

# 協商的 體制論的 接近

이 달 곤\*

〈目 次〉

- I. 協商構圖의 理解
- II. 協商的 獨立變數와 從屬變數
- III. 協商的 主體

〈要 約〉

협상의 구도와 과정을 분석할 수 있는 틀을 개발하는데 있어서 체계론적 접근이 유용함을 밝히고, 구체적인 하위요소를 제시하고 있다. 협상의 사회적 구조를 규명하고 협상구도의 하위요소들을 협상의 독립변수로 취급하여 협상 결과를 설명하려고 한다. 협상결과인 종속변수의 설명에 사용될 수 있는 협상의 독립변수를 당사자와 제3자에 국한하여 구체적으로 설명하고, 협상의 하위요소들간의 동태적인 상호접촉이 가져올 수 있는 영향관계를 추정하고 있다.

## I. 協商構造의 理解

### 1. 協商體系

협상이 일회적으로 일어난다면 이를 體系로 부르는 것이 어려울 것이다. 그러나 이론적인 중요성이 부여될 수 있을 만한 협상의 경우, 상호접촉이 상당히 수반 반복되거나 심지어 일회적으로 일어난다고 하더라도 협상 전후의 사건들이 본협상에 영향을 미치게 된다. 그리고 본협상 자체가 상대방일을 소요하는 경우가 대부분이나, 유사한 내용의 협상이 대표자나 당사자를 달리하면서 반복되는 사례도 적지 않다. 협상이 당사자 사이의 이해관계를 조정하거나 갈등을 해소하려는 목적을 가지고 있고, 또 다수의 당사자들이 어느 정도 한정된 행위규범을 따르면서 상호작용하고 그 결과로서 합의를 유도하는 것이므로 이를 체계 혹은 체제로 파악하는 것도 가능하다.<sup>1)</sup> 특히 협상의제를 중심으로 당사자들이 상호작용하는 협상과정과 이를 둘러싸고 있는 정치·사회적 환경을 연계시키는 것이 가능하다. 환경으로부터 협상과정이 직접적인 영향을 받게 되므로 협상의

\* 서울대학교 행정대학원 부교수

1) 이러한 시각을 형성하는데 도움을 준 선행연구는, 姜信澤, 社會科學研究的 論理 (서울: 博英社, 1987), pp. 131-159, pp. 358-412 참조.

경계(boundary)가 개념화 될 수 있다. 또한 협상내부의 요소들이 상당기간 안정적인 관계를 유지하는 것이 보편적인 점도 협상을 체계로서 파악하는 것이 적절하다는 점을 밝혀준다.

물론 협상이란 동태적인 특성을 가지고 있으며 구성요소들이 다양하고 각기 성격이 다르기 때문에 이를 체계로서 파악하는 데 약간의 제약이 따르기도 한다. 그러나 체계적 개념화 문제보다는 설명과 분석의 체계화를 도모하고 협상을 이해하는데 더욱 유용하며 간단한 파라다임(paradigm)을 추출하는 작업이 협상연구의 초기에는 도움이 될 것이다. 이러한 분석의 有用性 때문에 본 연구는 협상에 대하여 체제론적 접근을 취하고 있다.

협상은 종국적으로 협상당사자들간의 이익의 증진을 도모하지만 단기적으로는 갈등의 해소를 목적으로 의도적으로 상호작용하는 과정이다. 이러한 과정에서 협상당사자들의 이해관계를 담고 있는 것이 協商議題이다. 협상의제는 협상의 최종 대상이 되는 갈등자체로서 이를 둘러싼 협상당사자들간의 투쟁과 조정과정이 핵심적인 협상행위이다. 물론 어떤 협상에서는 핵심적인 사안이 공개된 의제에서 빠져서 수면이하에 있기도 한다.

협상의제를 둘러싸고 나타나는 협상관련 집단이나 개인에는 협상당사자와 제삼자들이 있다. 물론 제삼자는 협상의 환경을 이루기도 하며 당사자들의 상호작용경로에 다양한 영향력을 행사하기도 한다. 협상의 第三者에는 협상의 주체 혹은 모체가 되는 주인(constituency)을 포함시켜 고찰할 수도 있다. 협상당사자들은 보통 이러한 모체의 이익과 의도를 대변하는 대표자적인 자격을 갖게 된다. 이러한 모체는 협의의 협상과정에 영향을 미치기도 하지만 협상결과를 확정하여 협상이 초래할 편익과 비용을 감수하고 집행을 보장하는 주인 노릇을 한다. 그리고 광의의 협상에는 협상에 관한 이야기를 듣고, 협상과정에 간접적으로 관여하며, 결과에 의하여 간접적 영향을 받기도 하는 외곽 관심층 혹은 局外者(bystander)도 있다.

이곳에서 언급된 가지적인 협상요소 이외에 협상의제, 협상당사자, 그리고 협상행위를 연결시키는 協商規範이 존재한다. 협상의제에 따라 협상당사자는 다양한 협상형태와 전략을 구사한다. 이는 때로 환경적인 요소가 되기도 하나, 당사자들의 전략과 행태의 기반이 된다. 협상규범은 협상당사자 모두가 공유하는 행동규칙과 원리들로서 이 규범이 형성되기까지는 상당한 상호접촉이 필요하다.

이러한 협상의 내부적 요소를 둘러싸고 있는 것이 협상환경인데, 대표적인 것으로는 당시의 사상적 기조, 시대적 사조, 주도적인 사고경향, 대세, 그리고

다른 유사한 협상의 전례 등이 포함될 수 있다. 문화나 역사전통 그리고 국제적 상황도 당연히 환경에 속하는 요소들이다. 그리고 이러한 협상요소들이 작용하고 나면 협상의 산출이 생기는 것이고, 이것이 집행되어 환경적인 요소와 작용하여 최종적으로는 協商結果가 나타나는 것이다. 이러한 대체적인 구분의 의미있는 분석단위로 수용된다면 협상을 하나의 體系로 파악하고 체계론적 접근을 가미하는 것이 의미있을 것으로 본다.

이상에서 언급된 협상체계 속에 있는 구성요소에 관해서는 다음에서 상세하게 설명될 것이다. 이러한 요소들간의 구조나 상호작용관계를 살펴보도록 한다.

## 2. 協商의 社會的 構造

### 1) 協商의 社會的 環境

협상에 영향을 미치는 환경적 특징은 사회적 환경(social environment)으로 파악될 수 있다. 협상의 사회적 환경이란 보통 협상과정에 관여하는 모든 행위자들을 지칭한다. 뿐만 아니라 협상에 직접 관여하지는 않지만 협상결과에 의해 영향을 받게 되는 사람들까지도 포함한다. 협상의 사회적 환경을 이렇게 행위자나 영향을 받는 사람들을 중심으로 규정할 수도 있겠지만 좀더 확장해서 볼 수도 있다. 즉 협상과정과 결과에 영향을 미치고 또 영향을 받는 역사적, 정치·경제적 요인을 고려하고, 협상을 지도하는 이념 및 가치체제와 전략까지도 적극적·소극적 행위자에 추가하여 광의의 환경으로 규정할 수도 있을 것이다.

그런데 협상연구에서 가장 미진한 분야 중의 하나가 이 협상환경에 관한 연구다. 협상은 참여자들이 가지고 있는 규범, 규칙, 관습, 법규 등에 의하여 규제·받게 되므로 이러한 요소들이 협상의 과정과 결과에 영향을 미치게 되는 것은 분명하다. 이렇게 볼 때, 협상환경이 협상에 미치는 영향이 적지 않을 것이므로 협상 환경을 정확하게 분석할 필요가 있다.

협상이 상호작용과정이고 참여자가 복수이며 사회적으로 의미있는 이해관계에 대한 갈등을 조정하는 것이기 때문에 협상을 하나의 社會關係(social relation)로 파악할 수 있다. 그리고 이러한 사회관계는 대부분의 경우 사회환경을 가지게 되는데 협상도 역시 사회환경으로부터 영향을 받게 된다. 협상이 가지는 사회환경은 협상과정에 직접 참여하는 협상대표들 뿐만 아니라 협상결과에 직접·간접으로 영향을 받게되는 이해관계자, 그리고 한걸음 더 나아가면 협상을 관찰하는 사람들까지도 포함된다.

개인적 이해 수준의 협상이나 기업활동과 관련된 집단적 수준의 협상인 경우

그 사회의 역사적, 문화적, 정치·경제적 맥락이 미치는 효과가 한정적이겠지만, 국가간의 협상인 경우 이러한 맥락에 의해서 협상과정과 산출이 적지 않게 영향을 받을 것이다. 문화와 정치체제를 달리함으로써 협상과정에 생기는 문제도 적지 않다. 동·서양간에 협상문화의 차이가 협상에 어떠한 영향을 미치는가에 대해서는 상당한 연구가 축적되었으나<sup>2)</sup>, 정치·사회·경제적 변수들이 어떤 관계를 통하여 협상에 영향을 미치는가에 대한 경험적 연구는 부족한 상태이다. 대체로 사례연구를 통하여 당시의 정치·경제·사회적 요인이 협상과정과 결과에 미친 영향이 소개되고 있는 정도에 그치고 있다.

협상구도 중에서 가장 간단한 형태가 협상이 두 사람에게 의하여 진행되고 그 효과가 두사람에게만 한정되는 兩者協商(dyad negotiation)인데, 이러한 협상에는 이상의 사회적 환경이 그다지 큰 문제가 되지 않는다. 그러나 협상이 다수의 협상당사자의 집합인 협상팀(negotiating team)에 의하여 진행되고, 또 그러한 팀의 생성과정에 많은 사람이 참여하여 협상결과가 다수에게 영향을 미칠 때는 협상의 사회적 환경이 복잡해지고 협상에 미치는 효과도 커진다.

국가의 경우에는 국민이, 회사의 경우에는 주주가 협상의 모체가 되는 것인데, 이러한 모체는 물리적으로 협상테이블에 앉지는 않으나 종국적으로는 이들의 이해관계가 협상을 통하여 결정된다. 그런데 이러한 모체나 고객도 협상당사자간의 근접성에 따라서 여러 집단으로 다시 나뉘어질 수 있다. 예를 들어 정부를 대표한 관료가 국제적인 통상협상에 나간다고 할 경우, 일차적인 모체는 정부나 대표자가 되고 여기서 한걸음 더 나아가면 협상으로 인하여 직접적으로 영향을 받는 이해관계집단, 그리고 종국적으로는 국민이 모체가 되는 것이다.

## (2) 社會的 構造의 種類

협상의 사회적 구조를 협의로 보게 되면 협상과정과 결과에 관련된 개인과 조직을 주로 포함한다. 여기에는 몇가지 수준이 있는데 이를 대별하면 다음과 같다.

첫째, 협상하는 兩당사자(negotiating dyad)로서 협상당사자가 1인씩 있는 兩者協商을 지칭한다. 이 경우는 협상구도가 단순하여 분석도 심도있게 진척될 수 있고 일반화된 공준들도 많이 소개되어 있다. 또 게임이론과 분석기법의 도움을 받을 수 있는 장점이 있다.

둘째, 둘 이상 多數의 협상팀이 있을 수 있는데, 협상당사자의 구성이 복수이고 협상팀의 수도 3者이상인 경우를 지칭한다. 이러한 유형에는 분석적인 접근

2) Robert J. Janosik, "Rethinking the Culture-Negotiation Link," *Negotiation Journal*, Vol. 3, No. 4(October, 1987), pp.385-395 및 참고논문 참조.

근이 어려운 경우에 많으며 개인간·집단간 상호작용이 다양하기 때문에 그만큼 그 과정도 복잡하다. 특히 제세력간의 연합(coalition)이 활발하기 때문에 체계적인 분석이 미치지 못하는 경우도 많다. 첫째와 둘째 사이에 2개팀이 협상당사자로 되며 1개팀에 이질적인 복수의 구성원이 있는 유형이 있다. 이것은 내부의사 결정과정의 동태성이 큰 관심사항이 된다.

셋째, 협상의 모체가 되는 실질적 利害當事者 즉, 주인(constituencies)은 협상대표와 별개로 협상과정의 중요한 행위자가 된다. 협상대표는 보통 협상주체(principal)의 대리인(agent)역할을 하는 경우가 대부분이다. 협상의 모체는 그들의 이익을 협상대표를 통해 반영시키는 주체로서 바로 실질적 이해당사자인 것이다. 이들은 종국적으로 협상결과를 승인하거나 수용할 위치에 있게 된다.

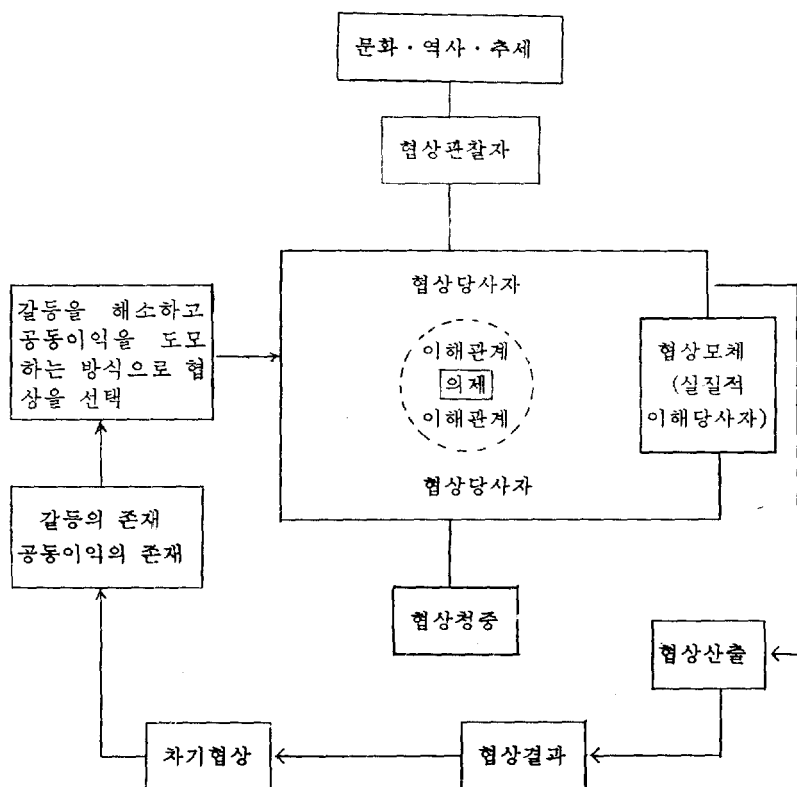
넷째, 협상의 실질적 이해당사자보다 약간 더 멀리 떨어져 있는 협상의 외부 관찰자 혹은 국외자(bystander)에 대해서 살펴보아야 한다. 협상의 관찰자는 직접 혹은 간접으로 이해관계를 가질 수도 있으나 협상대표들이 반드시 이들의 견해를 대변하지는 않는다. 그러나 어디까지나 협상구경꾼이거나 局外者인 이들이 협상에 끌려 들어가기도 하며 협상결과에 의해서 영향을 받기도 한다. 또 이들이 협상과정과 협상결과의 실현과정에 간접적인 영향을 미치기도 한다.

마지막으로, 협상의 聽衆(audience)이 거론될 수 있다. 국외자와는 달리 직접·간접적인 이해관계를 갖는 집단은 아니다. 이들은 협상에 직접적으로 간여되지는 않으나, 협상당사자들이 협상결과에 대하여 영향을 미치기 위하여 직접적인 메시지를 띄우는 대상들이다. 집단청중이 있는 경우와 없는 경우에 따라 협상당사자들은 각기 다른 전략과 전술을 선택할 것이며, 청중이 있는 경우 이들에게 영향을 미쳐서 부가적인 효과를 노릴수도 있다. 이러한 경우에 파생되는 효과를 聽衆效果(audience effects)라고 한다. 그런데 실험결과에 따르면 그들의 견해나 가치판단에 대해서 협상당사자들이 크게 평가하는 두드러진 인물(salient audience)이 협상과정에 참관하는 경우 그들의 영향력이 극적으로 증대되는 경향이 있다는 것이다.<sup>3)</sup>

(3) 트럭게임(the Acme-Bolt Trucking Game)이라는 경쟁적 협상모델을 사용하여 청중이 협상당사자에게 환류과정을 통하여 순차적으로 영향을 미치는 과정을 연구한 바에 따르면, 협상과정에서 청중효과는 청중에 대해서 협상당사자가 가지고 있는 인상에 따라서 다양하게 나타나지만 일반적으로는 협상당사자를 강성으로(tough) 만드는 경향이 있다는 점이 밝혀지고 있다. 그리고 협상당사자들은 협상과정에서 체면을 중시하고 비용이 지불되더라도 자신이 어리석거나 약자임을 보이고 싶지 않는 것이 보통이다. 청중이 없는 경우 협상상대를 청중으로 인식하여 자신이 약자임을 인식하지 못하게 하는 수법도 동원된다는 것이다.

자세한 설명은, B.R. Brown, "The Effects of Need to Maintain Face on Inter-

이상에서 거론된 바와 같이 협상에는 다섯층의 구도가 존재하는 바, 협상과정에서는 이들간의 상호작용이 복잡하게 진행되며 각 층의 위상과 그들간의 관계가 변하게 된다. 물론 이해당사자 혹은 이해관계집단을 협상모체와 분리하여 고찰할 수도 있다. 예를 들어 UR협상과정에서 각국의 농민집단이나 농업관련 이해집단은 협상모체인 각국 국민의 한 하위집단을 구성한다. 그러면서 이들은 협상과정에 예민하게 반응하고, 이들이 직접 협상당사자의 전략과 행동을 구속하기도 한다. 그리고 협상결과가 이들의 이해에 직결되기 때문에 단순한 외부관찰자나 청중으로 취급되기에는 어려운 점이 있다. 이러한 경우 이해관계집단들을 별도의 구성요소로 취급하고, 한층을 구도에 더 추가하는 것이 정확한 분석



〈그림 1〉 협상의 구도

personal Bargaining”, *Journal of Experimental Social Psychology*, No. 4(1968), pp.107-122. ; J.Z. Rubin, & B.R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*(New York: Academic Press, 1975), p.49. ; A.A. Benton, and D. Druckman, “Constituent’s Bargaining Orientation and Intergroup Negotiations”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 4, No. 2(1974), pp.141-150 등을 참조.

에 도움이 될 것이다. 어떠한 경우든 집단간의 상호작용은 복잡하며, 그 형태가 동태적으로 변화함으로써 행태적 접근과 전략적 접근을 통하여 정교한 분석이 이루어져야 한다. 협상을 체계적으로 분석하려는 경우 이들간의 작용관계를 정확하게 분석하고 그 영향관계를 체계적으로 파악하는 것이 중요하다.

### (5) 協商構圖의 模型

이상에서 언급된 협상환경과 사회적구조, 그리고 협상의 진행과정을 통합하여 협상의 진전과정을 용이하게 파악할 수 있는 구도를 그리면 <그림 1>과 같다.

앞 그림에서 볼 수 있는 바와 같이 일단 이해관계에 대한 갈등과 분쟁을 협상이 나는 방식으로 풀리는 경우, 협상이 진행되는 과정에 관여하는 집단은 다양하게 포진된다. 보통 협상을 연구할 때, 협상대표인 협상당사자에게 초점을 모으는 경우가 많으나 한걸음 나아가 협상구도를 이렇게 개방적으로 보는 것이 협상개이블에서 일어나는 현상을 심도있게 관찰하는데 도움을 주게 된다. 보다 근본적인 문제는 협상의 모체라고 할 수 있는 이해당사자들의 이해관계를 둘러싼 갈등이므로 水面 이하에 있는 이들의 이익과 손해, 권리, 그리고 세력관계가 중시되어야 한다.

앞의 그림에서 화살표는 협상과정의 진행을 단순히 표시하기 위한 것이다. 물론 현실에서는 이러한 과정이 순차적으로만 일어나지는 않을 것이다. 협상의 여러 요소는 협상과정이 진전되는 가운데 이해관계를 구분하여 놓은 의제를 중심으로 상호작용을 하게 된다. 특히 협상당사자는 주변의 제 요소들에 의해서 직간접적인 영향을 받으면서, 꾸준히 의도적으로 협상산출에 해당하는 합의(agreement)를 향하여 나가는 것이다. 이때 前期의 협상 때문에 취할 수 있는 전략과 형태에 제약을 받을 것이며, 또 외부환경중에서 역사나 추세 때문에 주장(arguments)에 영향을 받을 것이다. 이 모형은 다양한 차원에서 진행되고 있는 협상을 설명하여 진단하고 나아가 처방을 모색할 때<sup>4)</sup> 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

## II. 協商的 獨立變數와 從屬變數

협상연구에서 가장 관심을 갖게 되는 것은 ‘협상’이 당면한 문제를 푸는데 도움이 되느냐 하는 점, 즉 협상의 효과성(bargaining effectiveness) 문제이다.

4) 협상처방의 종류에 대해서는, 李達坤, “協商理論의 研究와 原則에 準據한 協商戰略”, 『行政論叢』, 제27권, 제1호(1989) pp. 302-328 참조.

이것은 협상자체의 전반적 유용성을 뜻하는 것으로 협상의 주요한 종속변수로써 간주되어질 수 있다. 협상이 갈등해소에 어떠한 효과를 가지고 오느냐 하는 것은 여러 측면에서 관찰될 수 있다.

첫째, 합의가 의제 전부에 걸쳐서 이루어 졌느냐, 아니면 의제 중 일부에만 국한되었느냐 하는 점이다. 합의의 내용이 주요한 문제 모두를 포괄하는 경우와 소직 몇가지 문제에서만 잠정적인 합의를 보는 경우를 비교할 때, 전자가 문제해결에 협상이 더 효과적이었다는 것은 두말할 나위도 없다.

둘째, 협상의 결과로 얻어지는 협상이득이나 결합이득의 크기가 중요한 하나의 관심사가 될 수 있다. 협상이 당사자들의 이득을 극대화시키느냐 하는 效率性(eficiency)의 측면이 여기에 속한다. 즉 협상당사자들이 협상을 통하여 이해배분 결과를 파레토 最適(Pareto Optimum)에 얼마나 가까이 가지고 갈 수 있느냐 하는 관점이다. 협상의 ‘숨이 일정한’ (constant-sum) 게임이 아니고 ‘숨이 커지는’ (positive-sum) 게임으로 전환될 수 있다면, 협상을 통하여 당사자들의 결과적인 이득의 합을 얼마나 증대시켰느냐에 따라서 평가되는 경우가 많다. 특히 立場協商(position negotiation)이 아니고, 原則協商(principled negotiation)을 지향할 때는 이 측면이 더욱 중요해진다.<sup>5)</sup>

셋째, 협상의 결과로 당사자들 사이에 각자의 이득이 어떻게 배분되느냐 하는 분배적인 측면이 있다. 협상이 正當性(legitimacy)을 가졌다거나, 公正한(fair) 결과를 가져왔느냐 하는 것은 협상당사자들에게는 가장 큰 관심사 중의 하나이다. 어느 쪽이 얼마만큼의 양보를 했으며, 각자가 처음 가졌던 기대수준을 얼마나 달성하였느냐 하는 것은 합의 일정한 게임이든 아니든 협상의 분석에 아주 중요한 문제이다.

넷째 합의를 이루어내는 데 얼마나 긴 시간이 소요되었으며, 그 과정에 위협과 약속(threat and promise)이 얼마나 쓰여졌으며, 사람을 불신하거나 입장을 고수하는 등으로 산고가 얼마나 험난했느냐 하는 측면이 있을 수 있다. 이와 관련시켜 협상의 전반적인 분위기가 적대적이며 경쟁적(competitive)이었느냐, 아니면 협조적(cooperative)이었느냐 하는 것도 하나의 독립변수로 생각되어질 수 있다. 협상이 어떠한 문화나 규범아래서 진행되었으며, 어떠한 규칙들을 준수할 것이 기대되었는데 어느 쪽이 먼저 규칙들을 어기고 자신의 이익을 극대화하려고 하였는지도 이러한 협상과정과 관련이 깊다.<sup>6)</sup>

5) 李堯坤, 전제논문 pp.322-328.

6) Jeffrey Z. Rubin, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*(New York: Academic Press, 1975), p. 33.



위에서 몇가지 추출되어 논의된 바와 같이 협상의 효과성과 관련된 종속변수들이 분명하지 않는 경우가 많아 협상을 평가하는 데 어려움이 적지 않다. 협상의 종속변수를 위에서와 같이 여러 가지 측면에서 분명히 파악함으로써 협상을 분석하는 데 유용한 기준을 제공하게 된다고 본다. 어떤 특정한 측면을 중심으로 체계적인 분석을 해 봄으로써 무엇이 그러한 협상결과를 가져오는데 기여하게 되었는가를 밝혀보는 것이 협상연구의 출발점이 된다.

다음에는 어떠한 요소들이 협상의 종속변수에 어떠한 방법으로 영향을 미치겠는가하는 점을 살펴보기로 한다. 다양한 협상을 전제할 때, 어떻게 복잡다기한 독립변수에 해당되는 요인들을 간략하게 정리하느냐 하는 것은 쉬운 문제가 아니다. 여기서는 개개의 요소들을 그대로 나열하기 보다는 몇 가지로 묶어서 제시하려고 한다. 구체적인 사례연구에서는 다시 개별 요소가 협상결과에 어떠한 영향을 주었으며, 그들 요소간에 어떠한 상호관계를 가지고 하나의 집단으로서 협상결과에 總合的 效果(synergy)를 가져왔는가가 보다 구체적으로 밝혀질 수 있다.

첫째, 요소는 협상의 이념이나 規範(norm), 협상의 목적, 그리고 협상전략 등이 기본적으로 협상의 효과성에 큰 영향을 미칠 것이다. 협상이 인간의 갈등을 풀어나가는 과정이라는 점에서 보면, 협상당사자의 규범과 목적설정이 가장 중요한 변수라고 보여지며 몇몇 사례를 통해서도 이러한 믿음이 보다 확실해진다.<sup>7)</sup> 여기서 전략을 규범이나 목적과 같은 차원에서 분류하는 것은 일반적으로 전략이 그 집단의 문화나 규범 및 협상목적 등과 상당히 밀접한 관계가 있기 때문이다.

둘째, 구조적인 차원에 관심을 가질 수 있겠다. 구조적인 요소들로는, 당사자적 수, 그들의 내부구조, 관련 제삼자, 협상대표와 인적 환경요소간의 관계 등이 중요시되고, 또 협상장소, 주위환경, 시간제약 등의 물리적인 요소들도 주요한 구성요소가 된다. 그 외에도 유인과 보상구조(incentive and reward structure), 다음에 개략될 협상과의 관계, 협상의제의 수와 의제간의 관계, 대안적 적절성 등의 이해관련요소, 그리고 제안의 양식, 형태, 위협, 언약 등의 의사소통(communication)과 관련된 요소 등이 주요 독립변수가 되겠다. 특히 정확하고 효과적인 의사소통이 협상결과에 미치는 영향은 원칙협상과 관련되어 중요한 연구대상이 되고 있다.<sup>8)</sup>

7) 가장 좋은 예가 일본의 국제협상 사례를 분석한, Micheal Blauer, *Japanese International Negotiation Style*(N.Y.: Columbia University Press, 1977), p. 14ff.

8) Havard Law School, Negotiation News Letter, *Negotiation Program* (December, 1987), p. 2.

셋째, 행태적인 차원의 여러 요소들이 또 하나의 독립변수군이 될 수 있다. 당사자들의 인격적인 성향뿐만 아니라, 社會・經濟的인 地位(social-economic status), 위협에 대한 태도, 이해수준 정도, 애매한 상황을 참아내는 성향 정도, 擄取的・利他的 性向程度(machiavellian or altruistic orientation), 권위주의적인 성향 정도, 국제적 감각 등이 중요한 설명변수들이다.<sup>9)</sup> 이러한 요소들은 제삼의 연구 자에게도 중요한 관심사이지만, 협상당사자들이 상대의 이러한 성향에 관해서 어떠한 사전정보를 가졌느냐에 따라서 협상목적과 협상전략 및 전술에 큰 영향을 미치리라고 본다.

넷째, 협상당사자들간의 상호관계에 관한 요소들이 거론될 수 있다. 당사자들간 사전에 형성된 관계, 그리고 그러한 관계가 앞으로 어떻게 발전될 것인가에 대한 기대가 협상에 영향을 주게 되리라는 점은 쉽게 생각할 수 있다. 그리고 그들간의 관계가 경쟁적인가, 협조적인가, 아니면 개인주의적인가가 협상을 진행시키는데 있어 큰 변수로 작용할 것이다. 定型화된 相對(programmed adversary)의 유형이 협상결과에 어떠한 영향을 미칠 것인가를 실험적인 조건하에서 고찰하는 연구도 바로 이러한 독립변수들의 영향관계를 보려는 것이다.<sup>10)</sup>

협상당사자들의 형태별 유형으로는, 처음에는 경쟁적이다가 나중에 협조적으로 바뀌는 悔改한 罪人型(reformed sinner), 처음에는 협조적이었다가 경쟁적으로 바뀌는 墮落한 聖者型(lapsed saint), 공격이나 위협에 유순하여 오른뺨을 치면 옥뺨을 내놓는 愛他主義者型(turn the other cheek), 그리고 비타협적인 제안에 위협을 가하고 이(齒)에는 이(齒)로 대하는 制止型(deterrence) 등이 있을 수 있다. 이러한 상호관계가 협상과정에서 갈등의 전개양상과 협상의 실질적인 이득의 크기나 그 분배에도 영향을 미치리라고 쉽게 추정할 수 있다.

다시므로 주요한 분석대상이 되는 요소로서 협상대상자들간의 權力이나 從屬關係(dependency relations)를 들 수 있다. 권력의 어떤 속성이나 권력관계에 의한 특정한 규율과 제약이 협상의 결과에 큰 영향을 미치고 있는 사실을 노사 협상이나 국제협상에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 특히 세속적인 권력관계에서 나타나는 협상의 진전과정과 그 결과에 대한 연구는 상당히 진전되고 있다.<sup>11)</sup>

9) 현대 군사전략의 마키아벨리적인 전통(the Machiavellian Tradition)에 대해서는, James A. Schellenberg, *The Science of Conflict*(Oxford: Oxford University Press, 1982), pp.149-166 참조.

10) Jeffrey Z. Rubin, *op. cit.*, pp. 38-39.

11) Samuel B. Bacharach & Edward J. Lawler, "Power Dependence and Power Paradoxes in Bargaining," *Negotiation Journal*, Vol. 2, No. 2(April, 1986) pp.167-174.

이러한 내부적인 要素群과는 별도로 협상이 일어나는 환경의 다양한 요소들도 협상의 독립변수로 간주되어 분석되어질 수 있다고 본다. 예를 들어 그 당시의 시대적인 사조가 국제관계의 협상에 큰 영향을 미쳤던 점을 2차대전 이후의 국제조약에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 노사협상이나 정치협상 등에서도 그때 그때의 경영상황이나 정치상황이 협상결과에 직접적으로나 간접적으로 작용한 예는 적지 않다. 이러한 관점에서 보면, 협상과정과 協商體系는 열린 것(open system)임이 분명해진다.

다음 절에서는 이상의 협상에서 거론된 구도를 바탕으로 협상의 여러 요소들을 하나씩 구체적으로 분석하려고 한다. 이러한 분석은 표현의 간결성을 위하여 상대의 반응과 협상의 相互力動性을 사상한 것과 같은 설명형태를 취하고 있다. 그러나 현실의 협상을 고려하면, 협상대상도 적극적으로 자기의 이익을 보호하기 위해서 활동한다는 점을 상정해야 할 것이다. 또 한 요소씩 따로따로 분석하지만, 현실에서는 여러 가지 요소들이 항상 복합적으로 작용하고, 여기서 거론되지 않은 요소들도 때로는 주요한 역할을 한다는 점 또한 잊어서는 안될 것이다.

### Ⅲ. 協商의 主體

협상의 당사자가 개인인 경우에는 한 사람이 모든 일을 수행하지만, 팀이 존재하는 경우 협상의 당사자는 복잡해진다. 중요한 협상의 경우에는 협상팀의 대표(chief spokesman), 특정 이슈에 대한 전문가, 법률 전문가, 재정전문가, 계수전문가, 비용분석가, 기록인, 참관자 등으로 협상팀이 구성되는 것이 일반적이다.

#### 1. 協商의 當事者

##### (1) 當事者의 數

협상의 당사자가 하나인 경우는 개체에서 일어나는 현상이거나, 하나의 당사자가 대자연이나 불변의 법칙과 상호작용하는 경우를 개념화하여 분류하는 것이다. 게임이론에서도 이러한 경우를 1인게임(one person games)이라 하여 여러가지 경우를 설정하여 연구하고 있으나, 아직 크게 유용할 정도로 발전되지는 못하고 있다.<sup>12)</sup> 우리가 주로 관심을 가지는 것은 개인간의 관계에서부터 국가간에 이르기까지 발생하는 다양한 갈등이므로 대상이 무생물이거나, 확률분포에

12) Morton D. Davis, *Game Theory*(N.Y.: Basic Books, Inc., Publishers, 1970), pp. 3-7.

따르는 기계적인 작용은 관심대상에서 멀리 떨어지게 된다.

다음으로 단순한 경우는 협상당사자가 둘인 경우이다. 대기업분야에서 진행되는 물품의 매매계약 등은 당사자가 둘인 대표적 경우이다. 시장에서 물건값을 흥정하는 것은 대부분의 경우 이익이 상반되는 상황으로 팔려는 사람측과 사려는 사람측으로 나누어져 각자의 이익을 증대시키려고 한다. 노사협상의 경우도 크게 보면 노동조합측과 사용자측이 둘로 나누어져서 임금이나 근로조건 등을 대상으로 협상하는 구도를 택한다. 이를 兩者協商(bilateral negotiation)으로 부를 수 있는데 이러한 구도에 대해서는 일반이론화까지 용이하다.

보다 복잡한 경우가 협상당사자의 수가 셋이거나 그 이상인 경우이다. 게임이론에서도 두 사람간의 게임과 여러 사람간의 게임을 나누어서 연구하는 것이 관티인데, 여기서 여러 사람이란 셋 이상의 경우를 말한다. 협상의 당사자가 각각 많은 국제협상 중의 하나가 海洋法 協商(The Law of the Sea Negotiation)이 아니었나 생각된다. 약 150개의 협상주체국들이 深海資源의 평화적인 이용을 위해서 수년에 걸쳐서 협상을 진행하여 타결을 보아 나가는 것으로, 당사자의 수가 많아질 때 나타나는 특성들의 대부분이 노정된 협상이다.<sup>13)</sup> 이러한 협상을 多者(間)協商(multilateral negotiation)이라고 부르는데, 당사자들간의 세력 관계가 연합형성방법에 따라서 다양하게 변하는 것이 특징이다. 따라서 일반이론화가 어렵고 그만큼 예측이 곤란하다.

그리고 어떤 협상의 경우는 협상당사자의 수 뿐만 아니라, 당사자가 누구인지도 따르는 경우가 있게 된다. 예를 들어, 도시재개발사업이나 집단환경분쟁과 같은 경우, 시행청이나 개발자의 경우에는 그것의 實體가 분명하게 드러나지만 개발대상주민의 이웃집단(neighbor group)의 경우는 몇몇 家庭이 참여하며 누가 그들을 대표하는지가 불분명한 경우가 있게 된다. 이러한 경우는 협상진행과정에서 당사자가 변화될 수도 있고, 하위집단이 분리되면서 이해관계가 복잡하게 변화되기도 한다. 이러한 경우, 구체적으로 누가 어떤 방식으로 협상태이블에 초대되는냐가 합의의 도달과 협상결과의 집행에 큰 영향을 주게 된다.

## (2) 當事者の 性質

협상당사자의 성분이 동질적이어서 팀 전체로 볼 때, 하나의 덩어리 같은 單一體(nonolithic) 같은 것에서부터 구성원의 견해가 이질적이어서 별개의 대표단과 같이 취급하는 것이 보다 현실에 가까운 경우까지 있을 수 있다. 협상과

13) James K. Sebenius, *Negotiating the Law of the Sea*(Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984), p.9 참조.

정신을 넓게 보면 한 당사자 팀은 한덩어리 같이 동질적으로 보일 수 있겠지만, 자세히 들여다 보면 정도의 차이는 있으나 구성요소를 이루는 개인이나 하위 집단의 가치관, 동기, 이해관계, 행태 등이 달라서 한 사람처럼 동질적일 수 없는 경우가 적지 않다. 그리고 협상당사자의 수가 처음부터 많은 경우, 협상 과정의 진전과 더불어 이해관계가 분명해지고, 이에 따라 각자의 전략적인 입장이 서게 되면서 그들간의 聯合(coalition)이 형성된다. 이러한 연합의 형성은 세력관계에 변화를 주며, 협상당사자의 수를 줄여 주게 된다. 협상당사자의 수가 줄어들고 협상자원과 권력관계가 변화되면, 협상의 판도가 달라지고 각 집단의 협상력과 전략에 역동적인 충격을 주게 된다.

리상을 內部協商(internal negotiation)과 外部協商(external negotiation)으로 나눌 때, 한쪽 협상대표팀 내부의 의견조정이나 협상대표와 주인적인 모체간의 권한위임과 자율권에 관한 협의가 전자에 속하고, 협상팀 간의 협상이 후자에 속한다. 예를 들어, 韓·美 通商協商에 있어서 우리나라의 경제기획원, 농림수산부, 상공부, 재무부의 입장이 어떤 이슈에 대해서는 다를 수 있다. 양담배수 입지만 보더라도 수입량, 시판가격, 재정부담금, 조세구조, 제조업체의 가격 결정 신고여부, 판매망 등에 대해서 한·미간에 외부협상을 해 나가기 이전에 관계부처간에 합의가 있어야 한다. 그런데 각 부처는 그들의 조직의 사명(mission), 목표, 당시의 입장 등에 따라 상이한 견해를 가질 수 있으며 그 조정과정은 내부협상을 거친다.

그리고 이러한 국가간의 협상에는 이해관계가 다른 여러 집단이 자신의 이익을 보호하기 위하여 협상과정에 영향을 미치려고 할 것이고, 협상이 타결되고 집행되는 단계에서도 자신의 利益이 침해될 경우 많은 저항이 있게 된다. 이것은 대체로 국내정책과정의 문제로 파악될 수 있는데, 협상을 계기로 하여 종래에 이루어졌다고 생각하는 이해관계의 균형이나 상징적 관계가 변화함으로써 말미암아 피해를 보는 측이 새로운 정책요구를 投入하는 과정으로 볼 수도 있다.

최근 고기수입의 예를 보면, 농민들은 공산품수출에서 생긴 무역흑자에 따른 수입기 방압력을 왜 농민들이 부담해야 하는가를 못마땅하게 생각할 것이고, 사회일부에서는 농산물수입의 확대가 식량자급기반을 흔들리게 하고 결과적으로 우리나라가 미국 등 농산물 수출국들에게 예측당할 위험이 크다는 우려를 표명하고 있다. 이러한 우려가 협상에 임하는 대표들에게 제약을 주게 된다. 그런데 협상대표들로서는 이러한 국내의 정치·사회적 요소를 협상과정에 투입시켜서 협상력을 키우는데 이용할 수도 있다. 그러나 우리가 지향해야 할 것은 단기적

이의 극대화가 아니고 원칙에 준거한 갈등의 해결이므로 이러한 전략을 이용 하려고 할 때는 장기적이고 전체적인 관점에서 신중한 분석이 이루어져야 한다.

협상이 진행되는 과정에서 국내 이해관계집단간의 의견조정이 어려울 경우 국가간의 협상도 그만큼 난항을 겪게 된다. 협상을 처방적인 측면에서 연구할 때는 한쪽은 물론 상대방의 내부 이해관계구조와 미동적 조정과정에 대해서도 자세히 분석하여야 할 것이다. 이 때 당사자의 성질문제는 단순히 협상대표의 인 구론적인 개인적 특성을 지칭하기 보다는 각 진영의 이해관계의 다원화 정도와 그 내부의 갈등 정도에 더 비중을 두어야 한다. 때로는 상대의 성질에 대한 정확한 분석과 이에 대한 개별적 대응이 협상의 효과성을 높일 수도 있다.

## 2. 協商의 第三者

앞에서도 약간 언급된 바와 같이 협상에는 직접적인 이해관계로 말미암아 당사자 관계에 있는 협상주체 이외에 협상의 진전을 도우는 제삼자들이 있기 마련이다. 제삼자는 협상환경의 주요한 구성요소가 되기도 하고, 독자적으로 협상과정과 결과에 영향을 미치게 되어 분리해서 다루어야 할 정도로 중요한 요소로 다룰 필요가 있다. 우리나라의 노동쟁의조정법에는 이러한 대표적 제3자의 활동으로는 알선, 조정, 그리고 중재를 들고 있다.<sup>14)</sup>

여기서 알선이란 행정관청이 소속공무원 중에서 임명하는 알선공무원이 자주적인 교섭의 길을 트기 위해서 쌍방의 異見을 근접시켜 나가는 활동을 말한다. 이러한 알선공무원은 자신이 직접 타결안을 제시할 수는 없다. 이러한 알선자(conciliator)의 활동으로 쌍방이 자율적으로 의견을 접근시켜 타협안이 나오게 되는 경우에는 단체협약과 같은 효력을 가진다.<sup>15)</sup>

이와 비슷한 역할을 하는 제삼자로 協商造成者(facilitator)를 들 수 있다. 때로는 이 두 가지 개념에는 차이가 없는 경우도 적지 않다. 국제연합의 사무총장과 같이 그의 직책을 이용하여 단연된 긴장상태나 현재화된 국제분쟁을 해결하는데 촉매역할을 하는 경우가 있다. 이러한 사람은 대체로 자신의 현직이나 과거 경력으로 인하여 국제적으로나 분쟁당사자 쌍방으로부터 신뢰를 얻고 있으므로 그의 언행에는 무게가 실리게 된다. 이러한 협상조성자는 협상초기에 상호의도를 타진하고, 협상의 조건을 비밀리에 전달하기도 하나 자신이 직접 협

14) 여기에 대한 구체적인 내용은, 노동쟁의조정법 제5장의 제18조~제21조, 제22조~제29조, 그리고 제30조~제39조.

15) 우리나라에 있어서 노동쟁의조정법의 조정방법과 법적효력에 관해서는, 김치선, 勞働法講義(서울: 박영사, 1983), pp.408~450 참조.

싱안을 제시하거나 협상절차에 전적으로 관여하지는 않는다.<sup>16)</sup>

다음 유형이 調停者(mediator)이다. 조정자는 협상당사자들의 의도를 제약하지는 못하나, 당사자들에게 협상을 통하는 것이 다른 어떤 행동대안보다 우월하다는 것을 인식시킨다. 또한 당사자들 모두가 수용할 수 있는 안으로 이들을 유도하고, 때로는 자신이 調停案을 작성하여 상대의 수락을 요구하기도 한다. 이때 그는 공정성이 있는 것으로 인지되는 영역(perceived zone of fairness)의 범위내에서 조정안의 구체적인 내용을 조정할 것이다. 우리나라 노동쟁의조정법에서는 노동위원회에 사용자, 노동자, 공익을 대표하는 者 각각 일인씩으로 조정위원회를 구성하여 쟁의조정안을 작성하여 당사자들이 수락할 것을 권고한다. 일단 수락이 되면 團體協約과 같은 효력을 갖게 된다.

국제적 협상에도 조정자나 조정자의 역할은 중요하다. 미국의 옥시덴탈(Occidental) 석유회사의 회장인 아몬드 해머(Armond Hammer)와 같이 미국과 소련의 지도자들과 교류가 많고, 과거 협상앞선 업적에 있어서도 명망이 높은 인사가 14개월간 워싱턴과 모스크바를 오가며 아프가니스탄으로부터 소련군 철수협상을 성사시킨 일은 유명하다. 1987년 2월 코르도바스 국제연합 사무차장이 해머회장에게 교착상태에 빠진 아프간 철군회담의 관여를 요구함으로써 그의 활동이 개시되었다. 곧 그는 카불, 카라치, 이슬라마바드, 워싱턴, 모스크바 등지를 오가며 관련당사자들의 의도를 타진하고 각자의 조건을 전달했다.

37년말 소련은 그에게 아프간 정부구성에 미국이 전제조건만 달지 않으면 군부패를 철수시킬 의사가 있음을 명백히 했다. 이제 남은 문제는 미·소 양국가가 서로 상대방을 信賴할 수 있느냐 하는 문제였다. 1988년 1월 7일 하워드 베이커(Howard Baker) 백악관 비서실장이 그에게 아프간문제에 대한 고르바초프의 내심을 타진하면서, 소련측의 외교공세가 단지 선전용이 아닌가 하는 점을 언급해 했다. 그는 일주일 후 크렘린으로 가서 고르바초프에게 미국의 의혹을 전달하고 보론초프 의무차관을 파키스탄에 파견하도록 권고했고, 고르바초프는 그날 밤 보론초프에게 파견명령을 내렸다.

그는 2월 10일 보론초프와 지아 울 하크 파키스탄 대통령의 회담에 배석했다. 바로 이틀 뒤에 고르바초프는 아프간 주둔 소련군의 철수를 5월부터 시작한다고 전격 발표하였다. 지아대통령도 갑작스런 소련의 철군발표에 당황할 정도였다. 나지불라 아프간 대통령은 말할 것도 없고, 지아대통령도 급속한 미·소 관

16) Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*(Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982), p. 22.

계가 진전되는 가운데 미국이 파키스탄과 아프간 난민을 저버리지 않겠다는 보증을 원했다. 그는 지아대통령이 쓴 편지를 레이건대통령에게 전해 주면서, 직접 지아대통령에게 전화를 해야 지아대통령이 안심할 것이라는 이야기까지 했다.

레이건대통령은 사무실을 통해 편지를 보내고, 또 직접 지아대통령에게 전화를 걸었다. 통화 직후 파키스탄은 제네바평화협정에 대한 반대의사를 철회하였다. 결국 미국의 모스크바 올림픽 보이콧 직후부터 급속히 얼어 붙었던 미·소 관계에 해머회장의 활동이 해빙의 바람을 불어 넣기 시작하였고, 그가 행한 일련의 노력으로 아프간 주둔 소련군의 철군을 명시하는 제네바협정이 1988년 4월 14일 조인되었다.<sup>17)</sup>

이러한 해머회장의 활동은 협상의 분위기를 조정하면서, 당사자들로부터 진정한 협상대안이 무엇인가를 알아내어 협상의 대체적인 내용을 알선하고, 어떤 경우에는 자신의 견해를 권고하기도 하여 협상의 효과적인 진전에 공헌한 것으로 평가된다. 코르도바스 국제연합 사무차장의 역할이 협상조정자의 역할에 머문 것이라면, 해머회장의 역할은 협상의 조성자, 알선자, 그리고 조정자의 기능이 이르기까지 복합적인 역할을 수행한 것이다.

다음으로 협상의 진전과정에 깊이 관여하는 제삼자로 仲裁者(arbitrator)를 들 수 있다. 중재자는 서로의 제안을 듣고, 사실을 인식시키고, 협상당사자들이 그들끼리 해결안을 고안하도록 독려하거나 아니면 자신이 직접 해결안을 고안하여 제시하기도 한다. 이러한 여러 차례의 반복된 시도가 실패로 돌아갈 때는 타협안을 만들어 당사자들을 강제할 수 있는 권한도 가질 수 있다. 이 점이 여타 제삼자의 권능과는 다른 점이다.

우리나라의 노동쟁의조정법에서는 공익위원으로 임명된 3인의 중재위원회가 당사자들을 법률적으로 구속하는 중재안을 낼 수 있는데, 이 안은 단체협약과 동일한 효력을 가지며, 불복이 있으면 재심신청 또는 행정소송으로 발전된다. 알선이 노동자의 대우에 관해서 사회적 규범으로서의 효력을 갖는데 비하여, 중재는 法規範의인 효력을 갖고, 그 외의 사항에 관해서는 둘 다 채무적 효력을 갖는다.

대체로 이상의 세가지 유형이 협상과정에 주요한 역할을 하고 있으나, 그 외에도 한 두가지 유형을 더 첨가시킬 수 있다. 그 한 예로 規定調節者(rule manipulator)를 들 수 있는데, 협상과정을 진전시키는 행동규칙을 변화시키거나 제

17) 이상의 사례에 대해서는 조선일보, 1988년 6월 7일자 5면과 6월 11일자 4면에서 상세히 보도되고 있다.



안나식에 제약을 가하는 권위를 가진 사람이다. 비근한 예로 언니와 동생이 케익을 나누어 먹는데 갈등이 생길 수 있다. 이런 경우에 어머니가 규정조절자로서 자매 중의 한 사람이 케익을 먼저 자르도록 하고, 다른 사람이 먼저 먹을 수 있는 선택권을 행사하도록 하는, 「내가 먼저 자르고 너가 선택하는」(I cut, you choose first) 방법을 생각할 수 있다. 즉, 협상의 이득배분절차를 새로이 도입하는 것이다.

이러한 나누고 선택하는 절차(divide-and-choose procedure)는 관련된 이익이 어떤 일차원적 기준으로 쉽게 환산되어질 수 없는 것일 때는 매우 복잡한 분석을 필요로 한다. 그리고 이익이 쉽게 나누어질 수 없는 경우에는 附隨의 支拂(side payment)이 갈등해결의 도구로서 사용되어질 수도 있게 된다.<sup>18)</sup> 이익배분의 균형을 정교한 부수적 지불로서 회복시킬 수 있는 것이다.

협상법 협상에서는 이러한 접근이 水平的 接近(parallel approach)이라고 불리면서 잘 활용된 전례가 있다. 선진국가 후진국의 이해관계를 조성하는 과정에서 선진국의 민간 채굴회사가 채굴제안서를 제출할 때는 2개를 제출하게 하고, 국제기구에서 그 중 어느 하나를 선택하여 준다. 이렇게 되면 합리적이고 타산적인 채굴회사는 유사한 가치가 있는 두개의 안을 제출할 것이고, 그 중 하나의 안이 채택되어 인류 공동의 목적으로 채굴케 할 수 있으니 후진국의 利害도 고려된다.<sup>19)</sup> 스스로 요구하는 규모를 균형있게 해주는 메카니즘을 만든 셈이다.

규정조절자와 밀접히 관련되어 있지만 다른 측면에서 강조해야 할 제삼자로 協商分析家(negotiation analyst) 혹은 戰略研究家(strategy analyst)가 있다. 이들은 직접 협상당사자로서 활약할 수도 있겠으나, 본질적인 기능은 제삼자로서 협상체제와 이해구조를 분석하여 당사자를 돕는 것이다. 협상의 내용이 복잡해지고 관련자의 수가 늘어나고, 협상이 장기적일 경우에는 불확실성이 높아지게 된다. 이러한 복잡성과 불확실성을 정확히 분석하는 일이 협상태이블에서 합리적이고 과학적으로 가치를 증대시키고 상충되는 이익을 배분하는데 기여할 것이다.

예를 들어 올림픽경기의 텔레비전 중계료 협상과 같은 경우, 올림픽 게임의 성공 여부, 국제적인 광고시장의 분석, 시간대의 조정에 따르는 국내 불만 요소의 분석, 계약금의 구체적인 지불방식 등의 문제들은 전문적인 분석가의 도움 없이 이해관계를 종합적으로 파악하기란 쉽지 않을 것이다. 이러한 경우 사전

18) Howard Raiffa, *ibid.*, pp. 275-287.

19) *Ibid.*, pp. 275-287.

분석이 없이 협상의 결과에 영향을 미치는 위험요소를 줄이기가 어렵다. 뿐만 아니라 사전에 협상구조나 이해관계의 분석이 없이 협상당사자간의 상호작용도 원할하지 못할 수도 있다.

이러한 제삼자들과 관련하여 문제가 되는 것은 이들도 역시 협상과 관련하여 어떤 개인적 기대를 갖고 있고, 독자적으로 자신의 가치관에 따라 판단하며, 때로는 막강한 영향력을 행사할 수 있는 능력을 소유하고 있다는 사실이다. 따라서 어떠한 경우에는 제삼자가 협상에 있어서 또 다른 협상의 직접 당사자로 부각되기도 한다. 이러한 동태적인 과정을 생각할 때, 어떤 제삼자를 이용할 것인가를 처음부터 잘 고려하여야 하고, 이들의 역량을 협상의 여러국면에 이용할 수 있는 또 하나의 下位協商(sub-negotiation)이 필요하게 된다. 최근에는 협상과정에 이러한 제자를 폭넓게 활용함으로써 협상의 타결가능성을 높이고 이해배분의 공정성도 개선할 수 있다는 인식이 확산되고 있다.