

# 틀(frame) 유형을 활용한 협상 교육 내용 연구

박 준 흥\*

— < 次 例 > —

- |  |
|--|
| I. 연구의 필요성 및 목적<br>II. 협상과 협상 교육<br>III. 협상 교육을 위한 틀 유형의 유용성<br>IV. 틀 유형의 교육 내용화 방안<br>V. 결론 |
|--|

## I. 연구의 필요성 및 목적

다양한 이해관계와 가치관을 지닌 사람들이 한데 얽혀 살아가기 위해서 가장 중요한 능력 중 하나는 서로 간의 갈등을 조정하여 모두를 위한 방안을 찾는 능력 즉 협상 능력<sup>1)</sup>일 것이다. 2007년 개정 교육과정에서부터 협상 담화에 대한 교육 내용이 국어과 교육과정에 제시되기 시작한 것은 이러한 인식을 잘 보여주는 사례이다.<sup>2)</sup>

---

\* 서울대학교 국어교육연구소 객원연구원

<http://dx.doi.org/10.17313/jkorle.2015..36.83>

1) 정민주(2015)에서는 대화, 토의, 토론이 모두 갈등 해결 수단일 수 있으나 교육과정 개발 단계에서 다양한 담화 상황을 무한정 제시할 수 없음을 감안할 때, 갈등 해결 교육 내용으로 갈등을 조정하고 해결하는 데 대표적인 담화인 협상에 주목할 필요가 있다는 점을 지적하고 있다.

2) 노은희(2007)에서는 사회생활을 하거나 전문 분야에서 활동할 때 협상 능력이 실제적으로 요청된다는 점, 최근 세계와의 교류 속에서 한국인의 협상 능력을 보완·강화할 필요가 있다는 점을 들어, 협상 담화 유형을 화법 교육과정에 제안한 바 있다.

이러한 흐름에 따라 그동안 화법교육 분야에서도 협상에 관한 연구가 이루어져 왔다. 먼저 정민주(2008a, 2008b)에서는 협상의 개념과 전략을 살펴봄으로써 협상의 국어교육적 가능성을 탐색하고 있는데, 특히 협상의 유관 장르라 할 수 있는 토론, 토의와 협상이 어떻게 변별될 수 있는지를 논의하여 협상 고유의 특성을 담보하는 협상 교육의 방향을 제시해 주고 있다.

심영택(2011)에서는 일반 사회에서의 협상과 교실에서의 협상은 그 성격이 다소 상이할 수 있다는 점을 고려하면서 바람직한 협상 문화를 경험하게 하는 방안을 협상 단계별로 제시해 주고 있는데, 이는 협상 능력을 실질적으로 내재화시킬 수 있는 구체적인 지도 방안을 제시했다는 점에서 의미를 지닌다.

협상의 과제에 관한 연구도 이루어진 바 있다. 정민주(2011)에서는 협상 담화 지도를 위한 과제 구성에 관해 연구하면서 ‘입장 간의 상충성’, ‘입장과 이익의 중충성’, ‘협상 참여자의 상호의존성’을 협상 담화의 세 가지 원리로 제시하고 있다. 협상의 본질을 제대로 인식하지 못할 경우 협상 교육은 유관 장르의 교육과 자칫 변별되지 못한 채 이루어질 가능성이 높기 때문에, 협상 교육에서 협상의 핵심적 내용이 다뤄질 수 있도록 하는 과제 구안 방식은 그만큼 중요성이 크다 하겠다.

교과서상의 협상 교육 내용을 비판적으로 고찰한 연구도 찾아볼 수 있다. 정민주(2012, 2013)에서는 아직 교사와 학생들에게 협상 장르가 익숙하지 않은 상태에서 교수·학습 시 교과서의 의존도가 클 수밖에 없다는 점을 지적하면서 교과서가 교육과정의 의도와 협상 장르의 특성을 제대로 반영하고 있는지를 비판적으로 고찰한 바 있다.

실제 학생들의 협상 양상이 어떠한지를 실증적으로 보여준 연구도 찾아볼 수 있는데, 김수란과 전은주(2014)에서는 아직 협상 교육

을 받아본 적 없는 중3 학생들을 대상으로 협상 양상을 살펴봄으로써 학생들이 곤란을 느끼는 지점을 중심으로 한 협상 교육 내용의 방향은 어떠해야 하는지를 제시해 주고 있다.

이상의 협상 교육 연구들은 협상이라는 장르 자체가 낮은 상황에서 협상과 협상교육에 대한 이해를 증진시켜 주었고 구체적인 교육 방향을 제시해 주었다는 점에서 큰 의미를 지닌다. 다만 이들 연구의 주요 관심이 협상에서의 갈등은 아니었다. 협상의 핵심이 갈등의 양상을 제대로 파악한 후 이를 조정하는 것이라고 한다면 협상에서 갈등에 관해 분석할 수 있는 방법을 교육하는 것이야말로 협상 교육의 본질일 것이나, 이와 같은 핵심 지점에 관한 연구가 그동안 부족했던 것이다. 현재 교과서의 협상 단원에 갈등 조율에 관한 전략이 포함되어 있으나 세부 단계에 대한 구체적인 설명은 제시되지 못하고 있는 것을 확인할 수 있는데<sup>3)</sup> 이 역시 이와 같은 관련 연구의 부족에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다.

이와 같은 문제의식 하에 본고에서는 협상 교육 내용을 마련하기 위해 틀(frame)이라는 개념에 주목하고자 한다. 갈등 해결 방법인 협상에서 가장 중요한 것은 갈등의 양상을 파악하고 그 양상에 따라 갈등을 조정하는 것일 텐데, 틀은 갈등에 관한 메타적 인식의 도구로서 갈등 형성 지점을 파악하게 해 줄 뿐만 아니라, 틀 전환(reframing) 자체가 갈등 조정의 전략이 될 수 있기 때문이다.

그러나 틀 개념을 국어교육 특히 협상 교육 내용으로 바로 적용할 수는 없을 것이다. 틀 개념이 지금껏 사회과학계열의 여러 분야에서 활발히 연구되어 온 것은 사실이나 국어교육계에서 충분히 논의가 이루어져 왔던 것은 아니기 때문이다.<sup>4)</sup> 따라서 교육 내용으로

3) 이에 관한 자세한 논의는 3장 2절 참고

4) 이유미(2011)는 틀 개념이 교차토론의 방안으로 어떻게 활용될 수 있는지를 밝힌 연

제시되기 전까지는 틀 개념을 학습자가 처한 상황이나 수준 등에 맞게 조정해야 하는 등의 관련 연구가 많이 이루어져야 할 것이다.

이에 본고에서는 틀 개념 특히 그 유형을 비판적으로 고찰함으로써, 이들이 협상 교육에 기여할 수 있는 바와 그 한계에 관해 규명하고자 한다. 또한 틀 유형이 협상 교육 내용에 적용되기 위해 보완되어야 할 지점에 대해 밝힐 것이며, 그 결과 마련된 협상 교육 내용을 예시로 제시하고자 한다.

## II. 협상과 협상 교육

협상에 관한 개념 정의는 학자에 따라 어느 측면을 좀 더 부각시키느냐에 따라 다소 차이를 보인다. 먼저 피셔 외(Fisher et al., 1991)에서는 상대방과 공통된 이해관계를 갖고 있으면서 동시에 상반된 이해관계에 처했을 때 합의를 보기 위해 밀고 당기는 대화로 협상을 정의하고, 존슨과 존슨(Johnson & Johnson, 1995)에서는 공유되고 상반된 이익을 가지고 합의에 도달하기를 원하는 사람들이 해결을 하기 위해 노력하는 과정으로 협상을 정의한다.

한편 정민주(2008)에서는 이익과 관련된 갈등을 인식한 둘 이상의 주체들이 이를 해결할 의사를 가지고 모여서 합의에 이르기 위해 대안들을 조정하고 구성하는 공동 의사 결정 과정으로 협상을 정의하고, 서영진(2010)에서는 갈등 관계에 놓인 둘 이상의 주체가

---

구로서 틀 개념이 화법교육에 적용될 수 있는 구체적인 방안을 제시하였다는 점에서 의미를 지닌다. 그러나 협상 교육을 다룬 본고와는 담화 유형의 차이에서 기인하는 교육 내용의 구안 방향과, 인용된 틀 이론의 배경학문에서 서로 다른 지점을 갖는다.

상대방과 합리적으로 의견을 조율하는 과정으로 협상을 정의한다.

즉 피셔 외(Fisher et al., 1991)와 존슨과 존슨(Johnson & Johnson, 1995)에서는 이해관계가 상반되면서도 공통된다는 점을 좀 더 부각하였음을 알 수 있고, 정민주(2008)와 서영진(2010)에서는 이를 풀어 설명하기보다는 ‘이익과 관련된 갈등’으로 명명하여 갈등을 해결하는 의사결정 과정이 곧 협상이라는 점을 좀 더 부각하고 있음을 알 수 있다.

이상의 논의를 통해 볼 때, 협상은 갈등을 해결하는 의사결정 과정인데 그 갈등은 결코 단순한 양상을 보이는 것이 아니며 상반되면서도 공통된 이해관계와 결부되어 있다는 점을 알 수 있다.

따라서 건고한 논증을 통해 상대방을 일방적으로 설득시키는 것은 협상에서는 갈등을 해결하는 방식이 될 수 없다. 협상에서의 갈등은 상반되지만 동시에 공통된 이해관계에 따른 것이어서 그 방식은 반드시 상생을 위한 것이어야만 하기 때문이다.

협상이 이익과 관련된 갈등을 조정하기 위해 하는 의사 결정 과정이라고 할 때 협상에서 가장 중심적인 활동은 갈등이 일어난 지점을 파악한 후 쌍방이 모두 만족하는 방향으로 그 갈등을 조정하는 일일 것이다.

툰슨(Thompson, 2001)에서는 협상의 절차를 ‘의제와 대안 확인’, ‘차이점 분석’, ‘제안 및 교환거래 추진’, ‘합의 이행’과 같이 세부적으로 제시하고 있는 것을 볼 수 있는데, 크게 봤을 때 의제와 대안을 확인하고 이들의 차이점을 분석한다는 것은 곧 갈등이 일어난 지점을 파악하는 행위에 해당하고, 제안 및 교환거래를 추진하는 것은 곧 갈등을 조정해 나가는 행위에 해당한다고 볼 수 있다. 합의 이행은 이렇게 갈등 양상을 파악하고 이를 조정한 후 공동으로 구성한 결과를 합의하는 단계일 것이다.

따라서 결국 협상의 핵심적인 활동은 갈등을 파악한 후 이를 조정하여 해결하는 일일 것이고, 협상 교육 내용은 이러한 활동을 학습자들이 원활히 할 수 있도록 하는 지식<sup>5)</sup>으로 이루어져야 할 것이다.

이상의 논의를 고려할 때 자연스럽게 제기되게 되는 질문은 ‘그렇다면 과연 학습자들이 갈등 양상을 잘 파악하고 이를 통해 갈등을 조정할 수 있도록 하기 위한 지식은 무엇인가?’일 것이다.

이에 대한 답으로 본고에서는 틀 유형을 제안하는바, 이하에서는 틀이 무엇이며 틀 유형에 관한 지식이 협상에서 갈등 양상을 파악하고 갈등을 조정하는 데에 어떤 유용성을 지닐 수 있는지에 관해 논의하도록 하겠다.

그러나 앞서 지적한 바와 같이 국어교육 분야에서 틀에 대한 논의가 충분히 이루어지지 못했기 때문에 틀에 관한 이론을 국어교육 특히 협상 교육 내용에 바로 적용하는 것은 한계를 노정할 수밖에 없다. 따라서 틀 유형의 유용성뿐만 아니라 한계에 대해 함께 고찰하여 틀 유형이 협상 교육 내용에 적용되기 위해서는 어떠한 지점을 보완해야 하는지에 관해서도 논의하도록 하겠다.

---

5) 박종훈(2005)에서는 국어교육의 내용과 목표가 엄밀히 구분되어야 한다는 관점에서 국어교육의 내용으로는 지식을, 목표로는 지식, 기능, 태도를 설정하고 있다.

### Ⅲ. 협상 교육을 위한 틀 유형의 유용성

#### 1. 틀의 개념과 유형

##### 1) 틀의 개념

틀의 개념은 학문 분야마다 조금씩 차이가 있다. 예를 들어 사회학자인 고프만(Goffman, 1974)은 한 사회적 상황에 참여한 개인들의 의도나 그들의 담화 내용과는 독립적인 상황 그 자체의 구성을 의미(이준웅, 2000: 89)하기 위해 틀이란 개념을 사용했고, 인지심리학자인 트버스키와 카네만(Tversky & Kahneman, 1981)은 메시지가 제시되는 방식을 표현하기 위해 틀 개념을 사용하였다. 즉 고프만(Goffman, 1974)은 발화가 이루어지고 있는 맥락에 대한 지식을 표현하기 위해, 트버스키와 카네만(Tversky & Kahneman, 1981)은 메시지를 구성하는 방식에 따라 수용자의 반응이 어떻게 달라지는지를 연구하기 위해<sup>6)</sup> 틀이란 개념을 사용한 것이다.

이렇듯 학문 분야마다 틀 개념의 강조점이 달라 일괄적으로 정의하기 어려운데다, 본고에서는 갈등과 관련하여 틀 개념을 논의하고 있기 때문에 ‘갈등 연구’ 분야에서 정의되고 있는 틀 개념에 한정하

---

6) 이는 전망 이론으로 명명되는데, 예를 들면 피험자들에게 다음과 같은 상황을 제시하고 그 반응을 보는 것이다. “600명의 사람이 있는데, 대안 A를 선택할 경우 200명을 구출할 수 있다. 반면, 대안 B를 선택하면 600명을 구출할 확률이 1/3, 아무도 구출하지 못할 확률이 2/3이다”라고 할 때 피험자들에게 어느 쪽을 택할 것인지 묻고 그 반응을 보는 것이다. 이때 응답자의 72%가 대안 A를 선택했다고 한다(여지선, 2012). 대안 A와 대안 B는 결국 같은 내용을 담고 있지만, 메시지를 이익의 틀로 구성할 것이냐, 손실의 틀로 구성할 것이냐에 따라 수용자의 반응이 달라질 수 있음이 이론은 보여준다.

여 틀 개념을 사용하고자 한다.

코프만 외(Kaufman et al., 2003)에서는 틀을 갈등 상황에서 세계를 이해하기 위한 도구로 보면서, 틀은 사건에 관한 양립할 수 없는 해석을 생성하여 갈등을 매우 처치 곤란한 상태로 만들 수 있다고 말한다. 또 엘리엇 외(Elliot et al., 2003)에서는 틀이 이해 당사자들이 갈등 상황 하에서 그들 경험의 중요한 요소를 확인하고 해석하며, 많은 정보를 분류하고 종합하여 처리할 수 있는 수준으로 만드는 것을 가능하게 만들어 준다고 한다.

즉 갈등 연구 분야에서 말하는 틀은 갈등을 바라보는 렌즈로서, 갈등당사자들은 갈등에 관련된 세계, 즉 갈등의 의미는 무엇이고, 갈등의 책임은 누구에게 있으며 어떻게 해결되어야 하는지 등을 틀을 통해서 비로소 인식할 수 있게 되는 것이다.

## 2) 틀의 유형

갈등에 관여하는 틀(frame)을 연구한 코프만과 스미스(Kaufman & Smith, 1999: 170)에서는 갈등을 조망할 수 있는 7가지 유형의 틀을 제시하고 있다. 실체(substantive) 틀, 손익(loss/gain) 틀, 특성(characterization) 틀, 과정(process) 틀, 성과(outcome) 틀, 열망(aspiration) 틀, 복잡성(complexity) 틀이 바로 그것이다.

먼저 코프만과 스미스(Kaufman & Smith, 1999)에서 제시하고 있는 실체 틀은 갈등의 결과를 예상하는 것에 관한 틀이다. 갈등당사자들은 어떤 갈등의 결과는 이미 정해져 있다고 볼 수도 있고, 한 쪽이 져야 다른 한 쪽이 이길 수 있다는 식으로 볼 수도 있다. 예를 들어, 전통시장만 있는 어느 마을에 대형마트가 입주를 하려고 할 때 대형마트 입주를 막고자 하는 전통시장 측과 상권을 넓히고자



하는 대형마트 측과의 협상에서 갈등당사자들이 그 협상의 결과를 뻔한 것<sup>7)</sup>으로 간주하거나 승패 게임으로 보는 것이 실제 틀의 한 예이다.

실체 틀에는 두 가지 하위 유형 틀이 함께 제시되어 있는데 ‘완성된 이야기(complete story) 틀’과 ‘승패(zero-sum) 틀’이 그것이다. ‘완성된 이야기 틀’은 시나리오(scenario) 혹은 스크립트(script)<sup>8)</sup>처럼 결과가 이미 정해져 있다고 보는 틀이다. 예를 들어 월마트 스크립트는 월마트가 들어오면 구멍가게들은 마을에서 사라지게 된다는 것으로, 결과를 이미 정해져 있는 것으로 보는 틀이 ‘완성된 이야기 틀’이다. ‘승패 틀’은 한 쪽의 승리가 필연적으로 다른 쪽의 손실로 이어진다고 갈등을 바라보는 틀이다.

손익 틀을 설명할 때 가장 전형적으로 들 수 있는 예시는 컵에 물이 반쯤 있을 때 나타날 수 있는 상반된 시각이다. 즉 이를 ‘컵에 물이 반밖에 없네’라고 하며 손실로 틀 지을 수도 있고 ‘컵에 물이 반이나 있네’라고 하며 이득으로 틀 지을 수도 있는데, 이와 같이 이득 혹은 손해로 어떤 불특정한 선택을 바라보는 틀이 바로 손익 틀이다.

조금 더 구체적인 예를 제시하자면 다음과 같다. 가령 공장 창고에 독소가 가득 차 있다고 할 때 담당 공무원들은 이러한 위험 물질의 배출에 관한 법규에 따라 위험 물질을 배출시켜 그곳을 청소하는 것이 공동체에게 이득이 된다고 보는 반면, 해당 지역 주민들은 법규가 지켜지더라도 여전히 위험에 노출될 것이라고 믿어 그러한

7) 예를 들어, ‘대형마트가 들어오면 전통시장은 많은 손님을 빼앗길 것이다’와 같이 생각하는 것.

8) 스크립트 개념의 가장 전형적인 예시로는 레스토랑 스크립트(Schank & Abelson, 1975)를 들 수 있다. 이는 레스토랑에 들어가서부터 나올 때까지 즉 ‘들어가기’, ‘주문하기’, ‘먹기’, ‘지불하고 나오기’와 같은 레스토랑 안에서의 일련의 행동에 대한 기대를 말한다.

결정을 손실로 볼 수 있는데 이들의 시각이 각각 이익 틀과 손해 틀인 것이다.

특성 틀은 상대방의 행동, 태도, 동기 등에 대한 평가와 관련된 틀이다. 이 특성 틀의 하위 유형으로는 ‘자기-특성’ 틀이 제시되어 있는데, 그레이(Gray, 2003)에서는 상대방에 대한 평가는 특성 틀(characterization Frames)로, 자기 자신에 대한 평가는 정체성 틀(identity Frames)로 구분하여 제시하고 있기도 하다.

앞서 제시한 전통시장과 대형마트의 갈등 상황에서 전통시장 측은 스스로를 ‘희생자’라는 자기-특성(정체성) 틀로 볼 수 있는 반면, 대형마트 측은 전통 시장을 ‘시장경제사회의 실패자’라는 특성 틀로 상반되게 볼 수도 있는 것이다.

과정 틀은 문제해결상의 절차, 규칙, 참여자 범위 등을 바라보는 틀이다. 두 아이가 공평하게 케이크를 나눠 갖기 위해서는 한 명이 자르고, 다른 한 명이 고르게 하는 것(Fisher et al., 1991)과 같은 규칙이 필요한 것처럼, 문제를 해결하는 과정의 공정성 여부는 갈등 발생에 중요한 요인이다. 과정 틀은 이와 같이 문제를 해결하는 과정에 관계된 사안들을 바라보는 틀이다.

성과 틀은 선호되는 해결책으로 볼 수 있는 입장을 내세우는 틀이다. 여기에서 입장은 근원적 이해<sup>9)</sup>와 구별되는 개념으로서 근원적 이해는 어떠한 입장이 생기게 된 필요, 욕구, 관심사에 해당하며, 입장은 이러한 필요, 욕구, 관심사가 겹으로 드러난 요구에 해당한다. 가령 ‘연봉 1억’이 입장이라면, 그 입장이 생기게 된 ‘풍족하고 여유 있는 생활의 영위’는 근원적 이해가 된다.

9) 정민주(2008)와 심영택(2009)에서는 각각 intrinsic interests와 real interests로 이익(이해)을 표현하여 ‘도구적이고 표면적인 입장’에 대비되는 것으로서의 이익의 성격을 좀 더 분명히 드러내고 있다.

성과 틀에는 ‘절대적 안전성(zero risk) 틀’과 ‘정의(justice) 틀’이 하위 유형 틀로 제시되어 있다. ‘절대적 안전성 틀’은 성공의 가능성과 비용에 관계없이 조금의 위험도 허용하지 않겠다는 입장을 내세우는 틀<sup>10)</sup>이고, ‘정의 틀’은 결과가 공평해야 한다는 입장을 내세우는 틀을 말한다.

열망 틀은 성과 틀에서 설명한 근원적 이해의 관점에서 갈등을 바라보는 틀이다. 따라서 겉으로 드러난 입장이 아닌 그 입장이 생기게 된 필요, 욕구, 관심사에 초점을 두고 갈등을 바라보는 틀이다.

복잡성 틀은 과학적 정보의 가치를 바라보는 틀이다. 이 틀에는 ‘사실로서의 과학(science as truth) 틀’과 ‘속임수로서의 과학(science as deception) 틀’이 하위 유형 틀로 제시되어 있다. 대부분의 일반인들은 과학 혹은 기술 기반 정보의 질을 평가하는 데에 어려움을 가지기 때문에 과학적 정보를 맹신하거나 그 가치를 지나치게 평가 절하 하는 식의 틀을 지니게 된다는 것이다.

물론 이상에서 살펴본 코프만과 스미스(Kaufman & Smith, 1999)의 틀 유형이 학습자들에게 그대로 교육 내용으로 제시될 수는 없을 것이기에 이에 대해서는 IV장에서 상세히 논의할 것이다. 그러나 이러한 틀 유형이 협상을 하는 데에 상당한 유용성 역시 지니는바, 이하에서는 틀 유형이 구체적으로 어떤 유용성을 지니는지에 관해 먼저 논의하도록 하겠다.

10) 어떠한 조건이나 보상책도 고려하지 않은 채 우리 지역에는 쓰레기 처리장을 건설할 수 없다는 인식 하에 갈등을 바라보는 틀, 즉 흔히 NYMBY현상이라고 일컫는 상황에서 나타나는 틀이 이에 해당한다.

## 2. 틀 유형의 유용성

### 1) 갈등 양상 분석을 위한 도구

갈등이 어느 지점에서 어떻게 일어나고 있는지를 파악하는 것은 협상에서 매우 중요하다. 협상 관련 문헌에서 제시하고 있는 여러 가지 전략을 적용하려고 해도 협상참여자들의 갈등이 어느 지점에서 형성되고 있는지를 파악하지 못한다면 그러한 전략들은 모두 무용지물이 되기 때문이다. 예를 들어 ‘합의 사항 분리하기’ 전략을 학습자가 배워 안다고 하더라도 지금의 갈등이 어느 지점들에서 일어나고 있는지, 그중에서 어떤 갈등이 합의 가능성이 높고 어떤 갈등은 그렇지 않은지를 전체적으로 조망하지 못한다면 그 전략은 활용되지 못할 것이다.

그런데 이러한 갈등은 협상참여자들이 가지고 있는 틀의 상충에서 비롯될 가능성이 높기 때문에, 어떤 유형의 틀이 갈등에 관여할 수 있는지를 아는 것은 협상의 갈등을 파악하는 데 매우 유용하다. 갈등에 관여할 수 있는 틀의 유형을 기준으로 지금의 갈등이 어떤 틀의 상충에서 비롯된 것인지를 메타적으로 점검할 수 있기 때문이다.

예를 들어 협상 과정에서 손익을 바라보는 틀은 합의에 이르렀다고 판단을 했는데 여전히 협상이 진전을 이루지 못하고 있다면 열망 틀, 특성 틀, 과정 틀 등에서 틀의 상충이 일어나고 있지는 않은지 점검할 수 있고 그러한 과정에서 숨겨진 혹은 전면에 드러나 있지 않지만 미처 인식하지 못한 갈등의 실체를 파악할 수 있게 되는 것이다.

특히 특성 틀에서 갈등이 발생하면 협상 참여자들이 방어적 태세를 갖추게 되기 때문에(Dewulf et al., 2009) 구체적으로 어떤 갈등이 내재해 있는지 탐색할 기회조차 갖지 못할 수 있어 이와 같은 틀

은 우선적으로 점검할 필요가 있다.

따라서 갈등에 관여할 수 있는 틀 유형을 학습자들에게 제공해 준다면 학습자들은 틀 유형을 토대로 갈등의 형성 지점을 전체적으로 조망해 가면서 협상에 임할 수 있기 때문에, 협상의 교착상황 시미처 제대로 인지하지 못한 갈등을 파악하거나, 갈등 처치의 우선순위를 인지한 채 협상에 임할 수 있을 것이다.

## 2) 갈등 조정을 위한 도구

### (1) 틀 분석을 통한 다양한 협상 의제의 개발

앞서 논의한 것과 같이, 틀 유형에 관한 지식은 갈등이 어느 지점에서 발생할 수 있는지를 설명해 주는 유용성을 지닌다. 그런데 이러한 점이 협상에서 큰 의미를 지니는 것은 단순히 갈등 지점을 알려주는 것을 넘어 갈등 조정에도 이용될 수 있기 때문이다. 갈등은 곧 협상 의제가 될 수 있는바, 여러 가지 갈등 즉 협상 의제를 발견할 수 있다면, 어떤 것을 양보하고 어떤 것을 얻어낼지에 관한 옵션 즉 타협안을 다양하게 만들 수 있기 때문이다.

예를 들어 창고에 가득 찬 독소 물질 배출에 관한 협상의 경우에 독소 배출에 관한 ‘손익 틀’과 독소 배출 방식의 결정에 관한 ‘과정 틀’ 등이 상충될 수 있다. 이때 독소 배출을 이익으로 보는 정부 측은 독소를 배출하기만 하면 그 방식에 관한 결정은 어떠한 것이든 문제될 것이 없다는 인식을 가지고 있을 수 있고, 주민 측은 독소를 배출하는 것을 건강상 손해로 인식하고 있지만 그 방식을 결정하는 방식이 주민들에게 매우 투명한 것이라면 독소 배출에 찬성할 수 있다는 인식을 가지고 있을 수 있다.

이럴 경우 양측은 자신에게 덜 중요한 사안은 양보하고 더 중요한 사안을 지킴으로써 협상을 성공적으로 이끌 수 있다. 그런데 이를 가능케 하는 제안을 하기 위해서는 먼저 어느 지점에서 협상의 여지를 발견할 수 있는지를 알아야 한다. 그리고 이때 그 지점을 많이 발견할 수 있을수록 다양한 협상 옵션을 제시할 수 있게 된다.

지금까지 설명한 갈등 지점의 파악을 통한 협상 의제의 개발은 ‘파이를 부풀려라’, ‘창의적인 옵션을 개발하라’는 기존 전략들에 해당하는 것으로 볼 수도 있다. 그러나 단순히 ‘파이를 부풀려라’, ‘창의적인 옵션을 개발하라’ 등의 협상 전략을 가르친다고 해서 학습자들이 이를 바로 수행에 옮길 수 있게 되는 것은 결코 아니다. 틀 분석을 통해 협상의 여지가 어느 지점들에 있는지를 분석하고 이를 조합하여 협상 옵션을 마련하게 하는 구체적인 세부 단계가 같이 제공될 때 비로소 그러한 전략들도 활용될 수 있기 때문이다.

## (2) 틀 유형의 전환을 통한 갈등 조정

앞서 제시한 틀 유형 7가지의 성격이 모두 동일한 것은 아니다. 그 중에는 정보를 교환하는 과정에서 쉽게 변경될 수 있는 것들이 있는 반면, 매우 고정적인 성향을 보이는 것들도 있다.

실체 틀, 과정 틀, 특성 틀, 복잡성 틀 등은 전자에 속하기 때문에 협상 과정에서 충분히 변경될 수 있는 것들이지만 열망 틀<sup>11)</sup>, 성과 틀, 손익 틀, 자기-특성(정체성) 틀 등은 고정적인 성향을 보이기 때

11) 흔히 협상 관련 문헌에서 입장 대신 근원적 이해(열망 틀)에 초점을 맞춰 협상을 진행하라는 점을 언급한다. 이때 근원적 이해에 초점을 맞추라고 하는 이유는 근원적 이해가 쉽게 변경될 수 있는 성격의 것이기 때문이 아니라, 하나의 입장과는 달리 다양한 차원의 이해가 있을 수 있음에 주목한 것이다.

문에 협상 과정에서 변경되는 것이 사실상 어렵다(Johnson & Eagly, 1989, Kaufman 등(1999)에서 재인용).

먼저 자기-특성(정체성) 틀을 예로 들어 설명하면, 한 번 채택된 정체성 틀은 변화에 저항적이고 오래 지속되는 경향이 있으며, 정체성 틀에 대한 도전은 일반적으로 격렬한 방어를 낳고 어려운 갈등의 영구화에 기여한다(Dewulf et al, 2009: 169). 이는 정체성이 가치의 문제이며 사람들은 가치에 상당한 애착을 느끼기 때문이다. 이는 한 사람의 인생관을 바꾸기가 얼마나 어려운지를 생각해 보면 쉽게 이해할 수 있다.

근원적 이해를 바라보는 열망 틀과 어떠한 선택을 손해 혹은 이득으로 바라보는 손익 틀 역시 개인의 가치를 판단기준으로 삼아 형성되는 것들이기 때문에 정체성 틀과 마찬가지로 매우 고정적인 성향을 보인다. 성과 틀은 근원적 이해가 하나의 입장으로 드러난 것이기 때문에 이 역시 일정 부분 가치에서 비롯되며, 처음의 입장을 바꾼다는 것 자체가 체면 위협과 관련된 문제라는 측면에서도 고정적 성향을 보임을 알 수 있다.

이에 반해 실제 틀, 과정 틀, 특성 틀, 복잡성 틀 등은 앞서 제시한 틀에 비해서는 가치와 연관된 측면이 적은 편이기 때문에, 협상참여자들이 갈등에 관한 새로운 정보를 얻었을 때 이들 틀을 바꾸는 것은 비교적 수월하다.

따라서 협상참여자들은 협상의 주요 의제가 고정적 성격의 틀과 관련되어 논의되고 있다면 여기에 얽매어 있을 것이 아니라 의제가 좀 더 유동적 성격의 틀 하에서 논의될 수 있도록 전략적으로 대처할 필요가 있다.

예를 들어 쓰레기 처리 시설을 어느 마을에 세우려고 하는 정부와 그 시설로 인해 발생할 수 있는 수질 오염 문제를 우려하는 마을

주민 대표들이 협상을 하는 경우를 생각해 보자. 어떠한 보상책에도 마을 주민들이 이 시설의 건설을 손해로 인식하는 손익 틀을 가지고 있다는 것을 정부 측이 파악했다면, 정부 측은 상대방이 지닌 그러한 부정적인 손익 틀을 다음과 같은 방식을 통해 전환시킬 수 있을 것이다.

“우리가 제시한 보상책이 이 마을에 충분한 이익이 될지에 관해서는 더 많은 논의가 필요하다는 점을 인정합니다. 그러나 우리는 수질을 측정하는 적절한 테스트 방식에 관해서는 합의할 수 있다고 봅니다. 우리가 제안한 테스트 방식에 대해 어떤 점에서 반대하시는지 말씀해 주실 수 있으십니까?”

이와 같은 발화는 우선 자신들이 상대방의 손익 틀, 즉 가치에 기반한 틀에 대해 도전할 의사가 없음을 밝히고 있기 때문에 불필요한 논쟁이 일어날 가능성을 줄인다. 또한 마지막 질문을 통해 협상 의제가 ‘손익 틀’이 아닌 ‘과정 틀’ 하에서 논의되도록 하는 틀 전환(reframing)을 시도하고 있는데 이는 갈등 조정의 여지가 좀 더 큰 의제에 협상력이 모아질 수 있도록 하여 협상의 성공 가능성을 한층 높이는 효과를 낼 수 있다.

틀 유형의 성격에 따라 협상의 여지가 커질 수도 있고 반대로 작아질 수도 있다는 점을 알고 이에 맞게 틀 전환을 하는 방법을 교육 내용으로 제시한다면 학습자들은 협상 상황을 전략적으로 대처해 나갈 수 있을 것이다.



## (3) 현재 교육 내용과의 비교를 통한 틀 유형의 의의

여기에서는 현재 협상 교육 내용이 교과서상에 어떻게 반영되었는지를 살펴봄으로써, 이상에서 살펴본 틀 유형을 활용한 교육 내용이 기존의 교육 내용에 어떤 점을 보완해 줄 수 있는지 즉 틀 유형을 활용한 교육 내용이 어떤 의의를 지닐 수 있는지에 대해 논의하고자 한다. 이를 위해 현재 2009 개정 교육과정<sup>12)</sup>(중1~3학년군)의 중학교 교과서와, 2009 고등학교 선택과목 교육과정<sup>13)</sup>의 <화법과 작문Ⅱ> 교과서를 갈등 파악과 조정에 관한 내용을 중심으로 검토하고자 한다.<sup>14)</sup>

먼저 고등학교 《화법과 작문Ⅱ》 교과서는 협상의 개념과 목적 등을 설명한 후 시작 단계(문제에 대한 기본 입장 확인), 조정 단계(참여자들의 입장 표명, 구체적 제안이나 대안 검토), 해결 단계(제시된 대안들 재구성)로 나눠 협상의 단계를 제시하고 있다. 또한 협상 전략으로 ‘참여자 간의 입장 차를 상호 반박하기’, ‘상대방의 이익과 공동의 이익을 탐색하기’, ‘참여자 간의 질문을 통해 제안하고 평가하기’, ‘동의를 유도하는 설득이나 양보를 통한 합의 유도 전략 사용하기’ 등을 제시하고 있다. 이와 같은 이론 학습 이후에는 이러한 이론

12) 교육과학기술부(2012), 국어과 교육과정, 교육과학기술부 고시 제2012-14호.

13) 교육과학기술부(2009), 고등학교 선택 교육과정, 교육과학기술부 고시 제 2009-41호.

14) 중등 국어과 교과서는 검정 체제 하에서 출판사별로 예시 자료와 구성 등에서 약간의 차이를 보인다. 그러나 교육과정의 충실한 반영 여부가 검정 심의의 통과 기준으로 작용하고 있기 때문에 교육 내용은 사실상 교육과정에서 크게 벗어나 있지 않다. 또한 개별 교과서 간의 차이를 밝히는 것이 본고의 주된 목적이 아니기에 본고에서는 학교 현장에서 주로 선택되는 교과서 중의 하나인 천재교육 출판사의 교과서를 중심으로 현재의 협상 교육 내용을 살펴보았다. 천재교육 교과서는 중학교에 두 종이 출판되어 있으나 고등학교 화법과 작문 교과서까지 출판한 천재교육(박)을 선택하였다.

을 적용해 보도록 하는 활동들이 제시되어 있다.

중학교 교과서의 협상 단원 역시 협상의 개념과 필요성을 설명한 뒤 협상의 절차를 중심으로 협상을 분석해 보는 활동이 주를 이루고 있다. 협상의 절차는 ‘갈등의 원인 분석 및 문제 해결의 가능성 파악’, ‘상대의 처지와 관점 이해’, ‘타협과 조정을 통해 문제 해결’의 순으로 제시되어 있고, 협상의 전략은 명시적으로 제시되어 있지는 않으나 상대방의 입장에서 갈등 해결에 접근해야 한다는 점이 강조되어 있다.

두 학교급의 교과서 모두 협상의 절차를 중심으로 협상이 어떻게 진행되는지를 보여주는 수준에서 교육 내용이 마련되어 있어, 협상의 핵심이라 할 수 있는 갈등의 지점 파악에 관한 설명은 아예 없으며 갈등 조정에 관한 전략은 구체적인 세부 단계가 없이 제시되어 있었다.

이러한 교육 내용만으로 학습자들이 실제로 전략을 활용하는 것을 기대할 수는 없을 것이다. 예를 들어, ‘참여자 간의 질문을 통해 제안하고 평가하기’라는 전략을 배워도 이 전략을 수행하기 위해서는 먼저 여러 가지 협상 의제(갈등)를 발견할 수 있어야 하며, 이 의제들을 활용하여 다양한 옵션을 만들 수 있어야 한다. 또한, ‘동의를 유도하는 설득이나 양보를 통한 합의 유도 전략 사용하기’라는 전략을 수행하려고 해도 상대적으로 합의가 쉬운 의제가 무엇이고 그렇지 않은 의제가 무엇인지 등을 알고 있어야 한다. 상대가 절대로 포기하지 않으려는 성격의 갈등과 관련하여 설득 전략을 써 봐도 이는 실패할 확률이 훨씬 크기 때문이다. 교사들 역시 협상 경험이 거의 없거나 이에 대한 교육을 제대로 받지 못했을 가능성이 큰 상황에서 이러한 교육 내용의 결핍은 매우 큰 문제일 수 있다.

이와 같은 상황에서 갈등에 관한 교육 내용이 충실히 제시되지

못한 원인을 단순히 교육과정 성취기준 개발 과정에서의 선택과 배제의 문제로 돌리는 것은 온당치 못하다. 갈등의 파악과 조정은 협상의 핵심에 해당하며, 이에 관한 설명은 그동안 국어교육 분야에서 거의 연구되지 못한 틀에 관한 이론에서 제공될 수 있는 것이기 때문이다.

물론 틀 유형을 활용한 협상 교육 내용은 갈등 지점의 분석과 갈등 조정 전략에 대한 것이기 때문에 협상 교육 내용의 모든 것을 다 제공해 줄 수 있는 것은 아니다. 그러나 앞서 틀 유형의 유용성에서 살펴본 것과 같이, 기존 교육 내용에 비해 다음과 같은 이점을 지닐 수 있다.

첫째, 갈등의 다양한 발생 지점을 파악하게 하여 학습자들이 협상 의제를 다양하게 마련하는 것을 가능하게 해 주고, 둘째, 학습자들이 협상에서 어떤 갈등부터 해결해야 할지에 관해 설명해 줄 수 있다. 마지막으로는 학습자들이 갈등의 서로 다른 성격을 파악하게 하여 갈등의 해결이 좀 더 용이해질 수 있도록 갈등을 전환하는 방법에 관한 설명해 줄 수 있다. 이와 같은 협상 교육 내용은 갈등 파악 및 조정의 측면에서 기존 교육 내용의 미비점을 보완해 줄 수 있을 것이다.

## IV. 틀 유형의 교육 내용화 방안

### 1. 틀 유형의 재구성 및 담화 표지의 제공

앞서 코프만과 스미스(Kaufman & Smith, 1999)의 틀 유형은 학

습자들이 어느 지점에서 갈등이 일어나고 있는지를 파악하고, 갈등을 조정할 수 있는 전략을 세우는 데에 활용될 수 있다는 점에서 유용성을 지닌다는 점을 살펴보았다. 그러나 이를 교육 내용으로 제시하기 위해서는 몇 가지 사항을 보완할 필요가 있다. 이하에서는 이를 위한 보완의 방안을 틀 유형의 재구성 및 담화 표지의 제공이라는 두 가지 차원에서 논의하도록 하겠다. 전자가 틀 유형 자체의 문제를 위한 것이라면, 후자는 틀 유형 활용 방식상의 문제를 위한 것이다.

### 1) 틀 유형의 재구성

코프만과 스미스(Kaufman & Smith, 1999)에서 제시된 틀 유형은 틀 유형 연구의 시초라 할 수 있는 그레이와 도넬론(Gray & Donnellon, 1989)<sup>15)</sup>에서 제안한 6가지 틀에 ‘복잡성 틀’을 추가한 것이다. 그런데 그레이와 도넬론(Gray & Donnellon, 1989)을 비롯하여 이를 원용하여 틀 유형을 연구한 논문들은 대부분 환경 문제에 관한 협상으로부터 틀 유형을 도출했다는 공통점을 지닌다. 특히 코프만과 스미스(Kaufman & Smith, 1999)에서 ‘복잡성 틀’이 추가된 것은 환경 문제를 다룰 때 전문적 지식이 많이 관여할 수밖에 없다는 점이 반영된 것으로서 틀 유형의 도출 자체가 특정 상황에 한정되어 이루어졌음을 잘 드러낸 경우이다.

---

15) 이 연구는 펜실베이니아 출판부의 미발행본으로 틀 유형에 관한 대부분의 국내 연구에서도 인용되고 있지만 실상 원본을 찾을 수는 없었다. 필자는 필자 소속 대학의 수서과와 이 연구를 인용한 사회과학계열 분야의 논문 저자들에게 연락을 취해 이 논문의 원본을 구하고자 하였으나 결국 구할 수 없었다. 다만 Kaufman & Smith(1999), Gray(2003), Yi(1992) 등에 이 틀 유형에 관한 자세한 설명이 제시되어 있어 이를 참고할 수 있었다.

그러나 학습자들의 협상 상황을 예측해 볼 때 그것은 환경 문제로 인한 갈등 상황과는 동떨어진 경우가 더 많을 수 있다. 따라서 환경 문제에 특화된 틀 유형은 학습자들에게 큰 유용성을 지니기 힘들다. 예를 들어 ‘복잡성 틀’이나, ‘성과 틀’의 하위 유형인 ‘절대적 안전성 틀’ 등은 학습자들의 협상에서는 거의 나타나지 않을 가능성이 높다. 따라서 틀 유형을 협상 교육 내용으로 제시하기 위해서는 학습자들의 협상 상황에서 많이 나타날 수 있는 틀 유형을 중심으로 틀 유형을 재선정하고 그에 맞게 예시를 들어줄 필요가 있다.

다음으로는 틀 유형을 체계화할 필요가 있다. 코프만과 스미스(Kaufman & Smith, 1999)에서는 7가지 틀 유형 중 ‘실체 틀’, ‘특성 틀’, ‘성과 틀’, ‘복잡성 틀’에 하위 유형을 제시하고 있는데, 그 하위 유형의 층위가 일정하지 않다. 가령, ‘실체 틀’의 하위 유형으로 제시된 ‘완성된 이야기 틀’과 ‘승패 틀’은 서로 대등한 층위의 것이 아니다. ‘완성된 이야기 틀’은 갈등의 결과가 이미 정해져 있다고 보는 틀로서<sup>16)</sup> 이는 협상의 결과가 한 쪽에게는 반드시 손해일 것이라고 보는 ‘승패 틀’을 포함하고 있다고 봐야 하기 때문이다.

‘특성 틀’의 하위 유형 역시 체계적이지 않다. ‘특성 틀’의 하위 유형으로 제시된 ‘자기-특성(정체성) 틀’은 자신에 대한 특성을 바라보는 틀이고, ‘특성 틀’ 자체는 상대방의 특성을 바라보는 틀이다. 따라서 이 둘은 상하위의 개념이 아니라 서로 대등한 층위의 틀로 보는 것이 합당하다.

‘성과 틀’은 하위 유형 간 연관성이 결여되어 체계적이지 못하다. 이 틀의 하위 유형으로 ‘절대적 안정성 틀’과 ‘정의 틀’이 제시되어

16) ‘완성된 이야기 틀’을 설명하기 위한 개념인 시나리오와 스크립트 등(III장 설명 참조)은 학생들에게 어려울 수도 있기 때문에 이를 굳이 노출시키기보다는 교육 내용은 상위의 큰 개념을 중심으로 다룰 필요가 있어 보인다.

있는데 ‘절대적 안정성 틀’은 환경과 관련된 협상에 특화된 틀인데 반해 ‘정의 틀’은 그렇지 않아, 두 하위 유형 간의 연관성이 떨어져 있고 이는 이 유형에 대한 학생들의 이해를 방해할 수 있다.

마지막으로 용어를 학습자들이 이해하기 쉽게 다듬을 필요가 있다. 예를 들어 ‘실체 틀’의 ‘실체’라는 말을 듣고 이 개념에 해당하는 ‘갈등에 관한 예상되는 결과’를 떠올리기란 쉽지 않다. 또 틀이라는 말을 굳이 노출시키지 않고 학생들이 특정 상황에서 어떤 점을 점검할 필요가 있는지를 알려주는 방식으로 교육 내용을 서술할 수도 있을 것이다. 가령 ‘실체 틀’의 경우, “협상 상대방은 협상의 결과를 어떻게 보고 있는가? 이미 협상의 결과가 어떠할 것이라고 미리 단정짓고 있지는 않는가?”와 같이 메타적 사고의 방향을 안내하는 식으로 교육 내용을 제시하는 것이 한 방안이 될 수 있다.

## 2) 틀 유형에 관한 담화 표지 제공

틀 유형을 통해 갈등의 양상을 분석한 대부분의 논문들(이기철, 1997, 2008; 주경일, 2002, 2012, Pinkley, 1990, 1994)에서 틀 유형은 갈등이 드러난 담화의 전사본 혹은 갈등당사자들과의 인터뷰 전사본을 분석하는 도구로 활용되어 왔다. 즉 어디까지나 사후적으로 갈등 양상을 분석하는 도구로 활용되어 온 것이다.

따라서 틀 유형이 상호교섭 과정상에서도 갈등 파악의 도구로 유용할 것이라고 확신할 수는 없다. 틀 유형이 갈등의 양상을 사후적으로 분석하는 데에 유용하게 활용될 수 있다는 것과, 협상의 과정상에서 계속해서 새롭게 드러나게 되는 갈등을 시시각각 파악하게 해 주는 도구로서도 활용될 수 있는가 하는 것은 서로 다른 문제이기 때문이다.

사후 분석 도구가 협상 과정상에서의 갈등 양상을 파악하는 도구로도 유용할지를 확신할 수 없는 이유는 분석 상황이 다르기 때문이다. 협상 과정은 구어 담화 상황이기 때문에 분석 대상이 바로 휘발되지만 사후 분석 상황은 그렇지 않다.

그러나 반대로 이러한 점은 만약 협상 과정상에서의 발화들이 어떤 틀에 해당되는지 바로 분석될 수 있다면 틀 유형에 관한 지식은 사후 분석 도구로뿐만 아니라 협상 과정상에서도 갈등 양상 파악을 위한 유용한 도구로 활용될 수 있음을 말해준다.

따라서 틀 유형을 바로 포착하게 해 주는 담화 표지를 교육 내용으로 함께 제시해 주는 것이 필요하다. 이는 마치 우리가 담화표지를 활용하여 바로 바로 분석적 듣기를 할 수 있게 되는 것과 같다.<sup>17)</sup> 이하에서는 틀 유형을 활용한 협상 교육 내용의 예시를 제시하여 지금까지 논의한 교육 내용을 구체화하도록 하겠다.

## 2. 틀 유형을 활용한 협상 교육 내용의 예시

지금까지 코프만과 스미스(Kaufman & Smith, 1999)의 틀 유형을 협상 교육 내용으로 도입하기 위해서는 몇 가지 사항을 보완할 필요가 있다는 점을 지적했고, 그 방향으로 틀 유형의 재구성과 담화표지의 제공이라는 두 가지 차원을 제시하였다. 이 중 틀 유형의 재

17) 실제로 이(Yi, 1992: 166-172)에서는 그레이와 도넬론(Gray & Donnellon, 1989)에서 제시한 6가지 갈등 틀 유형이 어떤 담화 표지로 드러나는지를 밝힌 바 있다. Yi(1992)에서는 두 가지 틀이 동시에 하나의 담화표지로 드러날 수 있다는 점도 보여주고 있는데, 이는 여기에 제시된 담화표지가 틀 유형과 기계적으로 연결되어 있는 것이 아니라는 점을 방증하는 것으로 보인다. 간략히 예시를 제시하면 다음과 같다.

열망&실체틀	"It's all about conflicting interests"	It is all about conflicting interests. Applicant's wish to make money, that may be the biggest thing.
--------	--	---

구성은 다시 ‘학습자들의 협상 상황에 맞는 틀 유형과 예시 제공’, ‘틀 유형의 체계화’, ‘학습자 수준에 맞는 용어 서술’이라는 세 가지 방법을 통해 이루어질 수 있음을 밝혔다. 이를 반영한 틀 유형을 활용한 협상 교육의 내용을 제시하면 아래와 같다.

물론 이는 협상의 개념 및 기본적인 절차 등에 관한 것은 다루고 있지 않기 때문에 기존의 협상 교육 내용에 추가적으로 제시될 수 있는 성격의 것이나, 갈등의 파악 및 조율의 측면에서 기존 교육 내용의 미비한 점을 보완해 줄 수 있다.

### <틀 유형을 활용한 협상 교육 내용의 예시>

**① 상대방이 내세우는 입장은 무엇인가?**

【주의 깊게 들어야 할 표현】

※ “우리가 원하는 바는 ~입니다.”

※ “우리가 양보할 수 있는 마지막 선은 ~까지입니다.”

↳ **그러한 협상안을 내세우는 이유나 동기는 무엇인가?**

【주의 깊게 들어야 할 표현】

※ “우리가 관심을 갖는 사안은 ~입니다.”

※ “우리가 ~하려는 이유는 ~입니다.”

**② 상대방은 협상의 결과가 어떠할 것이라고 생각하고 있는가?**

【주의 깊게 들어야 할 표현】

※ “만약 ~한다면 ~하게 되는 것은 뻔합니다.”

※ “~하면 ~게 될 겁니다.”

**②-1) 상대방은 협상의 결과가 어느 한 쪽에게는 반드시 손해라고 생각하고 있는가?**

**②-2) 상대방은 협상을 통해 양쪽이 모두 이익을 얻을 수 있다고 생각하고 있는가?**

**③ 협상의 규칙, 절차, 참여자 등을 결정하는 과정은 정당한가?**

【주의 깊게 들어야 할 표현】

※ “협상이 공정하려면~”

※ “~한 원칙 하에~”



④ 상대방은 스스로를 어떻게 생각하고 있는가?

【주의 깊게 들어야 할 표현】

※ “우리는 OO집단을 대표하여 이 자리에 나왔습니다.”

※ “우리는 이번 일의 OOO(예를 들어, 피해자)입니다.”

↳ 상대방이 스스로를 생각하는 바와 우리가 상대방을 생각하는 바가 같은가, 혹은 다른가?

⑤ 상대방은 협상에서 어떤 점을 손해 혹은 이득이라고 생각하는가?

【주의 깊게 들어야 할 표현】

※ “~된다면 우리는 ~을 많이 잃게 됩니다.”, “우리 측에 맞서~”

※ “~된다면 우리는 ~을 얻을 수 있습니다.”, “우리는 ~덕분에~”

☞ 협상이 원활히 이루어지지 않을 때에는 위의 질문들에 답해보도록 하자. 가장 먼저 해야 할 일은 상대방의 입장이 무엇인지 다시 한 번 살펴보는 것이다. 입장의 차이가 곧 협상에서 양측이 맞서고 있는 갈등이기 때문이다. 그러나 입장은 그 입장에 대한 이어나 동기로 인해 내세워진 것이기 때문에 입장뿐만 아니라 그 입장에 대한 이어나 동기에 대해서도 반드시 함께 파악해 보아야 한다. 이어나 동기가 충족된다면 입장 자체는 중요한 것이 아닐 수 있기 때문이다.

그러나 협상에서 갈등은 입장 간의 차이로만 나타나는 것은 아니다. 협상의 규칙, 절차, 참여자 등을 결정하는 과정에서도 갈등이 있을 수 있으며, 상대방이 내세우는 정체성을 인정하지 않을 때에도 갈등은 생길 수 있다. 또 세부적인 조건들에 대한 손익 판단이 다를 경우에도 갈등은 생길 수 있다. 입장 차가 어느 정도 조율되었다고 판단되었는데도 협상이 진전되지 않을 때에는 이와 같은 다른 지점에서 발생한 갈등이 그 원인일 수 있다. 따라서 위에 제시된 여러 질문들에 답함으로써 갈등이 생길 수 있는 지점을 가능한 한 많이 파악해 놓아야 한다. 갈등의 지점을 많이 파악해 놓는 것은 양측이 모두 만족할 만한 타협안을 만들어 갈 때에도 도움이 된다. 여러 지점의 갈등을 활용하여 다양한 안들을 더 많이 만들 수 있기 때문이다. 즉 ‘자신에게 더 중요한 것은 얻고, 덜 중요한 것은 포기하는 안’을 만들 때 활용 가능한 자원이 많아지는 것이다.

위에서 제시한 여러 가지 갈등 중 정체성(자기-특성)에 관한 갈등은 우선적으로 해결해야 될 필요가 있다는 점에도 유의해야 한다. 정체성이란 것은 한 번 정해지면 오래 지속되는 성향이 있으며 다른 무엇보다 중요한 가치로 여겨지기 때문에 상대방으로부터 자신의 정체성을 인정받지 못했다고 느낄 경우, 이는 다른 갈등의 해결뿐만 아니라 협상 자체를 어렵게 만들 수 있다.

이와 관련하여 정체성뿐만 아니라 입장 그리고 그 입장에 대한 동기나 이유, 손익에 대한 판단 등에 관한 갈등 역시 가치와 밀접하게 관련되어 있어 해결이 쉽지 않다는 점을 알아두어야 한다. 이에 비해 협상의 결과, 협상의 규칙, 절차, 참여자 그리고 상대방의 정체성<sup>8)</sup>에 관한 갈등은 상대적으로 좀 더 해결이 용이할 수 있다. 따라서 협상이 가치와 밀접한 갈등 하에서 이루어지고 있는 경우 가급적 좀 더 해결이 쉬운 갈등 중심으로 진행될 수 있도록 협상의 흐름을 전환하는 노력을 기울여야 한다.

## V. 결론

협상은 상반되면서도 공통된 이익에 관한 갈등을 조정하여 양측 모두의 이익을 증진시키는 방법이다. 따라서 갈등의 양상이 무엇인지 파악하고, 그에 따라 갈등을 조정하는 전략을 세우는 것이 무엇보다 중요하다.

본고에서는 협상의 이러한 본질을 고려하여 틀(frame) 유형을 협상의 교육 내용으로 제안하였다. 틀은 갈등당사자들이 갈등에 관한 세계를 해석하는 데 사용되는 렌즈와 같기 때문에 틀을 분석함으로써 어느 지점에서 갈등이 일어나고 있는지를 파악할 수 있으며, 이를 이용하여 갈등을 조정할 수도 있어 갈등 조정 방법인 협상에서 큰 유용성을 지니기 때문이다.

실제로 본고에서는 틀에 관한 선행연구와 현재 협상 교육 내용의 고찰을 통해, 기존의 교육 내용을 보완해 줄 수 있는 ‘틀 유형을 활용한 협상 교육 내용’의 세 가지 이점을 밝히었다. 틀 분석을 통해 협상 의제를 다양하게 마련하는 것을 가능하게 해 준다는 점, 여러 갈등 중 어떤 갈등부터 해결해야 할지에 대해 설명해 준다는 점, 갈등의 서로 다른 성격을 파악하게 하여 갈등의 해결이 좀 더 용이해질 수 있도록 갈등을 전환하는 방법을 설명해 준다는 점이 바로 그것이었다.

그러나 틀 유형에 관한 논의는 그동안 국어교육 분야에서 거의 논의가 이루어지지 않았기 때문에 이를 그대로 협상 교육 내용으로 도입하는 데에는 문제가 있었다. 따라서 이를 교육 내용화하기 위해

---

18) 스스로에 대한 정체성과 상대에 대한 정체성 두 가지를 구분해서 이해해야 한다. 자기 자신의 정체성에 대한 판단은 바뀌기 어렵지만, 상대의 정체성에 대한 판단은 상호교섭 과정 중에 얻게 되는 정보를 통해 비교적 쉽게 바뀔 수 있다.

틀 유형 자체에 관한 문제와 틀 유형 활용 방식에 관한 두 가지 차원의 문제점을 도출하였고, 이에 대한 해결책을 제시하였다. 틀 유형 자체의 문제를 위한 방안으로 ‘학습자들의 협상 상황에 맞는 틀 유형과 예시 제공’, ‘틀 유형의 체계화’, ‘학습자 수준에 맞는 용어 서술’을 제시하였으며, 틀 유형 활용 방식의 문제를 위한 방안으로 틀 유형에 관한 담화 표지 제공을 제시하였다. 마지막으로는 이러한 해결 방안이 적용된 구체적인 교육 내용의 예시를 보여주었다.

기존 협상 교육 내용을 체계화하기 위해서는 협상의 핵심인 갈등의 양상 파악과 조정에 초점을 둔 논의가 앞으로는 다양한 방향에서 이루어질 필요가 있다. 그 일환으로 학습자들의 협상 담화로부터 귀납적으로 틀 유형을 검증 및 확장하는 연구도 의미가 있을 것이다.\*

## 참고 문헌

- 교육과학기술부(2008), 『중학교 교육과정 해설Ⅱ』, 교육과학기술부.  
 교육과학기술부(2009), 『고등학교 선택과목 교육과정』, 교육과학기술부 고시 제 2009-41 호.  
 교육과학기술부(2012), 『국어과 교육과정』, 교육과학기술부 고시 제2012-14호 [별책 5].  
 김수란·전은주(2014), 「중학생 협상 양상 연구」, 『화법연구』 26, pp.9-44.  
 노은희(2007), 「국어과 선택 과목 ‘화법’ 교육과정 개선을 위한 논의」, 『국어교육학연구』 28, pp.301-325.  
 박영목·이재승·박재현·이규철·오택환(2011), 『화법과 작문Ⅱ』, 천재교육.

\* 이 논문은 2015. 11. 20. 투고되었으며, 2015. 11. 26. 심사가 시작되어 2015. 12. 4. 심사가 완료되었고, 2015. 12. 13. 편집위원회 심의를 거쳐 게재가 확정되었음.

- 박영목·정호웅·유현경·천경록·양기식·나윤·전은주·성난주·안순숙·박의용·임지은·백정은·신수정·남영민·이혜진(2013), 『중학교 국어⑥』, 천재교육.
- 박종훈(2005), 「지식 중심의 국어교육 내용 범주 설정 시론」, 『국어교육』 117, 한국어교육학회, pp.469-492.
- 서영진(2010), 「협상 담화 교수·학습 방안 연구: 호혜적 협상의 기본 요소를 중심으로」, 『국어교육학연구』 38, 한국어교육학회, pp.203-232.
- 심영택(2009), 「2007 개정 국어과 화법 교육과정 중 ‘협상’ 담화 유형에 관한 연구」, 『화법연구』 14, 한국화법학회, pp.237-278.
- 심영택(2011), 「협상 담화 교육 방법 연구」, 『화법연구』 18, 한국화법학회, pp.319-342.
- 여지선(2012), 「수용자의 정서상태가 메시지 수용과 해석에 미치는 영향 연구: 이득/손실 프레임으로 제시된 건강 메시지 수용행태를 중심으로」, 연세대학교 석사학위논문.
- 이기철(1997), 「전남 서남해안 간척지 개발로 인한 환경분쟁에 관한 연구: 영산강 3단계 간척사업으로 인한 습지훼손 환경분쟁을 중심으로」, 『국토계획』 32, 대한국토·도시계획학회, pp.183-199.
- 이기철(2008), 「한국과 미국의 습지 갈등 비교 연구」, 『한국습지학회지』 10, 한국습지학회, pp.77-87.
- 이유미(2011), 「프레임(Frame)을 활용한 교차토론 방법 연구」, 『화법연구』 19, 한국화법학회, pp.173-196.
- 이준웅(2000), 「프레임, 해석 그리고 커뮤니케이션 효과」, 『언론과 사회』 29, 한국정책학회, pp.85-153.
- 정민주(2008a), 「협상의 개념과 전략에 관한 국어교육적 고찰」, 『국어교육학연구』 31, 한국어교육학회, pp.459-485.
- 정민주(2008b), 「협상 화법의 교육 내용 연구」, 서울대학교 박사학위논문.
- 정민주(2011), 「협상 담화 지도를 위한 과제 구성에 관한 연구」, 『국어교육연구』 49, 한국어교육학회 pp.69-94.
- 정민주(2012), 「실제 중심 교육과정 관점에서 본 ‘협상’ 담화의 교과서 실행

- 양상 탐구」, 『국어교육학연구』 45, 국어교육학회, pp.518-556.
- 정민주(2013), 「중학교 교과서에 나타난 협상 전략 내용 요소의 실현 양상과 문제점」, 『어문학교육』 46, 한국어문교육학회, pp.27-53.
- 정민주(2015), 「역량 중심 교육과정에 대비한 국어과 ‘갈등 해결 교육 내용’의 비판적 고찰」, 『화법연구』 28, 한국화법학회, pp.135-164.
- 주경일(2002), 「폐기물 처리시설 입지과정에서 나타난 각 이해관계집단들의 인지구조 분석: 프레임과 틀짓기 전략을 중심으로」, 고려대학교 박사 학위논문.
- 주경일(2012), 「나이스(NEIS) 체제의 집행과정에 대한 미시적 접근: 인지 프레임의 관점에서」, 『GRI연구논총』 14, 경기개발연구원, pp.191-216
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R. & Woerkum, C.(2009), “Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective”, *Human Relations*, 62(2), pp.155-193.
- Elliot, M., Gray, B. & Lewicki, R.(2003). *Lessons learned about the framing and reframing of intractable environmental conflicts*, In Lewicki, R., Gray, B. & Elliot, M.(Eds.). *Making sense of intractable environmental conflicts: Frames and cases*, Washington, DC, Island Press.
- Fisher, R., & Ury, W. & Patton, B.(1991), *Getting to Yes*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing, 박영환 역(2013), 『Yes를 이끌어내는 협상법』, 성남: 도서출판 장락.
- Goffman. E.(1974), “*Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*”, New York : Harper & Row.
- Gray, B.(2003), *Framing of Environmental Disputes*, In Lewicki, R., Gray, B. & Elliot, M.(Eds.). *Making sense of intractable environmental conflicts: Frames and cases*, Washington, DC, Island Press.
- Gray, B.(2004), “*Strong Opposition : Frame-based resistance to collaboration*”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14, pp.166-176.
- Gray, B. & Donnellon, A.(1989), *An interactive theory reframing in negotiation*,

- Unpublished manuscript, Pennsylvania State University, College of Business Administration.
- Johnson, D. & Johnson, F.(1995), *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, Pearson, 박인우 · 최정임 · 이재경 역(2004), 『협동학습을 위한 참여적 학습자』, 서울: 아카데미프레스.
- Kaufman, S., Elliott, M. & Shmueli, D.(2003), “*Frames, Framing and Reframing*”, Beyond intractability.
- Kaufman, S. & Smith, J.(1999), “*Framing and reframing in land use change conflicts*”, Journal of Architectural and Planning Research, 16(2), pp.164-180.
- OECD(2005), The definition and selection of key competencies, from <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>.
- Pinkley, R.(1990), “*Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict*”, Journal of Applied Psychology, 75, pp.117-126.
- Pinkley, R.(1994), “*Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes*”, Academy of management Journal, 37, pp.193-205.
- Schank, R., & Abelson, R.(1975), *Scripts, Plans, and Knowledge*, New Haven, CT: Yale University.
- Thompson, L.(2001), *The Mind and Heart of the Negotiator*, Pearson, 김성한 · 김중근 · 홍성욱 역(2005), 『지성과 감성의 협상 기술』, 서울: 한울 아카데미.
- Tversky, A. & Kahneman, D.(1981), “*The framing of decisions and the psychology of choice*”, Science, 211, pp.453-458.
- Yi, G.(1992), “*An analysis of disputants’ environmental conflict frames relating to Ohio Wetland conversion disputes*”, Ph.D. Dissertation, The Ohio State University.

## ■ 국문초록

# 틀(frame) 유형을 활용한 협상 교육 내용 연구

박준홍

협상은 상반되면서도 공통된 이익에 관한 갈등을 조정하여 양측 모두의 이익을 증진시키는 방법이다. 따라서 갈등의 양상이 무엇인지 파악하고, 그에 따라 갈등을 조정하는 전략을 세우는 것이 무엇보다 중요하다.

본고에서는 협상의 이러한 본질을 고려하여 틀(frame) 유형을 협상의 교육 내용으로 제안하였다. 틀은 갈등당사자들이 갈등에 관한 세계를 해석하는 데 사용되는 렌즈와 같기 때문에 틀을 분석함으로써 어느 지점에서 갈등이 일어나고 있는지를 파악할 수 있으며, 이를 이용하여 갈등을 조정할 수도 있어 갈등 조정 방법인 협상에서 큰 유용성을 지니기 때문이다.

실제로 본고에서는 틀에 관한 선행연구와 현재 협상 교육 내용의 고찰을 통해, 기존의 교육 내용을 보완해 줄 수 있는 ‘틀 유형을 활용한 협상 교육 내용’의 세 가지 이점을 밝혀냈다.

그러나 틀 유형에 관한 논의는 그동안 국어교육 분야에서 거의 논의가 이루어지지 않았기 때문에 이를 그대로 협상 교육 내용으로 도입하는 데에는 문제가 있었다. 따라서 이를 교육 내용화하기 위해 틀 유형 자체에 관한 문제와 틀 유형 활용 방식에 관한 두 가지 차원의 문제점을 도출하였고, 이에 대한 해결책을 제시하였다.

[주제어] 틀, 틀 유형, 협상, 협상 교육, 갈등

■ Abstract

## The content of negotiation education using frame categories

Park, Junhong

This study examined frame categories' importance and limits as they apply to negotiation education. Frames are tools that enable people to understand and interpret conflicts and to resolve them strategically. Therefore, knowledge of frames can be valuable to students who deal with conflicts when negotiating. Using frames as a way to negotiate education should be considered for Korean language education because frames have not yet been applied in the Korean language education field. To fill that gap, this study analyzed the limits of frame categories and suggested a solution in two dimensions. Last, this study presented the content of negotiation education using frame categories.

[key words] Frames, Frame categories, Negotiation, Negotiation Education, Conflicts