

協商理論의 研究와 原則에 準據한 協商戰略

李 達 坤*

〈目 次〉

I. 序 言	V. 協商研究者의 視角
II. 協商의 意義	1. 第三의 視角
1. 協商의 概念	2. 對稱的 記述의 研究
2. 協商의 性格	3. 對稱的 處方의 研究
III. 協商研究와 協商實際	4. 非對稱的 記述的·處方의 研究
1. 協商研究의 進展	5. 第三者 研究
2. 協商理論과 協商實際	VI. 協商戰略과 原則에 準據한 協商
IV. 協商의 接近法	1. 協商姿勢
1. 歷史的 接近法	2. 立場을 圍繞한 協商
2. 構造的 接近法	3. 原則에 準據한 協商
3. 戰略的 接近法	4. 原則에 準據한 協商에 對한 轉換
4. 形態的, 技術的 接近法	VII. 結 言
5. 過程變數的 接近法	

〈요 약〉

이 論文은 한국의 轉換期에서 필요하리라고 믿는 政治的 管理의 한 手段인 協商에 관한 學問的인 接近을 概觀해 본 것이다. “協商”이라던 政治的인 술수를 연상할만큼 “戰術”이나 “技術”적인 차원으로 받아들여졌고 이것이 科學的인 接近을 어느정도 阻害한 것도 사실이다. 더구나 극단적인 黑白論理가 民主主義的 合意의 기본전략인 協商을 회색적인 無原則의 憧憬으로 매도한 우리의 文化도 예술적인 차원의 研究를 阻害한 요인이었다.

그러나 協商이란 公私組織의 民主的 內部管理뿐만 아니라 組織間의 相互作用, 그리고 開發者와 保全者, 勞使關係, 政治, 通商, 軍縮 등의 실무분야에서 이미 불가결한 調整 및 葛藤解消方案으로 광범위하게 활용하고 있음이 사실이다. 이러한 管理實際에서의 필요에 의하여 이 分野의 研究가 오래전부터 短篇的으로 진행되어 온 것이 사실이다. 주로 經濟學, 行政學, 政策學, 法學, 經營學, 政治·外交學, 社會學, 心理學 등 학제간 공동노력을 통해서 理論이 開發되고 있으며, 몇 개국에서는 正式 學科科目으로 教育하기에 이르고 있다. 또 研究의 現實適合性을 높히려는 目的으로 理論家와 實務者들이 서로의 견해와 經驗을 교환하고 모사시현을 해보는 協商臨床實驗病院(negotiation hospital)을 설치, 운영하는 경우도 늘어가고 있다.

상대방에게는 중요하나 자신에게는 다른 項目보다는 重要하지 않은 事案은

* 서울대 行政大學院 助敎授

c 를 상대방에게 양보하고, 자신에게 중요한 의미를 갖는 事案이 상대방에게는 그리 중요하지 않다면 상대방부터 이에 대한 양보를 얻어내어 兩者의 效用을 증대시키는 것이 協商에서 나타나는 마이다. 葛藤을 이렇게 생산적인 방법으로 해결하는 것은 사회전체적인 效用의 증대와 더불어 衡評의 問題나 불만의 감소에도 貢獻하게 된다.

이 글에서는 이러한 協商을 學問的으로 研究하는 데 있어 필수적인 관련 概念을 정립하고 協商研究의 接近法을 고찰한 다음, 協商研究의 接近法을 活用하는 研究者의 視角을 여러 면에서 分析한다. 그리고 協商의 대조직 파라다임으로서 연구되어지고 있는 두가지의 相反되는 協商戰略을 비교하여 보고, 原則에 準據한 協商을 소개하려고 한다.

I. 序 言

協商이 學問的인 研究의 대상일뿐만이 아니고 이제는 生活의 일부가 되고 있다. 勞吏協商, 人質犯協商, 與野政治協商, 學生과 學校와의 協商, 中央政府와 地方政守間的 協商, 都市의 開發者와 住民間的 協商, 南北協商, 通商協商, 軍縮協商 등 그 쓰이는 분야도 광범위하다. 協商이 이러한 분쟁 상황에서 葛藤을 해소시키는 주요한 하나의 手段으로 대두되어 研究되는 것은 우리의 경우 오래된 일은 아니다. 葛藤이란 관련 있는 當事者들의 利益이 상호간 相反되는 상황에서 발생되는 것으로 당사자들간의 對立的 相互作用이 그 요체가 되는데, 葛藤을 해소하기 위해서는 協商 이외에도 여러가지 方法이 동원될 수 있겠다. 武力이나 暴力, 法的 節次, 共同의 問題解決努力(joint problem-solving efforts), 優越的 權力的 行使, 政治的 解決, 說得 등과 더불어 社會組織論에서 開發하고 있는 組織葛藤의 解消方案들이 그 예이다.¹⁾

그러나 여기서 ‘協商’을 여러 종류의 葛藤狀況(conflict situations)과 관련시켜 研究하는 것은, 첫째, 實務分野에서 業務調整의 필요성이 증대되고 調整의 機會費用이 커지고 있어 상당한 에너지를 投入하고 있으나 효과적인 방법을 찾지 못하고 있고, 둘째, 민주화 욕구와 더불어 民主主義的인 管理方式이 權威主義가 지배하는 관료제에 도입될 것이 절박한데도 구체적인 수단을 찾지 못하고 있고, 셋째, 대외적인 協商에서 協商力(negotiation power)을 증대시켜야 할 필요가 있으나 效果的인 교육, 훈련이 제대로 수행되지 못하고 있는 현실문제인 식에서 비롯된다. 이러한 현실의 문제들이 원만한 진전을 이루기 위해서는 理

1) 조직이론에서의 갈등해소전략에 관하여는, 吳錫泓, 「組織理論」(서울: 박영사, 1983), pp. 602-605 및 그의 참고문헌들을 참조.

論的인 研究와 開發이 선행되어야 한다.

우리의 정치문화에서 문제해결을 공개적으로 妥協이나 協商에 의존한다는 것은 당사자들에게 상당히 큰 부담을 안겨주었음이 사실이다. 公私分野를 막론하고 현실적으로는 어쩔수 없이 協商이 이루어지나 公開的인 토의나 연구로 발전되지 못한 이유는 이러한 文化的인 요소와 더불어 協商의 부정적인 측면만을 두려워한 소극적인 태도 때문이었다고 생각된다. 많은 식자들이 현실문제해결에 協商戰略의 중요성을 강조하였지만 이것이 학술적이며 체계적인 연구로 연결되지 못한 것은 協商을 科學的(scientific)인 분석의 대상으로 보거나 이론적인 영역으로 생각지 않고 기법이나 기술과 같은 ‘예술(art)’로 인식하였기 때문인 것 같다.

이 논문에서는 協商研究의 출발점에 해당하는 協商研究의 對象과 協商理論의 形成過程을 살펴 보고, 협상연구의 여러 접근법들을 분류하여 협상연구자들의 시각과 관련을 맺어보고 몇가지 협상 모델을 논의해 본다. 이러한 연구의 기본 요소들의 정립은 협상사례위주의 연구에 均衡感을 줄 수 있을 것으로 본다.

Ⅱ. 協商의 意義

1. 協商의 概念

어떠한 활동이 協商(negotiation)인지를 구체적으로 規定하기란 쉽지 않다.²⁾ 여러가지 방법으로 協商을 定義할 수 있겠으나 공통적인 요소가 있다면 ‘意思 決定過程(processes of decision-making)’이라는 것이다. 의사결정과정이기 때문에 협상은 靜態的이라기 보다는 動態的(dynamic)일 것이고, 초점은 가능한 여러가지의 대안들 중에서 집행을 위해서 한가지를 선택하는 일일 것이다.³⁾ 그러나 이러한 의사결정은 어느 한 主體의 일방적인 작심이 아니고 상대를 반드시 갖게 되는 多者間의 상호작용을 요소로 하는 社會·政治的 過程(sociopolitical process)의 하나이다.

2) 영어로는 bargaining 혹은 negotiation이 사용되고 있는데 두 단어의 의미 부여에 관해서 의견이 일치되어 있지 않다. 일반적으로 bargaining은 상업적인 매매에 있어서 개인간의 相互作用으로, negotiation은 복잡한 사회단위, 즉, 공공조직, 집단, 국가 등의 상호작용을 지칭하는 것 같다. 이러한 語意的인 정의에 관해서는, Rubin, Jeffrey Z. and Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975), pp.1-4. 참조.

3) Coddington, Alan, "A Theory of the Bargaining Process: Comment," *American Economic Review*, LVI, (1966), pp.522-533.

여기서 다루는 協商은 좁은 의미로 해석되어지는 것으로 默示的인 흥정(tacit bargaining)이나 갈등을 통제하는 여타의 행동들과는 구별되는 과정이다. 묵시적인 協정이 행위의 취지를 분명하게 말하지 않고서 서로의 의도를 파악해가는 相互作用過程인데 대하여, 여기서 연구하는 좁은 의미의 협상은 상호 충돌되는 이익이 있는 상황에서 ‘共通되는 利益’을 배분하기 위하여 明示的으로 具體的인 제안과 교환하는 과정을 주요 대상으로 한다.⁴⁾

이러한 명시적인 對決(confrontation)이 좁은 의미의 協商이며, 이러한 명시적인 범위 바로 밖에 있는 것이 協商的 摸索(negotiation move)인데, 서로 상대방의 입장을 약화시키고 자신의 입장을 강화시켜서 협상결과에 영향을 주려는 암행적인 행마와 手順들이다. 넓은 의미의 協商은 이러한 협상의 우회적 조치나 움직임도 포함하게 된다. 그리고 이러한 協商本論과 관련시켜서 협상태이블에 앞서 이전에 일어나는 協商的 協商(negotiation on negotiation)과 事前協商(pre-negotiation)도 넓은 의미의 협상에 해당하는 活動이다.

協商은 몇가지의 핵심되는 構成要素를 가지고 있다. 이러한 요소들은 협상을 다른 社會現象과 구별시키는 기준이 되기도 하고, 協商構造나 過程을 분석하여 체계적인 연구를 하는 데도 유용한 분석대상이 된다.

첫째, 둘이나 그 이상의 意思決定主體 및 당사자(parties or sides)를 요소로 갖는 것이 특징이다. 당사자가 個人이던, 集團이던, 組織이던 그 내부의 力動的인 多様性에도 불구하고 둘 이상의 상호작용이 주요한 특징이다. 이와 관련시켜, 당사자들간의 관계가 任意的(voluntary)이며 대부분 일시적이라는 성질도 갖는다.

둘째, 상호간에 가치·이해·요구 등의 事案(issue)들이 집단적으로 선택되어야 되는 성질을 갖는데, 보통 이해가 相反되나 전체적으로는 협상을 통하여 공동관심사를 해결하는 것이 당사자 모두에게 유리한 경우가 대부분이다. 이렇게 공동으로 相反되는 目的(common and conflicting goals)을 갖는 것이 협상이 제기되는 근거를 제공한다.

셋째, 당사자의 협상결과는 상대방에 의존되는 結果依存(outcome dependence)이라는 성질을 갖는다. 협상관계는 資源의 分配와 交換을 위요하여 형성되는데 그 자원과 경제적인 유형의 가치뿐만 아니라 자존심, 명예, 원칙, 신뢰, 내포성 등의 무형의 가치도 포함된다. 당사자가 협상후 갖는 가치의 합이 변하지

4) Kkls, Fred Charles, *How Nations Negotiate* (New York: Harper and Row, Publishers, 1982), pp.3-4.

않는(zero-sum) 경우는 드문데 이는 상호노력 여하에 달려 있다.

네째, 協商過程은 불완전한 정보 속에서 同時的으로나 順次的으로 상대의 입장을 탐색하는 相互關聯된 移動(mutual movement)을 그 요소로 하는 정보의존(information dependence)을 한 特徵으로 갖는다. 따라서 상대방의 정보를 수집하려고 노력하고 자신에게 관련된 정보는 統制하여 조절하게 된다.

마지막으로, 상호작용과정에서 자신의 理解函數에 관한 정보를 통제하고, 상대가 자신이 의도한 방향으로 관련된 가치를 評價해 나가도록 유도하는 힘(power)이 결과에 큰 영향을 주리라고 볼 수 있다. 힘 즉 權力을 어떠한 資質(possession or qualifications)이나 關係(relation)로만 보지 않고 인과관계에 관련된 능력(ability)으로 파악하는 것이다.⁵⁾

어떤 상황에서, 어떤 資源을, 어떻게 사용하여 상대방으로 하여금 맨처음의 자리(position)에서 점점 자신의 자리쪽으로 움직이게 하는가 하는 과정을 예민하게 분석해 봄으로써 協商의 한 要素인 힘의 성격이 밝혀진다. 이와 관련된 概念이 협상력 혹은 交渉力이다. 협상력이란 의도된 협상결과를 만들어 낼 수 있는 능력으로 얼마나 효과적으로 協商資源(negotiation resources)를 동원하여 협상목표에 연결시키는가를 지칭한다.

이상의 설명을 要約해 보면 協商이란 공동의 문제를 안고 있는 둘 이상의 意思決定主體가 임의로 상반되는 가치를 주고 받는 交換을 통하여, 다른 형태의 행동 결과보다는 나은 결과를 가져오기 위하여 상호 전략적으로 遭遇하는 과정이라고 볼 수 있다. 따라서 대등한 상대를 갖고 있는 의사결정과정인므로 종래의 行政·管理學에서 논의하던 意思決定論으로는 분석에 한계가 있기 마련이다. 예를 들어 代案을 開發하여 比較하는 데 있어서도 일방적인 결정주체 한편의 평가가 아니고, 상대방의 대안에 대한 정보를 가지고 양편에서의 代案이 서로 어떻게 합치할 수 있는가에 대한 分析이 요구된다. 그렇게 되면 그만큼의 의사결정과정이 相互依存的이고 力動的인 특색을 갖게 된다.

2. 協商의 性格

대부분의 意思決定에서와 마찬가지로 協商에서도 갈등의 인식이 선행하게 된다. 갈등의 인식이 있으면 그것을 해소하기 위해서 여러가지 方案이 강구되어 갈 것이다. 상대방에 대한 자기논리의 說得, 政治的인 術數의 사용, 그리고 문

5) Zartman, I. William, (ed.), *The 50% Solution* (New Haven: Yale University Press, 1983), pp.15-18.

제 해결시으로 관련당사자들이 머리를 맞대고 공통의 問題인 葛藤을 사심 없이 풀려는 노력 등에 관해서는 기존의 조직연구자들이 연구한 바가 상당하다.

이러한 방법들외에도 葛藤해소의 방법으로는 다음과 같은 것이 있을 수 있다.

첫째, 당사자 일방이 狀況이나 상대를 지배하고 장악하는 方法(domination), 혹은 일방적으로 복종하는 方法(submission)이 있을 수 있다. 이는 外見上으로 보기엔 당사자중 어느 일방의 전폭적인 지배같지만 내용상의 실체는 다를 수도 있다. '남암리에 상대방의 양식과 야망을 기대하고 순수한 일방적 포기에 대한 댓가를 기대하는 교환방식도 있을 수 있다. 通商協商에서 사전정보나 政策分析에 따라 상대방의 협상제의나 묵시적인 개방압력을 받기 전에 일부 급박한 품목이나 市場을 개방한다든지, 아니면 自律輸出規制(voluntary export restraint)를 조기에 定着시키는 것이 이러한 방식의 예가 될 수 있다. 외형으로 보기에 서로의 主張을 전주어 보지도 않고 소극적인 措置를 취하는 것 같지만 장기적인 시각에서는 다른 代案에 비하여 더 큰 利得을 노리는 행위일 수도 있다.

둘째, 積極的으로 관여하지 않는 자세이다. 문제나 갈등으로부터 간단히 멀어지거나 철수하는 方法(walk away or withdrawal), 혹은 그대로 내버려두고 變化를 일으키지 않는 方法(inaction or do nothing) 등도 있을 수 있다. 시간이 해결하여 주겠지 하는 식으로 문제를 보는 태도이다. 의도적으로 協商相對가 명확하지 않다든지, 問題를 제기한 측이 문제의 해결보다는 주위를 환기시키려고 할 때 흔히 나타나는 것이다.

셋째 제삼자의 介入(third party intervention)이다. 葛藤 당사자들로서는 해결책을 구할 수가 없기 때문에 有用하리라고 생각되는 제삼자에게 적절한 해결책을 우탁시키는 方法이다. 이러한 제삼자는 여러 종류가 있을 수 있는데 아래에서 좀 더 자세히 分析될 것이다.

그 다음 方法이 본 논문의 대상인 協商이다. 協商은 앞에서 밝혀진대로 공통의 상충되는 利害關係를 협조하면서 전략적으로 解決하는 方式이다. 따라서 이해가 기반되는 競爭的인 要素와 이해가 상호보완되는 協助的인 要素를 둘 다 가지고 있다. 너무 競爭的이다 보면 전체 빵의 크기는 고려하지 않고 어떻게 나누느냐에만 관심을 집중하게 된다. 그리고 전략적인 성격을 너무 강조하여 마치 協商過程을 게임과 같이 보려는 경향이 있다. 게임이 확정된 가치와 분명한 遭逢規則에 의하여 진행되는 것이어서 위험과 보상의 具體的인 값이 규칙에 나타나기 마련인데 대하여 協商은 그 과정이 매우 動的의이고 예측하기가 어려워 價値와 規則을 확정적으로 보기 어렵다. 또 協商을 완전히 게임처럼 보면서

이익간의 價値配分에 있어 완전히 경쟁이라는 기본정신으로 임하게 되어 완전한 승리를 目標로하게 된다. 그러나 協商이란 協議를 만들어 내는 데 目的이 있는 것이지 완전한 승리를 얻는 것이 目的일 수 없다. 그리고 協商을 전제 한 상황은 완전한 승리가 불가능한 것이 대부분이다. 당사자 모두가 얻었다고 생각해야 된다. 그러나 경쟁적인 태도가 포기될 필요는 없다.

그리고 協商이 완전히 協助의 일 수도 없다. 우리가 전제하는 협상이란 강한 敵對者(strident antagonist)를 주요대상으로 하는 것도 아니지만 또한 완전한 協助者(fully cooperative partner)를 대상으로 하는 것도 아니고 그 중간에 위치한 協助의인 競爭者(cooperative antagonist)를 주요한 대상으로 한다. 따라서 허복한 부부나 동일문제를 심각하게 접근하는 과학자팀처럼 아무런 警戒를 느끼지 않고 하나의 問題를 풀어가는 문제해결식의 집단노력이 협상이라고 할 수도 없다. 相互協助의으로 그리고 創意的으로 전체 빵의 크기를 증대시키는 노력을 하여야 하지만 여전히 자신의 몫에 더 큰 관심이 집중되는 것이 協商이다.

협상의 상호경쟁적인 성격만을 강조하게 되면 소위 죄수의 進退兩難(prisoner's dilemma)에 빠지게 된다.⁶⁾

서로를 불신하여 자자의 위험을 극소화하는 行動代案을 選擇하는 경우에는 협상당사자 모두가 가능한 期待값들 가운데서 최저수준의 이득밖에 얻지 못한다는 이 진퇴양난의 어려운 상황을 생각하면 協商에서 問題解決式에 가까운 協同은 필수적인 것으로 보여진다. 이점에 관해서는 아래에서 다루는 原則에 準據한 협상전략에서 자세히 설명된다.

Ⅲ. 協商研究와 協商實際

1. 協商研究의 進展

서구에서도 協商에 대한 學問的 研究를 시작한 것은 그리 오래된 일이 아닌 것 같다. 물론 창세기에 아브라함이 소돔읍을 파괴로부터 구하기 위하여 하나님에게 선량한 사람의 수를 애걸하는 것(창세기 18장)도 어떤 의미에서는 協商

6) 죄수의 진퇴양난을 잘 설명한 것으로는, Davis, Morton D., *Game Theory: A Nontechnical Introduction* (New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1970), pp.93-103; Rapoport, Anatol and Albert M. Chammah, *Prisoner's Dilemma: A Study in Conflict and Cooperation* (Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1970), pp.9-32이 있다.

으로 볼 수도 있고, 고대 政治 일화에서도 協商의 실재를 쉽게 찾을 수 있으나, 近代的 意味의 協商理論은 1592년의 Francis Bacon의 “On Negotiation”이나 1723년 로마에서 태어난 물리학자 De Felice의 “The Art of Negotiating”에서 시작되었으리라고 믿어진다. 우리나라를 포함한 동양에서도 군사전략을 포함한 協商이 실제로는 고대에서부터 상당히 유용하게 活用된 것 같으나, 孫子兵法, 吳子兵法, 六韜三略 등의 병서를 빼고는 체계를 잡지 못하였다.

서양에서는 社會心理學,⁷⁾ 國際政治學,⁸⁾ 經濟學, 數學⁹⁾ 등에서 2차대전 이후부터 斷片的인 연구가 蓄積되어 오다가 1950년대 초에 이르러서는 複合科學的인 研究가 활발하게 진척되었다.¹⁰⁾ 특히 國際政治學에서 국가간의 紛爭에 관한 연구가 더불어 理論的인 模型과 分析技法의 개발등에 많은 노력을 하였다. 최근에 이르러서는 여기에 法學, 政策學, 經營學 등의 전문학문분야에서 현실적인 필요를 느끼면서 研究에 박차를 가하고 있다.

현기 研究活動이 얼마나 적극적으로 수행되고 있는지는, 出版物의 기하급수적인 증가와 專門大學院 등의 教育·訓練 프로그램이나 연구소의 설립에서 알 수 있다. 교과서식의 통합적인 연구는 물론, 實驗이나 個別事例를 다루는 많은 論文들이 출판되고 있으며 協商關係 專門學術誌가 여러개의 언어로 출판되고 있다. 우리나라에서도 최근에 實務部門에서의 연구필요성의 논의와 學界의 관심증대로 체계적인 연구로 발전될 계기가 마련되었다고 본다.

이 분야의 연구는 個人單位에서, 組織內的 集團單位, 그리고 國家間까지도 포괄하는 組織間에서도 이루어지고 있다. 최근에는 전통적인 협상시각을 民主的 管理理論과 관련시켜서 개발하고, 위의 세 단위에서 일어나는 협상을 좀 더 分析的으로 관찰하되 현실구체성을 제고시키고, 국가단위에서는 관계가 중요한 상대방의 협상방식, 문화의 차가 협상에 미치는 영향등에 관해서 집중적인 연구가 되고 있다. 더불어 環境問題, 都市再開發問題, 産業 및 工場立地 選擇 등에도 이러한 협상기제를 도입하여 참여하게 상반되는 利害關係를 調整·緩和하고, 이 관련 공공기관의 정책조정을 통하여 公益增大에 기여하려는 연구가 진행되고 있다.

7) Rubin, Jeffrey Z. and Bert R. Brown, *Op. Cit.*, pp.vii-viii.

8) Dennett, R. and Joseph Johnson (eds.), *Negotiating with the Russians* (New York: World Peace Foundation, 1951).

9) Nash John, “The Bargaining Problem,” *Econometrica*, XVIII, No. 1, (1950), pp.155-162.

10) Schellenberg, James A., *The Science of Conflict* (Oxford: Oxford University Press, 1982), p.4.

2. 協商理論과 協商實際

과학적 이론이란 믿음직한 假說을 구체적인 現象들에 적용 가능한지를 조사한 다음 사실과 사실간에 존재하는 관계를 일반적으로 설명할 수 있는 言明이던 이를 理論으로 받아들이고,¹¹⁾ 이러한 經驗的 理論을 가치판단적인 思想的 理論과 결부시켜서 실천적 이론을 구성하고 응용하는 것이다.¹²⁾ 여기서 抽象化가 주요한 과정인데, 抽象化의 段階(level of abstraction)가 너무 높으면 理論을 응용하는 실무자가 구체적인 실무와 연결시키기가 쉽지 않다. 우리가 전문 학문분야에서 어려움을 겪는 것은, 어떤 특정 분야에서의 理論的인 研究는 과학적인 측면에서 상당한 수준에 이르렀지만 이를 현실 問題解決에 연결시켜 執行할 수 없는 경우가 허다하기 때문이다. 물론 집행을 가능하게 하는 또다른 理論이 開發되지 않았기 때문일 것이다. 그러나 理論의 研究나 現實의 問題解決能力이 불완전한 것이라는 점에서는 공통이라고 볼 때, 현재의 불완전한 세계에서 차선의 代案을 생각해야 될 것이다.

현실의 문제해결책은 科學的인 接近으로는 요인규명이 쉽지 않은 예술에 속하는 부문이 많은 것이다. 이러한 성질은 協商의 경우에도 예외는 아니다. 도리거 협상분야가 일반적으로 다른 管理(management)의 영역에 비하여 相對的으로 더 科學的인 接近이 어려운 영역이라고 생각된다. 協商을 성공적으로 이끄는 科學的인 요소와 예술적인 요소를 구별하기도 쉽지 않거니와, 한쪽을 무시한 일방적인 研究는 全體를 관찰하지 못하는 愚를 범하게 된다. 따라서 論議 展開의 필요상 양자를 분리시킬 경우가 있더라도, 항상 다른 측면의 力動性を 염두에 두는 것이 필수적이다. 한쪽의 논의로서 소위 차하위수준에서 最適化를 달성하려는 것(suboptimal solution)은 현실적 處方과 관련시키면 그 意義가 저감되는 것이다.

이러한 애로를 극복하는 방법 가운데 하나는 理論家(academics)와 實務者(practitioners)의 현실적인 거리를 줄여서 상호접촉을 증대시키는 것이다. 學者나 協商實務經驗을 갖고 있는 實務者가 함께 협상과정의 역동성을 토론하고 이론적인 설명이나 예측의 現實適合性을 分析하는 모임은 서로에게 큰 教化作用을 일으켜 과학과 예술의 조화를 증대시키리라 믿는다. 模擬協商演習(negotiation simulation)을 학자와 실무자가 함께 경험하고, 주로 학교에서 학생들을

11) 姜信澤, 「社會科學研究的 論理」(서울: 박영사, 1981), pp.57-65.

12) *Ibid.*, pp.415-431.

대상으로 수행한 實驗資料들과 比較하면서 각자의 입장에서 경험을 討議하는 것은 이론가에게는 보다 現實 適實成(relevance)을 높이는 이론쪽으로 관심을 전환하게 할 것이며 실무자들에게는 어떤 원칙을 더욱 용이하게 協商에 活用할 수 있게 할 것이다.

이러한 구체적인 모임을 협상신료원 혹은 協商病院(negotiation clinic or hospital)이라 칭하면서 서구에서는 상당히 활발히 이용되고 있다. 이는 理論家로 하여금 새로운 高級理論을 장안하게 하는 기회를 주기도 하며 實務者에게는 자신의 分析과 戰略의 성공여부를 확률적으로 확신시키는 기회를 주어 자신감을 갖게 함으로써 協商力을 증대시켜 주는 견인차 역할을 한다. 협상병원의 運營과 研究는 앞으로 특히 국제협상에서 협상력을 기르는 데 크게 기여하리라 본다. 협상병원의 운용과 관련된 다른 형태의 훈련은 協商討論會(negotiation seminar)이다. 이 活動은 주로 私部門의 協商實務者들의 훈련이 주종을 이루는데, 변호사, 노사관리자, 장기계약당사자 등이 개발한 理論과 자신들의 實務經驗을 토대로 토론회를 계속적으로 가지고 또 그 결과를 저술으로써 理論과 實務, 科學과 藝術의 접근에 공헌하고 있다.

우리나라도 政策管理의 민주화, 예를 들어 地方自治制度의 정착, 規制緩和를 통한 시장경제의 정착, 노사관계의 전향적 방향설정, 관리에서의 민주적 가치의 고양, 새로운 형태의 間接管理方式의 開發 등과 대외적인 外交, 通商, 軍事 協商 등의 필요성을 고려할 때 앞에서 논의한 이러한 접근의 연구는 시급한 일이라 생각된다. 다행인 것은 우리에게도 많은 경험이 축적되고 있다는 사실이고, 기존의 政策研究나 管理研究의 도움을 받으면서 理論的인 研究도 활성화하면 큰 비용을 들이지 않고 시작이 가능하다는 점이다. 문제는 創造的인 아이디어가 결핍되어 있고 이 분야가 한갓 協商技法이나 技術(technic or skill)이 전부라고 간주하는 선입견이라 판단된다.

Boulding은 하나의 독립된 學問分野(discipline)가 되기 위해서는, 첫째, 參考書誌(bibliography)가 있는가, 둘째, 일련의 독립된 교과과정을 만들어 가르칠 수 있는가, 셋째, 객관적이고 체계적인 試驗을 치루게 할 수 있는가, 그리고 넷째, 專門學術誌(specialized journals)가 있는가 라는 네가지의 기준을 통과하여야 한다고 했다.¹³⁾ 위의 기준은 상대적으로 덜 엄격한 요건이지만, 대체로 學問活動의 초기에 적용시켜 볼 수 있는 적절한 條件들로 보인다. 이러한

13) Boulding, Kenneth, "Future Directions in Conflict and Peace Studies," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 22, (1978), pp.342-354.

기준에 비추어 본다면 協商研究는 충분히 독립된 學問領域을 구축한 것 같다. 물론 많은 개념을 기존의 학문분야로부터 원용하여야 할 것이고 기존 학문분야에서 흔히 쓰이는 접근법도 理論을 개발하는 데 필요할 것이 사실이다.

IV. 協商的 接近法

協商研究의 多樣한 형태를 중복 없이 완전하게 分類하기란 용이하지 않다. 본 論文에서는 기본적으로 Zartman이 편집한 글 Zartman, William, *The 50% Solution* (New Haven: Yale University Press, 1983)을 바탕으로 하여 필자가 다시 修正하여 整理한 것이다. 각 接近法의 특징을 대조하여 제시하기 위하여 어떤 分類는 統合하고 어떤 接近法은 좀 상세히 논의하였다.

1. 歷史的 接近法(Historical Approach)

이 接近法은 協商結果가 나오게 된 배경을 몇 가지의 특징적인 요소로서 說明하고 그러한 過程을 敘述한 것이다. 실제로 무엇이 일어났는지, 즉 누가 누구에게 무슨 행위를 어떤 效果를 가지고 했는지에 대한 精確한 情報이 없이는 어떤 因果關係에 대해서 어떤 命題를 가지고 演繹을 할 수도 歸納을 할 수도 없는 것이다. 이렇게 사실구명의 問題(problems of fact-finding)가 중요하기 때문에 協商過程을 분석하기 위하여 여러가지 방법이 개발되고 있다. 協商이라는 相互作用過程에서 결정적인 순간이 있게 되는데 이러한 현저한 순간을 一般的인 協商力의 작용과 연결시키려고 한다. 모든 變數에 관심을 분산시키기 보다는, 시기순서로 일어나는 일들을 사전에 선택된 몇개의 變數에 焦點을 맞추고 이들로써 協商結果를 설명하려고 노력한다. 이러한 因果關係의 설명에는 한계가 있는 것이 사실이겠지만 研究者가 수많은 사실의 집적과 불확실한 의사소통에 다른 구구한 解釋에 의해서 지배당하지 않는 한 방법이다.

사실관계에 관한 內部的 상세한 情報를 밝혀내기가 힘든 國際協商등에 대해서는 외부에 나타난 指數(external indicators)나 間接的인 手段(indirect measures)에 의존할 수 밖에 없다. 물론 이러한 간접적인 '事實'이 協商의 구비구비에 대한 설명을 대체할 수는 없겠으나 때로는 아주 적절한 解釋을 가능하게 하기도 한다.

협상결과에의 說明을 어떤 특정한 국면에서 찾으려는 接近이 있다. 協商結果를 협상 자체의 歷史的인 국면이나 아니면 좀 넓게 협상이 일어나고 있는 狀況의

역사적인 대국의 展開過程으로부터 설명하려는 접근이다. 脈絡的(contextual) 接近法이라고도 할 수 있으나, 이것도 시기순으로 전개되는 事件을 설명한다는 측면에서는 歷史的인 接近法에 포함시켜도 될 것 같다.

구체적인 국면의 내용과 變化要因에 대해서는 의견의 일치가 이루어지지 않았으나, 많은 協商研究家들이 협상에는 多樣的 局面이 전개된다는 것과 이러한 국면의 전환이 妥結에 중요한 계기를 준다는 점에는 同意하고 있다. 주로 첫 단계에서는 相互間의 요구범위가 開陳된다는 것이고, 다음에는 상호 가능한 合議 領域에 대한 정찰이 있게 되고, 서로의 期待値와 상대의 初期期待値에 대한 再評價와 修正이 뒤따르고 다음 단계에서는 ‘마지막 提議(final offer)’나 最後通牒(u timatum)에 따라 위기가 고조된다는 식의 국면들을 들고 있다.

이러한 국면의 전개에는 시간이라는 또 하나의 變數가 개입되는데, 넓게는 協商과 관련된 歷史的인 脈絡과 좁게는 협상자체의 展開歷史(evolutionary history of negotiation course)가 시간의 함수라는 점이고 또 바로 이점에서 협상과정의 力動內이라는 것이다. 제국주의의 종말이라는 시대적인 脈絡이 2차 대전후 영토나 國際的으로 중요한 군사적 기지등과 관련된 協商에 큰 영향을 끼쳤을 것이라고 쉽게 추측할 수 있다.

2. 構造的 接近法(Structural Approach)

이 接近法은 협상당사자들의 關係나 그들이 갖고 있는 目標들의 관계에서 協商結果(negotiation outcomes)를 설명해보려는 전략이다. 당사자들의 관계에서 제일 중요한 요소중의 하나가 相對的 權力位相(relative power position)이다. 協商에는 대부분 약한 主體와 강한 주체가 나타나게 되는데, 권력의 우열에 따라 直接性和 策略(manueverability)에 다른 태도를 나타낸다. 완강한 당사자가 相對的으로 더 많은 利益을 얻는다는 보고가 일반적인데¹⁴⁾ 반하여, 유순한 당사자가 어떤 중요한 이슈에서 월등해지기도 하고, 약한 쪽은 강한 쪽을 움직이는 데 적은 힘이 필요하다는 것도 때때로 사실로 判明되고 있다.¹⁵⁾ 構造的 接近에서는 구조적인 취약성을 극복하는 代價的 裝置들(compensatory arrangements)의 집단화, 기정사실화(*faits accompli*), 애원 등의 수법들이 어떻게 效

14) Kelly, H.H. and et al., "A Comparative Experimental Study of Negotiation Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 16, (1970), pp. 411-438.

15) Schellenberg, J.A., "Dependence and Cooperation," *Sociometry*, Vol. 28, (1965), pp. 158-172.

果의으로 사용되었는가를 식별할 수 있다.

또 이 接近法은 하나의 協商主體가 수적으로, 조직형태로 또는 내부 분과등으로 어떻게 구성되었는지를 밝힌다. 多數의 協商當事者가 참여하는 경우 성공의 확율은 연합내의 권력적 우열(intracoalition power ranking)과 補償構造(reward structure)에 크게 의존된다고 한다.¹⁶⁾ 이러한 聯合과 分派등을 分析하는 데 있어서는 誘因體制 뿐만 아니라 관료적 정치(bureaucratic politics)에 관한 연구시각¹⁷⁾도 도움이 된다.

協商的 主題構造(structure of issues)도 협상결과를 설명하는 데 사용된다. 主題構造란 협상의 目的과도 밀접한 관련이 있는 것으로 목적의 성질이 다름에 따라 協商技術, 代案, 力動性 등이 달라져 결과에 영향을 미친다.¹⁸⁾ 構造의인성질의 접근중에서 특징적인 理論의 구성이 경제학자 Nash에 의해서 고안된 效用의 크기에 바탕을 둔 雙方獨占(bilateral monopoly) 分析이다. 물론 이것은 순수한 效用構造主義(utility structuralism)인데 파레토(Pareto) 최적점들이 양 당사자들의 效用의 합이 최대가 되는 곡선상에 있음을 보여주고 있다.¹⁹⁾ 이것은 오직 交換을 통해서 집합적인 效用을 極大化시키는 것만이 정의라는 단순한 논제이지만 이것이 유용한 分析道具로 사용될 수 있다. 물론 이러한 분석에서는 협상 당사자들의 세력이나 협상자원의 우열 등은 나타나지 않는다. 따라서 動態的인 相互作用過程이 구체적으로 밝혀진다고는 할 수 없다.

3. 戰略的 接近法(Strategic Approach)

○ 접근법은 規範的인 게임이론으로 잘 대변된다. 크게 상대의 選擇類型(patterns of selection)과 당면한 이해관계의 價値構造(structure of values)에 의해서 결정되어지는 선택에 관심을 집중시킨다. 즉 선택유형과 가치구조가 두 獨立變數이고 협상결과가 從屬變數인데, 그 특징은 하나의 독립변수인 선택유형이 事前評價된 결과에 어느정도 부분적인 영향을 받는다는 것이다. 어떻게 생각하면, 오직 計量化될 수 있는 效用(quantifiable utilities)을 측도로 해서 협

16) Underdal, Arild, "Multinational Negotiating Parties," *Cooperation and Conflict*, VIII, Nos. 3-4, (1973), pp.173-182.

17) Allison, Graham T., *Essence of Decision* (Boston: Little, Brown and Co., 1971), pp.162-181.

18) 국제협상에 있어서 目的이 다름에 따라 協商의 성질이 달라지는 것에 대해서는, Ikle, Fred Charles, *Now Nations Negotiate* (New York: Harper and Row, Publishers, 1982), pp.26-42 참조.

19) Nash, John, *Op. Cit.*, pp.155-160.

상과기를 분석하는 통찰력을 얻는 것으로 간단한 논리적인 分析節次라고도 할 수 있다.²⁰⁾

게임이론은 첫째, 對稱的인 상황에서 최선의 結果를 갖자고 하는 가능한 최대값들 중에서 최소값에 만족하는 미니맥스 論理(minimax rationality), 둘째, 좀더 복잡한 경우에는 게임이 반복 가능하다는 것, 셋째, 分析 이전에 돌아올 몫 즉 價値가 고정되고 있는 점 등이 현실적인 適實性을 낮추는 假定들이다. 그런데 둘째번 가정은 實驗室反復(laboratory replay)의 논리가 실제 協商狀況에 비유됨으로써 이론과 실재를 比較·分析할 수도 있고, 또 세번째의 경우는 여러 번에 걸쳐 連續的으로 변하는 가치들 넣어 描寫를 함으로써 어느정도 協商實務者에게 현실감을 줄 수 있다. 그러나 얻는 것보다 방해가 주목적인 協商도 있고, 한쪽에서 볼 때는 충분히 좋은 협상도 다른 쪽에서 볼 때는 충분하지 않는 경우도 있게 되어 미니맥스의 假定은 현실적인 협상에서는 適實性이 떨어지는 것이다.

標準的인 게임이론의 몇가지 엄격한 假定들을 현실에 맞추어 완화하고 集合論(set theory)과 논리(logic)를 이용하여 재구성한 것이 메타게임이론(metagame theory)이다. 標準的인 게임이론은 결과적으로 돌아오는 이득을 基數的 效用(cardinal utility)으로 계산하고, 완전한 合理的인 行動을 모든 행위자에게 가정하는 規範的인 分析方法이다. 이에 대하여, 메타게임은 현실에 가깝게 序數的 效用를 사용하고, 傳統的인 게임이론에서는 非合理的인 것일 수 있는 행동도 어떤 結果(outcome)가 다른 행위자들의 전략적 선택이 주어진 범위 안에서 자신에게 최선일 때는 合理的이라고 보는 처방적이거나 기술적인 분석방법이다.²¹⁾

이 이론은 다시 좁은 의미의 메타게임(metagame), 하이퍼게임(hypergame)과 슈퍼게임(supergame)으로 그 論證構造(algorithm)가 나누어 진다. 메타게임은 기게임에서 相對方이 갖고 있는 戰略들에 대해서 어느정도 알고 상대방을 선택한 다음 자신의 전략을 뒤에 選擇하는 게임이다. 하이퍼게임은 게임당사자들 중 몇은 당면한 葛藤狀況에 관해서 충분한 지식이 결여된 경우에 적용될 수 있고, 슈퍼게임은 葛藤狀況이 시간에 따라 변화하는 力動的인 경우에 적용될 수 있다. 끊임 일련의 靜態的인 게임들의 모임으로 이루어져 있다.

20) Bishop, Robert L., "Game-Theoretic Analyses of Bargaining," in Oren R. Young, (ed.), *Bargaining* (Chicago: University of Illinois Press, 1975), pp. 85-130.

21) 메타게임이론에 관해서는 Fraser, N. and K. Hipel, *Theory of Conflict Analysis*, (Boston: Little, Brown, 1971)을 참조.

메타게임은 葛藤狀況에 關聯된 當事者, 그들의 計劃, 전략을 실현시킬 수 있는 資源, 그리고 상대방과 갈등상황에 관한 制度的, 經濟的, 政治的인 상호관계의 분석으로부터 나오는 가치의 優先順位化, 그리고 일차 협상결과가 安定的인가를 분석하는 安定的 分析, 그리고 均衡狀態에 관한 기술적인 해석 등에 관심을 가진다. 이러한 분석은 그 분석과정에서 유용한 情報를 生産할 뿐만 아니라 협상과정에서 이해관계에 대한 利害分析(interest analysis)을 자세히함으로써 대안을 풍부하게 만들고 협상의 장래가 安定的일지 아닐지에 관한 豫測도 가능하게 한다.

4. 行態的, 技術的 接近法(Behavioral/Skill Approach)

많은 사람들이 협상이라면 協商技術이나 術策을 연상하리만큼 풍부하고 다양한 연구가 되어 있는 분야이다. 협상기술, 태도, 개성, 혹은 행동준칙(codes of conduct) 등이 주요 分析對象이 되는데, 신사적 외교가 기술(perfect gentlemanliness), 경고(warning), 위협(threatening) 등의 여러가지 현실적인 方法들에 관심을 가진다. 따라서 외교관의 교육·훈련등에서 訓戒(admonition)의 役割을 하기도 하고, 사기업에서 판매직원의 行態變化를 誘導하는 데도 사용되는 接洽法이다.

이러한 訓戒條의 여러 기술들은 처방적인 성질을 가지고 있으나 그것 자체가 협상의 결과를 설명하는 데는 限界가 있으리라 본다. 물론 야비한 行態보다는 신사적 행동이 당사자의 근본취지를 주장하기에는 도움이 되지만 어떤 신사적 外交家의 行動準則에 의존하였다고 해서 특정한 결과가 나온다고 主張할 수는 없는 것이다. 완고하고(tough) 權威主義的인 기질보다는 유순하고(supple) 融通生(flexibility) 있는 성질을 소유한 사람이 실험에서는 좋은 성적을 내고 있어 보통의 직관과 일치하나, 이러한 관찰이 현실의 協商에서 얼마나 성공을 거둘 것인지는 또 다른 問題이다.²²⁾

최근에 사회심리학자들이 行態的 特性(behavioral traits)이 협상에 어떤 영향을 미칠 것인가를 研究하기 시작했다. 그들은 頑固함, 信賴感, 威脅, 約束 등

(2) 실제로 Boulwarism이라고 일컫어지고 있는 비타협적인 협상전략이 미국의 문화에서도 많은 성공을 거두고 있다. Boulwarism은 미국의 General Electric 회사의 부사장인 Lemuel Boulware씨의 이름에서 유래된 것인데, 그는 임금협상을 할때 처음 公平하다고 제시한 제안에서 절대로 물리서지 않은 것으로 유명하다. 즉 처음부터 결론적인 最終提議 혹은 最終通牒을 들고 나오으로써 협상명성을 얻은 다음에는 이를 바탕으로 협상에서의 성공가능성을 높인다.

이 어떻게 합의에 이르게 하며, 상대가 똑같은 수법을 사용할 때 이러한 행태적인 요소들이 협상에 어떠한 영향을 미치는가에 관심을 갖는다. 硬直性과 柔軟性도 그것이 어떤 계기를 갖게 되는데, 이러한 계기는 상대의 行態의인 계기에 부분적으로 依存하고 또 상대는 다양한 心理的인 고려를 할 것이므로 연구가 條件的인(contingent) 성격의 結論을 내린다는 점이 특색이다.

그리고 이러한 처방적인 연구는 對稱性의 問題(problem of symmetry)를 갖게 된다. 다시 말하면, 완강한 사람이 유순한 행태를 갖는 사람을 상대로 하였을 경우 어느 성공적일지 모른다. 그러면 누가 유순한 행태로 協商에 임하려고 하겠는가? 당사자들 모두가 완강한 경우는 오직 合意의 가능성만 줄어들뿐이다. 이러한 대칭성 문제는 협상을 膠着狀態로 빠뜨릴 가능성만 높여 준다. 따라서 협상의 전제인 상호 행마(mutual movement) 그리고 합의 변하는(non zero-sum) 성질을 알기 위해서는 이러한 協商技術과 더불어 협상의 狀況, 협상당사자의 資源 등도 포함하여 협상력을 설명하려고도 한다.

5 過程變數的 接近法(Process Variable Approach)

과정에 의한 접근법은 협상을 배움의 過程(learning process)으로 보며, 협상 과정을 提案(offer)이나 행마의 선수(move)와 이에 따른 응수(counter offer)로서 파악하고 이러한 과정의 發展段階에 焦點을 맞춘다. 挑戰과 應戰(challenge and response encounter)의 相互作用을 분석하는 이 접근법은 초기의 投入과 협상 결과와의 관계를 분석하거나 效用을 주요 의사결정측도로써 다루는 접근법들의 한계를 인식하고 나온 것이다. 협상결과값인 效用이 초기값으로 고정되어 있지 않고 협상과정에서 변하는 것이 더욱 현실적인 것이라고 볼 때, 이러한 변화율이나 가치변화 과정을 분석의 초점으로 삼는 것은 微視的으로 협상을 관찰하는 것이다.

한 당사자가 요구를 증대시킬 때는 협상타결시 돌아오는 期待利得(expected payoff)을 높이는 대신, 상대의 讓步率에 따라 결정되는 타결시간을 연장시키게 되는 것이다. 또 갑자기 큰 양보를 하게 되면, 상대가 誇張된 要求를 할 가능성이 많아진다. 어떤 合意點으로 수렴하기 위해서는 양보폭과 양보율이 점차로 줄어들 것이 요구된다.²³⁾ 한 당사자가 이러한 배움의 과정에서 좀 더 유순하고

23) Kelley, H.H., and et al., "Negotiating the Decision of Reward Under Incomplete Information," *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, (1967), pp. 331-398.

(soft negotiator) 상대의 讓步率을 더 잘 감지하여 자신을 그러한 相互作用에 더 적응시키게 되면, 그 결과는 그에게 불리하게 돌아갈 可能性이 많게 된다.

이러한 讓步行態(concession behavior)가 이 接近法의 중요한 분석단위가 되는데, 이것이 협상의 국면에 따라 달라지기도 한다는 점이 협상연구를 복잡하게 하는 요소가 된다. 초기에는 상당한 진통을 보이다가도 어떤 국면에서는 승意쪽으로 달려 가기도하고 또 마지막 단계에서 큰 양보를 한쪽에서 하기도 한다. 양보행태는 당사자간에 陽의 相關關係를 갖는 相互的 讓步行態(reciprocal concession behavior)와 陰의 相關關係를 갖는 榨取的 讓步行態(exploitive concession behavior)로 나누어 볼 수 있다. 이러한 양보행태 변화는 여러가지의 意思疎通行態(communication behavior)에 의해서 상대에게 감지되는데, 감정의 유발같은 질차적인 측면에 의해서도 나타나지만 提案이나 對應提案(counter offer)의 내용인 협상실제에 의해서도 나타난다.

그리고, 초기 단계에서 巨視的인 合意(macro-agreement)를 이룰 때는 상호간에 완강한 주장을 견지할 가능성이 높고, 이러한 과정에서 信賴나 協助의 가능성을 찾아감에 따라 상호 位相에 변화가 올 것으로 보인다. 여기서 협상당사자들은 發見과 試行錯誤의 과정을 되풀이하게 된다. 이 접근법은 그러한 배움의 과정에 어떤 요소가 어떻게 작용하며 무엇이 상대방의 態度를 변화하도록 誘導하였느냐에 관심을 둔다.

V. 協商研究者의 視角

1. 第三의 視角

협상을 연구하는 데도 社會科學의 다른 분야의 연구에서와 같이 記述的, 處方的, 그리고 規範的 연구로 분리하여 접근할 수 있다. 記述的 研究은 협상당사자들이 어떻게 協商脈絡과 協商代案을 분석하며, 실제로 그들이 어떻게 행동하였으며, 그들이 무엇을 생각하였으며, 어떻게 자신들의 일련의 선택을 合理化시켰느냐 하는 것들을 기술한다. 이러한 기술에서 그러한 연구는 협상결과와의 因果關係(causality)를 탐색한다. 처방적인 연구는 협상당사자들이 어떻게 행동하여야 하며, 그들의 내심의 믿음과 行動을 어떻게 해야 일치시킬 수 있으며, 또 대안의 분석을 통하여 어떠한 選擇을 하여야 될 것인가를 돕는다. 이러한 연구의 目的은 協商의 效果性(negotiation effectiveness)을 증대시키는 것이다. 마지막으로 規範的인 研究은 서구문화에서는 그리 많지 않지만 우리문화의

경우 관심이 많으리라 본다. 협상도 正統性(legitimacy), 正義, 公益 등의 일반적 가치를 추구해야 할뿐만이 아니고 가치배분상의 衡平, 公正, 機會, 權利保護 등의 기준도 강조되어야 한다는 主張이 여기에 속한다.

협상연구와 관련시켜서 規範的인 측면만을 따로 연구한 결과는 흔하지 않지만 政策이나 經營의 倫理 문제에 관한 연구가 넓은 의미에서는 여기에 해당하리라 본다. 현실문제의 해결과 관련된 倫理의 연구는 그 기준이 어떠한 것이며, 다른 여러 基準들을 具體的인 경우에 어떻게 適用하느냐가 큰 관심거리이다. 功利主義, 效用主義, 正義의 基準, 權利, 衡平의 原則, 最低限의 인간의 삶을 보장받을 권리 등이 윤리적 기준으로 논의 되는 것이다.²⁴⁾ 협상과정은 공동의 관심사를 서로 상반되는 理解函數(interest function)로 접근하는 것이기 때문에, 협상결과 가치가 협상이전과 비교할 때 어떻게 달라졌는가에 그 焦點이 있다. 여기서 가치의 합이 증대되었는가 하는 측면과 그것의 배분이 어떻게 변화되었는가 하는 측면이 있을 수 있는데, 이 가치의 배분과 분포가 ‘공정한가(fair)’ 하는 판단적인 연구가 여기에 속한다.

더불어 협상의 기술이나 태도에 있어 ‘거짓(lie)’, ‘威脅(threat)’, ‘警告(warning)’, 또는 ‘約束(promise)’과 관련된 과장과 이행문제 등도 이 연구의 범주에 속한다. 때로는 이러한 기술적인 것들이 協商의 효과에 큰 영향을 주고 또 협상과정에는 이러한 기술적인 요소들이 필수적으로 동반되는 것이어서, 어느 정도까지를 용납하느냐 하는 경계에 관한 논의가 중요한 研究主題가 된다.

협상당사자의 수가 많은 경우 협상에서 無賃乘車者 問題(the free-rider problem)가 생기게 되는데, 이때 어떤 제도적인 장치로 이 문제를 해결하느냐도 規範的인 성격을 띠게 된다. 여러 사람이 집합적으로 행동하는 경우 經濟的인 誘因이나 社會的인 誘因을 잘 결합시킴으로써 이러한 문제를 줄일 수도 있을 것이다.²⁵⁾

협상이란 상대를 가진 相互意思決定(mutual decision-making)이기 때문에 이상의 세 연구시각에다 하나의 차원을 더 첨가하는 것이 좋을 것 같다. 협상당사자나 연구자와의 관계가 어떠한가 하는 것이다. 즉 당사자들 전부를 均衡되게 취급하느냐, 혹은 어느 한쪽에 치우친 研究를 하느냐, 아니면 협상과정에 제

24) 이러한 기준에 관해서는 Velasquez, Manuel, *Business Ethics: Concepts and Cases* (Englwood Cliff, N.J.: Prentice Hall Inc., 1982) 및 Rawls, John, *A Theory of Justice* (Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1971)등을 참조.

25) Olson, Mancur, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Group* (Cambridge, M.A.: Harvard University, 1982), pp.60-65,

삼자의 役割이 어떠하였는가를 다루는 것이냐 하는 측면이다.²⁶⁾

2. 對稱的 記述的 研究(Symmetrically Descriptive Research)

이 研究視覺은 협상의 어느 당사자가 어떻게 해야된다는 것보다는 모든 협상 당사자들의 行態를 정확히 描寫하는 데 관심이 있다. 대체로 두가지의 약간 다른 양상의 연구가 진행되고 있는데, 그 한 방향은 抽象的인 상황을 전제하고 논리적인 假定下에 수리적 모델이나 모의실험을 동원하여 아주 예민한 상호작용 모델을 이용하는 협상의 여러 조건들에 관심을 갖는다. 관련 조건들을 變化시키므로써 그것의 영향을 협상결과와 관련시켜서 原因을 糾明하기도 하고 理論的인 이해를 돕기도 한다.

다른 한 방향은 실제 일어난 協商을 대상으로, 어떻게 다른 특질을 가지고 제한된 合理性(bounded rationalities)을 가진 당사자들이 실제로 행동했으며, 信賴는 어떤 과정을 통해서 형성되었으며, 형상과정에서 어떻게 서로 배우는 과정을 갖게 되는가 하는 것에 관심을 두게 된다. 역사적으로 중요한 協商의 경우 역사적인 시각도 강조된다. 주로 前者는 經濟學者, 心理學者, 社會學者들이 後者의 경우는 歷史學者, 政治學者, 人類學者, 政策學者들이 관심을 갖는다.

3. 對稱的 處方的 研究(Symmetrically Prescriptive Research)

數學者나 數理經濟學者들과 같은 게임이론가들이 관심을 갖는 分野로서, 초인적인 合理性을 가진 사람이라면 어떻게 해야만 되는가를 밝히는 영역이다. 좀더 현명하다면, 좀더 깊이 생각한다면, 좀더 알고, 좀더 一貫的으로 행동한다면 어떻게 해야되는가를 밝혀서 당사자 모두에게 均衡된 충고를 하는 것이다.

어느 한 당사자는, 상대가 자신이 어떻게 생각할 것이라고 추측하는 것을 생각하여야만 하고, 이러한 추측의 연속이 무한정 계속되는 것이다. 여기서 게임이론가들이 잘 사용하는 戰略(strategy)이라는 概念이 나오는데, 어느 한편에게 어딘 行動指針을 줄 때 이미 이에 상응하는 상대의 기대되는 모든 대응을 고려한 것이어야 된다. 따라서 어느 한편의 戰略은 그것이 시작만 되면 상대의 대응이 자동적으로 상응하는 特徵을 갖게 된다. 그리고 모든 協商當事者들에게 준 충고는 당사자들이 그대로 실행하면 그 協商狀況은 均衡狀態(equilibrium)에

24) 이러한 視覺을 간단히 정리한 것은, Raiffa, Howard, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, M.A.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1983), pp.20-25. 참조.

도달되어야 한다. 일련의 挑戰과 應戰이 서로 自己實現을 가져오며 生産的으로 결과에 연결된다. 많은 게임이론과 科學的 意思決定現論들의 研究가 이 분야에 속한다.²⁷⁾

4. 非對稱的 記述的·處方的 研究

이 分野의 研究는 협상당사자중 어느 한 당사자에 일방적인 比重을 두어서, 그가 立場에서 기대하는 結果를 얻으려면 어떻게 行動해야 하는가를 연구하는 것이다 따라서 이러한 연구는 충고를 받는 한 당사자의 立場으로 보면 處方的인 研究가 되고, 경쟁하는 상대방의 立場에서 보면 記述的인 研究가 된다. 연구가 各 協상당사자 모두를 위한 것이 아니고, 당사자들 마다 다른 視覺的 研究對象이 되기 때문에 이러한 명칭이 붙게 된 것이다.

상대적 行動이나 代案에 대한 確率的인 정보를 가지고 서로 접촉을 통하여 그러한 정보를 자신의 다음 행동으로 연결시키는 과정에서, 자신이 어떻게 해야 최상의 協商結果를 얻을 수 있는가 하는 것은 실제 우리의 현실과 관련시켜 볼 때 꼭 필요한 연구분야로 생각된다. 특히 通商, 軍縮, 國際契約 등의 분야에서 이러한 접근법이 공헌할 수 있는 여지가 많다. 이러한 분야의 연구는 특히 政治學者나 政策이나 行政을 연구하는 학자의 關心領域이다.

5. 第三者 研究

협상에는 대부분의 경우 협상당사자외에 관련된 제삼자들이 있게 된다. 이러한 제삼자들은 協商助長者(facilitator), 斡旋者, 調停者(mediator), 事實糾明者(fact-finding), 仲裁者(arbitrator or arbitor), 또는 規定調節者(rule manipulator)

27) 이 분야의 많은 저작들이 아깝게도 수학이나 수리경제학의 배경이 약한 사람은 이해하기 힘들다. 최근에는 이러한 분야의 연구가 政治, 社會, 政策現象에 쉽게 응용 되도록 하기 위한 새로운 接近이 이루어지고 있고, 기존의 연구결과도 기본적인 수학적지식만 있으면 읽을 수 있게끔 편찬한 저작들이 많다. 아래에 예시한 저서들은 이 분야에 관심을 갖는 사회과학자들에게 도움이 되리라 본다. Luce, R.D. and H. Raiffa, *Games and Decisions* (New York: John Wiley and Sons, 1957); Raiffa, Howard, *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices under Uncertainty* (Reading, M.A.: Addison-Wesley Publishing Company, 1970); Keeney, Ralph L. and Howard Raiffa, *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs* (New York: John Wiley and Sons, 1976); Shubik, Martin, *Games for Society, Business and War: Toward a Theory of Gaming* (New York: Elsevier, 1985); Davis, Morton D., *Game Theory: A Nontechnical Introduction* (New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1970); Frasser, N. and K. Hapel, *Theory of Conflict Analysis* (Boston: Little, Brown, 1984); and Schelling, Thomas C., *The Strategy of Conflict* (Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1980).

것의 이름으로 불리우는데 엄격히 보면 役割이 중복되는 점도 많고 法的인 概念:과도 약간의 차이가 있다.²⁸⁾ 이러한 제삼자들도 각자의 個性, 理想, 期待, 價值體系, 判斷 등을 갖고 있기 때문에 또 협상이란 엄격히 競爭的(competitive or zero-sum game)이 아니기 때문에, 이들이 협상의 결과에 영향을 미칠 수 있는 것이다.

中立的이고 협상당사자들로부터 거부감이 없는 제삼자를 어떻게 발견하여 紛爭의 調停에 참여시키며 그들의 역할을 어떻게 적극적인 영역으로 확산시키느냐 하는 문제는 당사자들간이 提議의 交換 못지 않게 중요한 活動이다. 그들의 行態인 유사점과 차이를 기술하고, 각자의 역할이 어떻게 영향을 미치는가를 밝혀낼 수도 있다. 다른 한편으로는 이러한 제삼자가 협상당사자를 均衡되게 또 불평부당하게 도울려면 어떻게 하여야 되는지도 밝힐 수 있다.

VI. 協商戰略과 原則에 準據한 協商

1. 協商姿勢

앞절에서 예시한 接近法外도 보는 시각에 따라서 여러가지 형태의 變化形(variant)이 있을 수 있다. 위에서 언급한 接近法 모두를 가로자르는 實驗이나 模寫實驗(simulation) 등이 그 예이다. 그리고 위에서 소개된 어느 한가지의 접근법으로는 협상의 결과와 과정을 완전히 說明하기는 어렵다. 더구나 연구자의 관심이 현실적으로 협상의 어느 한 당사자를 위한 處方的인 研究의 시각을 가지고 있고, 또 협상에 관한 基礎知識들(nuts and bolts)을 설명하면서 처방적인 논지를 끌고 가려면, 더욱 한가지의 接近法에만 매달릴 수는 없는 것이다.

최근에는 협상을 전략적인 게임의 성격을 강조하기보다는 意思決定分析論(decisionmaking analysis)이 관점에서 연구하기 시작하였다. 이는 의사소통의 정확성을 어떤 방법으로라도 증대시키지 않고서는 效用의 交換을 통한 관련당사자들의 結合利益을 키우기가 곤란하다는 점을 주시한다. 그리하여 협상당사자들이 葛藤을 共通問題로 인식하여 개개인의 이익을 단기적으로 절제하는 협상행태를 계속하는 것이 中國적으로는 개개인의 이득도 증대시킨다는 주장이다.

8) 우리나라의 노동법에서의 제삼자 및 역할에 관해서는, 김치선, 「노동법강의」(서울: 박영사, 1983), 408-450 쪽과 노동쟁의 조정법 제 5장: 제 18조-제 21조, 제 22조, 그리고 제 30조-제 39조 참조. 국제법 영역에서의 분류에 관해서는 金楨鍵, 「國際法」(서울: 박영사, 1987), 575-583쪽 참조.

처방적 접근법의 하나로 연구되고 있는 이러한 접근을 原則에 準據한 協商 (principled negotiation or negotiation on the merits)이라 한다.²⁹⁾

原 則에 準據한 協商姿勢를 정확히 살펴보기 위해서는, 이와 대조되는 자세한 立場을 위요한 협상에 관해서 알아볼 필요가 있다. 물론 이 두가지 접근이 상반되는 것이라고는 할 수 없으나 우리가 原則에 準據한 協商에 바탕을 두는 協商文化를 형성하려고 할 때는 입장을 위요한 協商者勢의 問題點을 살펴보는 것이 순서이다.

2. 立場을 圍繞한 協商

협상의 실제 전개과정을 보면 각 당사자의 立場(position)만을 위요하여, 자신이 속한 처지를 상대방에게 이해시키고, 세계가 완전한 상태라면 자신의 主張에 따를 때 최선의 協商結果가 가능하고 또 자신의 주장이 正義로운 해결이라고 믿는 전략을 택하는 경우가 대부분이다.³⁰⁾ 이러한 입장을 圍繞한 協商 (positional negotiation)에도 두가지의 상반되는 협상형태를 대조적으로 생각할 수 있는데, 軟性協商과 硬性協商이 그것들이다.

軟性:協商(soft negotiation game)과 硬性協商(hard negotiation game)은 아래의 표에서 그 내용이 對照的으로 나타난다.³¹⁾

가져서 물건을 흥정할 때처럼, 어떤 입장을 취한다는 것은 協商에서 유용한 方去이다. 상대방에게 자기가 원하는 것을 말하고, 그것이 압력속의 不確實한 바다에 닻을 내리는 지점이 되고, 그리하여 궁극적으로 상호간에 收容可能한 合意를 이루게 한다. 그러나 이러한 입장을 위요한 협상은 현명한 合意라고 하기는 어렵다. 현명한 합의란 당사자들의 正當한 利益을 가능한한 충족시키고, 상

29) 原則에 準據한 協商研究는 기본적으로는 協商戰略・戰術의 接近法에 속한다. 특히 카바르대학의 협상연구단(Negotiation Project Team)의 구성원들에 의해서 개발된 '원칙에 준거한 협상접근법'은, 실무자들에게 실제적인 권고를 하는 것을 내용으로 하고 있다. 具體性의 단계가 아주 낮고, 勸告 內容이 간결하기 때문에 실무적인 수준에서도 有益하다. 다만 상대나 상황에 따라 現實化 하기가 어려운 부분이 있고, 또 우리나라와 같이 협상문화가 정착되지 않은 상황에서 얼마나 현실에 적용될 수 있을지 의문시되는 면도 있다. 그러나 서구사람, 그것도 協商行態가 합리성을 존중하고 개인의 일방적인 입장의 고집보다는 상호간의 이익에 焦點을 맞추는 경우에는 有用하게 活用될 수 있을 것으로 본다. 가장 잘 정리된 책으로는, Fisher, Rogers and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin Books, 1984)가 있다. 우리나라의 實務者가 통상협상에서 이러한 접근의 有用性을 암암리에 강조하고 있는 책으로는, 朴雲緒, 「통상마찰의 현장」(서울: 매일경제신문사, 1988)가 있다.

30) Hartman, I. William, *Op. Cit.*, p. 38.

31) Fisher, Rogers and William Ury, *Op. Cit.*, p. 9.

軟性協商과 硬性協商的 對照

軟性協商	硬性協商
<ul style="list-style-type: none"> * 당사자들은 친구다. * 目的은 合意를 하는 것이다. * 關係를 돈독히 하기위해서 讓步한다. * 사람과 主題 모두에게 유순하다. * 相對를 믿는다. * 자신의 입장을 쉽게 바꾼다. * 提案을 한다. * 최저선을 公開한다. * 合意를 위해 일방적으로 양보한다. * 당사자 모두가 만족할 代案을 탐색한다. * 合意를 주장한다. * 意志의 경합을 피한다. * 壓力에 굴복한다. 	<ul style="list-style-type: none"> * 당사자들은 敵이다. * 目的은 勝者가 되는 것이다. * 關係를 維持하려면 양보하라. * 사람과 主題 모두에게 완강하다. * 相對를 不信한다. * 자신의 입장에 말뚝을 박는다. * 脅協을 한다. * 최저선에 대해서 誤解를 유도한다. * 合意의 대가를 요구한다. * 자신이 만족할 代案만을 考案한다. * 자신의 입장만 주장한다. * 의지의 경합에서 승리하려고 한다. * 압력을 가한다.

충하는 이익의 葛藤을 公平하게 해소하여 合意의 지속기간을 연장시키고, 관련된 共同體의 利益도 고려되게 하는 것이다.

각자의 입장에만 너무 집착하다 보면, 당사자들의 根本的인 關心事를 벗어날 수도 있고, 合意가 이루어졌다 하더라도 최종입장을 機械的으로 나누는 식이 될 것이다. 이것은 당사자들의 正當한 理解를 충족시키려고 교묘하고 조심스럽게 해결책을 강구하는 接近과는 거리가 멀다. 그리고 각자가 자기의 입장만 주장하다 보면, 合意時間이 오래 걸리고, 協商結果로 얻는 당사자들의 몫의 합이 협상전에 비하여 그리 증대되지 않을 것이다. 강력한 자기 주장으로 말미암아 意志의 競合過程을 겪게 되어, 당사자들간의 좋은 關係를 지속하기가 쉽지 않을 것이다. 더구나 협상의 직접당사자 수가 많을 경우나, 협상에 많은 수의 제3자들이 끼어들 경우, 상호양보의 대상이 불확실하기 때문에 입장을 고수하는 協商이란 타겟이 쉽지 않을 것이다.

3. 原則에 準據한 協商

위의 협상전략에 대한 하나의 代案이 여기서 論議하는 原則에 準據한 협상이다. 협상게임이란 두가지의 단계에서 일어나는데, 그 한 측면이 실제 理解關係와 관련된 이슈들, 즉 協商實際이고, 다른 한 측면은 그러한 실재를 다루는 節次으로써 게임에 관한 게임 즉 메타게임(metagame)이다. 현명한 합의를 效率的으로 또 友好的으로 이루기 위해서는 협상의 이러한 두 측면에 주의를 기울일 필요가 있다. 입장에 집착한 軟性이나 強性協商戰略보다는, 主觀的이고, 人間

的인 ‘立場’ 으로부터 客觀的이고, 問題中心的인 방향에서 이해관계에 초점을 맞추어 협상을 끌고가는 전략이다.

원칙에 준거한 협상은 다음과 같은 네가지 점을 특히 강조하고 이를 협상과정에서의 指導原理로 삼는다.

첫째, 問題로부터 사람을 분리시킨다. 사람이란 컴퓨터와 다른 感性體이기 때문에 認知와 意思傳達에서 많은 차이점이 있다. 협상과정에서 이러한 感性的, 人間的인 要素들이 문제의 객관적인 長點들과 혼합되어지는 경우가 있을 수 있다. 이 경우, 당사자들이 각자의 입장에 집착하다 보면 인간의 我慾(egos)이 각자의 입장과 동일시되어 상황을 더욱 어렵게 만든다. 이런 경우 협상당사자들끼리 서로 싸우는 것이 아니고, 당사자들이 한편이 되어 합심하여 공동의 紛爭問題의 協商問題를 공격하는 전략이 필요하다. 따라서 협상실제를 공격하기 전에 사람의 問題(people problem)를 떼어내어 분리하여 다루는 작업이 필요하다.

둘째, 立場이 아니고 理解關係(interests)에 초점을 맞춘다. 자신이 처해 있거나 강조하고 싶은 견해를 대변하는 입장에 대해서 協商을 하다보면 실제로 원하는 바를 가볍게 다룰 수 있다. 상반되는 입장에 대해서 妥協을 하는 것이 반드시 그러한 입장을 표면화했던 인간의 진실한 필요를 效果的으로 해결한다고 할 수 없을 때가 많다. 따라서 실제로 協商을 유발시켰던 理解關係에 초점을 둘 것을 요구된다.

셋째, 合議를 이룰려고 하기전에 相互利得을 가져오는 대안들을 개발한다. 상호 압박을 느끼고, 상대를 면전에 두고, 자신에 돌아올 단기적 이해를 생각하면 시야가 줄어들고, 創造的인 최적의 해결책을 찾아내기가 쉽지 않다. 이러한 限界는 協商過程에서 일정량의 시간을 대안개발에 투여할 수 있게끔 마련함으로써 해결될 수 있다. 광범위한 代案檢討와 內部調整, 그리고 공유된 이해를 증진시키는 代案分析이 필요하다.

넷째, 協商結果는 客觀的인 기준에 의해서 결정되어야 된다. 이해가 상반될 때는 상대에 대하여 완강함으로써 자신에게 유리한 結果를 가져오려하는 것이 보통이다. 이런 경우는 非妥協的인 사람에게 좋은 결과를 안겨주게 되고 결과도 임의의 價値로 나타날 것이다. 발가벗은 의지의 경합보다는 어떤 客觀的인 基準을 간명하는 合議를 지향할 때, 어느 한 당사자도 상대방에게 굴복함이 없이 結果로 만족할 수 있게 된다. 기준으로는 市場價格(market value), 전문가의 견해, 관습 등이 일방적으로 선택된 기준보다는 우월하고, 그외도 衡平(equity), 對等(equality), 犧牲 등이 추상적이거나 객관적인 기준으로 사용될 수 있겠다.

이러한 네가지 원칙을 협상의 전과정에 적용시키는 것인데, 구체적으로 分析段階, 計劃段階, 그리고 討議段階로 나누어서 각 단계에서 필요한 작업을 보면 다음과 같다. 分析段階는 단순히 협상상황을 진단하는 단계인데, 情報의 수집 및 분류가 주요한 작업이다. 여기서 네가지의 요소를 진단하여야 되는데, 첫째, 자신의 입장만을 생각하는 사람문제, 둘째, 적대적인 감정, 셋째, 불확실한 意思疏通, 그리고 넷째, 자신뿐만 아니라 상대방의 理解등에 관한 정보수집과 分청이 필요하다. 이때 협상테이블에 놓인 대안들과 합의의 기준으로 제시된 原貝들에 대해서도 검토가 이루어져야 한다.

計劃段階는 위의 네가지 요소들을 어떻게 다룰 것인가에 관해서 아이디어를 짜내고 行動方針을 결정해야 될 때이다. 사람문제를 대처하는 方案과, 자신의 問題函數와 현실적 期待水準을 가늠하여 추가적인 대안과 기준들을 만들어내어야 한다.

討議段階에서는 위의 네가지 요소, 즉 인식의 차이, 실망과 분노의 감정, 意思傳達의 어려움, 그리고 상대의 이해함수 등에 대하여 지식과 경험을 체득하게 된다. 이것이 배움의 한 과정인데, 자신의 제안과 상대의 제안이 서로 왕래되면서, 감성의 相互作用뿐만 아니라 협상실제가 합의를 향하여 나아가게 된다. 당사자 모두 代案을 제시하고, 그중에서 상호이익이 客觀的인 기준으로 볼 때 증대되는 특출한 代案들에 대하여 접근을 시도하게 될 것이다.

이러한 段階를 거친에 있어 위에서 論議한 네 원칙을 준수하면, 현명한 합의가 이루어진다는 것이 이 접근법의 주요한 주장이다. 이러한 원칙에 준거한 협상의 구체적인 내용을 軟性 및 強性 입장에 집착한 협상과 비교하면 다음 표와 같이 要約될 수 있다.³²⁾

立場協商(position negotiation)과 原則的 協商(principled negotiation)의 비교

**項은 네가지 原則

立場 協商	原則的 協商
<ul style="list-style-type: none"> * 당사자들은 친구나 적이다. * 目的은 합의거나 승리이다. * 關係維持와 양보를 연결시킨다. * 사람과 問題 양자에 똑같이 유순하거나 관강하다. 	<ul style="list-style-type: none"> * 당사자들은 問題를 풀려는 자들이다. * 목적은 效率的이며, 友好的으로 현명한 합의를 이루는 것이다. ** <u>문제로부터 사람(관계)을 분리시킨다.</u> * 사람에게는 유순하고, 協商問題에는 관강하다.

32) Fisher, Roger and William Ury, *Op. Cit.*, pp.12-14.

- * 相對를 단적으로 不信하거나 믿는다.
- * 입장을 고수하거나 變動시킨다.

- * 提案을 하거나 脅協을 한다.
- * 최저선을 協商에 이용한다.
- * 일방적으로 얻거나 잃거나 한다.

* 의지의 경쟁이 주요 관심사다.

* 입력에 굴복하거나 압력을 행사한다.

* 협의를 고집하거나 立場을 내세운다.

- * 信賴와는 관계없이 協商을 진행한다.
- ** 입장보다는 理解關係에 초점을 맞춘다.

- * 理解關係를 分析한다.
- * 최저선을 되도록 가지지 않는다.
- ** 相互利益을 얻는 代案을 개발한다.

* 의지와는 별개의 基準들에 의한 合意를 유도한다.

* 理性에 따르고 合理的인 논의를 하며, 압력이 아닌 原則에 따른다.

** 客觀的인 기준을 쓰도록 한다.

1. 原則에 準據한 協商에로의 轉換

이상의 여러 原則들은 이해관계가 첨예하게 대립되지 않고 상호간의 關係를 장기적 시각에서 존중하는 상황에서는 有效할지 모르나 그렇지 않은 상황에서는 2:1 적용에 限界가 있을 것이다. 더구나 協商文化가 자리잡지 못하고 입장을 위요하여 강성전략을 추구할 때 자기 이익의 극대화가 수월할 것이라는 선입견을 인식하지 못하고 있는 현재상태에서 原則에 준거한 協商戰略으로 모두가 돌아서는 轉換(transition)이 하나의 문제점으로 지적되어야 한다.

어떻게 하면 각자의 입장과 표현적이고 象徵的인 체면과 信條를 강조하는 사람이나 집단을 공동문제해결방식을 채택하도록 상황을 전환시킬 수 있겠는가 하는 것이다. 협상의 相對性(reciprocity)을 강조하는 협상문화의 정착 없이는 구체적인 轉換手段의 효과가 의문시되기도 하나 다음과 같은 方法들이 동원될 수 있겠다.

첫째, 協商이 각자의 입장을 위요하여 실시하지 못한 戰略과 戰術로 일시적인 이득을 증대시키려는 수법보다는 원칙에 바탕을 둔 협상과정을 전개하고 利害函數의 구조를 밝혀 인간의 문제를 捨象한 이익의 문제에 초점을 둘 때, 상호이익을 극대화시킬 수 있다는 原理를 일깨우는 것이다. 이것은 원칙에 준거한 이상전략의 研究와 그 限界를 분명히 밝히는 작업과도 일맥상통한 일이다.

둘째, 표현적이거나 상징적인 信條나 原理를 개입시킨 문제는 협상의 대상으로 기질하지 않을 뿐만 아니라, 감정의 統制가 어렵고 상호이익을 증대시키는 解決案보다는 협상의 부수적인 目的인 宣傳이나 입장강화 등을 꾀하는 경우가 많다 따라서 이러한 경우에는 공개적인 疑題選定과 討議가 어려워진다. 이런

때는 그 상징적인 문제가 결부된 부분을 토의할 때는 非公開會議(off-the-record sessions)를 적절히 활용해보는 것도 필요하다. 또 실질적으로 협동하여 가능한 문제해결식으로 풀 수 있는 問題들과 象徴성이 결부된 문제는 분리시켜서 길등을 어느정도 완화한 다음에 어려운 문제를 순차적으로 接近하는 方式(step-by-step approach)도 활용해 봄직하다.

세제, 時間, 協商當事者, 第三者, 協商場所 등을 같등을 첨예화하지 않는 쪽으로 바꾸어 보는 것도 협상의 분위기를 바꾸는 데 도움이 될 것이다. 때로는 물리적인 협상구성요소와 협상단계나 時期(timing)가 협상의 전개에 큰 역할을 한다. 그리고 이러한 주변요소의 변화가 協商的 實際內容(substance)과 협상결과에 영향을 줌이 사실이다. 서로를 排斥하지 않는 협상대표의 선정과 中立의 이치 積極的인 제삼자의 참여가 논의의 합리적 전개를 위해서는 필요한 前提가 된다.

VII. 結 言

協商理論의 발달은 아직도 日淺한 단계에 머무르고 있는 것이 사실이다. 이는 이 분야의 學問的 接近이 현재 어렵다는 측면을 의미하기도 하지만 科學的인 接近努力이 요구되는 뜻으로도 받아들일 수 있다. 더구나 現實的인 필요가 가려지고 있어 학문적인 體系化와 理論開發은 시급한 형편이다. 문제는 社會體系에 문화적인 요소를 비롯하여 歷史, 民族性, 教育, 經驗 등의 많은 차이가 있어 서구에서 개발된 이론들의 限界가 이 분야의 경우 더욱 분명하다는 것이다. 이 글과 같은 전체적인 鳥瞰은 이러한 한계를 도출하고 우리에게 적절한 理論的인 접근을 하는 데 있어 선행되는 작업이다.

原則에 準據한 협상은 그 나름대로 長點과 더불어 많은 한계가 있을 것임이 분명하다. 따라서 협상이론의 여러 접근법을 잘 이해하고 이러한 諸接近法을 통후하여 하나의 統合的인 전략을 理論化시키는 것이 課題이다. 그리고 원칙에 준거한 협상전략을 뒷받침할 수 있는 협상의 規範 및 理念이 우리문화를 전제로 개발되어야 할 것이고 또 상대가 다른 戰略的인 접근을 시도할 때 어떻게 원칙하의 협상으로 유도할 수 있겠는가 하는 轉換에 관한 戰略도 研究되어야 할 것이다.