 라이파는 이해관계의 성격에 따라 협상을 다음과 같이 두 가지로 나누어 설명하고 있다.

- 제로 섬 게임 (Zero-Sum Game)

한 쪽이 이익을 얻으려면 반드시 다른 한 쪽이 그만큼 손해를 본다는 이론이다. 협상의 이해관계가 단순히 배분에 관련되어 있을 때 적용할 수 있는 개념이다.

- 포지티브 섬 게임 (Positive-Sum Game)

양쪽 모두 이익을 보는 win-win 협상을 말한다. 협상을 단순히 이익의 배분 차원에서 보는 것이 아니라 새로운 가치 창조 관점에서 보는 것이다. 다시 말해, 협상을 상호 융화적인 논의를 통해 서로의 가치를 증대 시키는 생산적 교환 과정으로 보는 것이다.

IV. 협상 사례

삼국지의 명장면으로 풀어보는 협상 사례 및 한국인의 협상 문제점

1. 협상 발생 경로

적벽 대전이 끝난 후, 유비와 공명은 그 틈을 타 형주와 양양의 9개군을 모두 점령하게 된다. 즉 손권은 직접적인 전쟁을 치르고도 전혀 이익을 얻지 못하였던 것이다. 이에 대노한 손권과 주유는 노숙이라는 문관을 시켜 공명과 협상을 하여 9개군 중 일부를 돌려 받으려 한다. 여기서 노숙은 한국인이 협상시 나타내는 문제점을 확연하게 보여준다. 노숙의 협상을 통하여 한국인에게서 나타나는 협상의 문제점을 짚어보고 이를 분석해 보고자 한다.

2. 협 상 목 표

- 공 명

이제 대대적인 힘을 기를 수 있는 본거지를 확보하였으나, 조조와 손권에 대적할 만한 힘을 가지고 있지는 않은 상태였다. 이에 공명은 손권과의 관계를 해치지 않는 범위 안에서 얻은 기반을 잃지 않을 필요가 있었다.

- 노 숙

진정한 전쟁을 치러 놓고도 실질적인 이득을 하나도 가지지 못했기 때문에 약간의 실리라도 실질적인 이득을 챙겨와야 했다.

3. 협상에서의 변수

- 시 간

공명은 이미 9개의 군을 모두 차지하고 있었으므로, 급할 것이 없었다. 그에게 주어진 시간은 일정 기간 내에 성과를 거두어 돌아가야 하는 노숙에 비해 유리한 입장이었다.

- 정 보

공명은 이미 노숙의 성격을 거의 다 파악하고 있었다. 이미 “적벽대전”중, 그와 많은 의견을 나눈 터였고, 그가 정이나 명분에 약하다는 단점을 잘 파악하고 있는 상황이었다. 그러나, 노숙은 시종일관 변하는 공명의 모습에 대해 정확한 그의 모습을 판단하기 어려운 상황이었다. 이처럼 공명은 2가지 변수에서 이미 노숙에게 앞선 상황으로 협상을 진행 할 수 있었다.

4. 노숙의 협상으로 살펴보는 한국인의 협상 문제점

노숙은 공명으로부터 9개의 군을 돌려받기 위해 협상을 하게 된다. (1) 여기서 공명은 상징적인 힘을 바탕으로 노숙을 압박하게 된다. 즉 원래 이 땅은 유표의 땅이었고, 그의 아들 유기가 현재 유비에게 위탁을 맡아달라고 했다는 것이며, 그가 현재 유비와 함께 있으므로 동오는 권리가 없다는 명분을 내세웠던 것이다. (2) 그리고는 유기를 불러들이는데 유기가 지병이 심한 상황을 보여준다. 즉 유기가 죽으면 곧 되돌려 받을 수 있겠다는 만족감을 주는 것이다. (3) 이후 유기가 죽은 이후, 노숙

이 찾아와 다시 9군을 달라고 하자 유비는 울면서 울음을 터트린다. 노숙이 어찌하여 우냐고 질문을 하게 되자, 서촉의 유장을 치자니 같은 성의 형제이며, 손가락질을 받을 것이라 하고, 형주를 주지 않으면 약속을 어기는 것이니, 자신이 갈 곳이 없어 신세가 한탄 한다. 이에 노숙은 오히려 유비를 위로하며 오후에게 잘 말해 주겠다고 한다. 위와 같은 상황을 한국인의 협상 문제점으로 보면 다음과 같이 해석할 수 있다.

- (1)번 상황

노숙은 상대방을 파악하려는 의지가 전혀 보이지 않았다. 협상에서 상대방의 조그마한 정보라도 얻고, 그것을 이용하여 자신에게 유리한 입장으로 만들어 가야하는 것은 협상의 가장 기본적인 원칙이다. 한국인들은 협상은 선천적인 것이다 또는 협상당일에 어떻게 되겠지 라는 안이한 자세로 협상에 임하여 피해를 본 사례가 많다. 노숙은 아무런 대안도 없이 무작정 공명을 찾아 갔다. 이러한 상황에서 분명히 노숙은 유표의 땅이었지만, 이미 조조에게 빼앗겼고, 그렇게 말한다면 고대에 처음 그 땅이 지배했던 사람이 주인이 아니냐고 반문할 수 있었어야 공명의 상징적인 힘을 누를 수 있었다. 즉 철저한 정보의 수집 없이 안이하게 대처한 것이 결국 자신의 원하는 목표를 이룰 수 없게 만들어버렸다.

- (2)번 상황

공명의 속임수에 완전히 놀아난 격이 되었다. 한국인도 하나의 약속을 하면, 약조된 문서 없이 그냥 그것을 받아들인다. 실제로 한국인은 어떤 계약을 맺을 때 상세한 내용까지 철저하게 읽어보지 않고, 그 사항에 따른 문제점을 분석해 보지도 않고 계약을 맺는 경우가 많다. 노숙은 이런 상황에서 문서화로 된 약조 또는 확인 할 수 있는 증거를 남겨두는 것이 바람직하였다.

- (3)번 상황

한국인의 가장 전형적인 문제점이 들어나는 협상 사례다. 한국인들은 정에 얽매이거나 친분관계 등에 약하다. 여기서 노숙은 이미 적벽대전에서 공명과 많은 친분이 있었다. 또 상대가 약한 모습을 보이자 노숙 그 자신의 마음이 약해져 버리게 된다. 협상을 함에 있어서 가장 중요한 것은 상대방의 입장이 아니라 자신의 목표를 수단과 방법을 가리지 않고 달성하는 것이다. 하지만 노숙은 상대방이 약한 모습을 보이자 결국 자신의 이익을 양보했던 것이다. 사람의 마음까지 잘 이용한 공명의 완벽한 협상 승리로 볼 수 있다.

V. 결 론

위에서 말한 바와 같이 노숙은 한국인들에게서 잘 나타나는 협상 문제점들을 모두 들어내며, 자신이 원하는 바를 이루어내지 못하였다. 위의 사례로 배울 수 있었던 것은 협상은 자신의 목표를 달성하는 것이지 상대방이 불쌍한 모습을 보인다고 해서 절대 양보해서는 안된다는 것이다. 즉 냉철함이 필요한 것이다. 또 정확한 정보가 없을 때는 그에 맞는 대안을 준비했어야 함에도 불구하고 노숙은 전혀 그러한 대안을 제시하지 못했다. 이러한 점을 바탕으로 우리 한국인들에게 잘 나타나는 협상 특징들을 고칠 수 있을 때, 자신이 원하는 협상결과를 얻을 수 있을 것이다.