

한국인의 협상 마인드

황 상 민

세종대 교육학과

한국인의 협상 마인드에 대한 심리학적 분석은 한국인이 협상을 이해하는 틀을 개념적으로 정의하고, 협상장면에서 한국인이 일반적으로 나타내는 사고와 행동특성을 유형으로 분류하는 것에서 시작한다. 한국인의 협상 마인드는 먼저 협상상황에서 한국인이 보이는 사고나 행동특성은 협상에 대한 “인식의 틀(paradigm)”을 반영한다. 그러나, 이것이 협상과정에서 발휘하는 영향력은 아주 중요하다. 왜냐하면, 실제 협상장면을 받아들이거나 그 속에서 이루어지는 역할에 대한 정의, 역할의 수용 방식, 그리고 협상결과에 대한 평가 등은 바로 이 틀에 의해 결정되거나 유도되기 때문이다. 여기에서는 한국인이 협상과정에서 가지는 “인식의 틀”이 “협상이론”에서 볼 수 있는 서구인들의 협상개념과는 그 기본적인 차이가 무엇인가를 비교 분석한다. 미국을 중심으로 한 서구의 관점에서 보는 협상의 개념은 “참가자들이 상호 공유하는 인식틀을 형성하는 과정”이다. 협상에 대한 기본적인 개념의 차이에 기초하여, 여기에서는 한국인이 협상에 대해 가지고 있는 인식의 틀을 “힘의 분치 유형”, “명분과 현실의 혼란형” 그리고 “게임 논리형”의 세가지로 분류한다. 이렇게 분류될 수 있는 협상 마인드, 즉 협상행태는 우리가 협상을 받아들이고 또 그 결과를 정리하는 기본틀로 작용한다. 이런 틀에 기초하여 나타난 사고나 행동방식들은, 협상장면 속에서 우리 자신이나 상대방의 역할을 설정하고 받아들이는 것을 결정할 뿐 아니라, 한국인인 우리의 협상전략을 형성하고 인도하기도 한다.

협상이라는 단어가 주는 이미지는 심리학과 직접 관련 있다. 그러나, 한국인의 협상과 관련된 특성과 행동이 어떠한지를 다룬 심리학적 연구는 거의 없었다. 미국을 중심으로 한 서구에서의 협상이론과 참가자의 행동분석은 심리학의 개념과 이론들로 짜여져 있다. 여기에서 한국인의 협상 마인드를 분석하고 설명하기 전에 먼저,

이 주제가 한국 심리학의 관심이 되지 못했던 배경을 간략하게 기술하고, 이 논문에서의 접근 방향을 정의하고자 한다. 한국의 심리학의 배경에서 볼 때, 한국인의 협상행동이나 관련 현상을 연구대상으로 할 때 부딪히는 첫번째 과제는 이것이 “과학적 방법론”과 얼마나 상응할 수 있는가의 우려이다. 이 우려에서 먼저 칼 포퍼의 과

학적 연구방법에 대한 구분을 살펴보고, 한국인의 협상 마인드가 과학적 심리학의 연구대상이 될 수 있는 계기를 찾아보자.

칼 포퍼는 과학의 논리에서 제기되는 근본적인 문제들을 개관하면서, 연구 대상의 탐색에서 “과학의 논리”와 “경험심리학”의 구분이 필요하다고 제기하였다(Popper, 1934). 이 구분에 따르면, 과학적 연구대상에는 “지식의 논리”에 의해 판단되어지는 경험 과학적 발견의 논리에서 탐구되어야 할 것과 “경험 심리학의 관점” 즉, 현상적인 측면에서 분석되고 해석되어야 하는 구체적인 사고와 행동의 내용에 관한 것들이 있다고 구분하였다. 이런 구분에 따르면, “한국인의 협상 마인드”에 대한 심리학적 분석은 지식의 논리가 아닌 구체적인 사고와 행동의 내용이 대상이 되어야 한다. 따라서, 본 연구도 구체적인 협상 사례와 장면에서 일어나는 현상적인 한국인의 행동과 사고의 내용을 분석하는 것으로 접근하고자 한다.

먼저 “한국인의 협상 마인드”가 무엇인가를 정의해 보자. 협상마인드란 특정 협상에 참가하는 특정 행위자가 하는 행동이나 사고방식을 언급할 수도 있다. 그러나, 불특정 다수의 “한국인”을 특정 지우는 경우, 우리는 구체적인 한사람의 행동이나 사고과정을 언급하기보다는 “협상”이라는 것을 이해하고 받아들이는 한국인 일반의 사고방식과 행동양식에 관한 특징으로 정의된다. 협상이란 참가자와 관찰자가 서로 상이한 목표나 결과를 추구한다고 믿기에, 그 과정이나 결과에 대해 하나의 이해나 틀로 평가하기란 힘들다. 여기에서는 특정 협상이 성공하였는가 또는 실패하였는가의 결과에 대해 평가하려는 것이 아니라, 한국인 일반인 우리가 그 협상 상황이나 결과를 어떻게 이해하고 받아들이는가에 초점을 둔다. 이런 정의와 분석의 틀에서 본다면, 한국

인이 하는 어떤 협상이든 그 결과는 일차적으로 우리가 협상에 대해 가지고 있는 사고와 행동방식에 의해 어느 정도 정해질 수 밖에 없다. 여기에서는 한국인의 협상 마인드에 대한 명확한 개념화를 통해, 한국인이 협상과정에서 보이는 행동특성을 설명하고 유형에 따라 분류할 것이다.

1. 한국인의 협상에 대한 이해

한국인의 협상마인드에 대한 심리학적 분석은 먼저 한국인이 “협상에 대해 가지고 있는 개념”을 명확히 하는 것에서 시작한다. 일차적인 이유로는 국내나 국외에서의 협상상황이나 장면에서 한국인인 우리가 나타내는 행동들의 많은 부분이 우리가 협상을 보는 “인식틀(schema or paradigm)” 또는 “이해의 틀”에 의해 결정되기 때문이다. 즉, 한국인 일반이 가지는 협상개념에 대한 충분한 이해없이 협상상황에서 보이는 행동형태나 행동의 이유를 설명할 수가 없을 것이기 때문이다.

예를 들면, 서구의 협상이론에서 가정하는 협상에 대한 기본적 인식은 “협상의 참가자나 대상자들이 상호 공유하는 틀을 형성하는 것”에 기초한다(Fisher, R. & Brown, S. 1988; Fisher, R. & Ury, W, 1981). 협상에 대한 이런 정의는 일차적으로 한국인이 일반적으로 경험하고 이해하는 협상의 이미지와는 상당한 차이가 있다. “협상은 주고 받는 것이다”라든지 “협상은 무엇을 얻기 위해 상대방과 대화를 하는 것” 정도로 이해하는 우리의 개념과는 분명 다르다.

미국을 중심으로 한 서구의 문화에서 협상이란 참가자가 이해하는 인식의 틀을 형성하는 작업이다. 그리고 서로 다른 관점이나 입장이 존재할 때는 언제든지 협상이 이루어져야 된다고 본

다. 이 경우에 협상의 주된 노력은 자신의 관점이나 입장을 개념화하여, 상대방이 가지고 있는 관점이나 틀과 일치하거나 공통분모를 찾아내는 것에 둔다. 그러면, 여기에서는 먼저 한국인이 일반적으로 협상에 대해 가지고 있는 개념은 무엇이며, 이 개념은 왜 형성되었으며, 서구의 협상이론과는 어떤 차이가 있는가에 초점을 두고자 한다.

1) 한국인의 협상형태의 비평

한국인의 협상행동과 특성에 대한 우리의 이해와 이미지는 어떻게 나타나는가? 한국인의 협상행동에 대한 선입관적 유형론(stereotype)에 입각한 평가는 다음과 같다.

한국인은 일반적으로 협상장면에서 지나치게 감정적이며, 성급한 행동을 보인다. 흑백 논리에 좌우되어 편가르기를 먼저 할 뿐 아니라, 문제를 접근하는 총체적인 전략이 없다. 이뿐 아니라, 협상상황이나 문제를 보는 일관된 사고의 틀이 형성되어 있지 못한 경우가 많다. 특히, 협상의 결정에 따라 일관된 구체적 행동방향이 설정되어 실행된다는 느낌을 받기가 힘들다. 협상장면에서로 상호 기꺼이 수용하는 대안의 탐색과 수용보다는, 어느 한쪽의 일방적인 폐쓰기나 협박과 유사한 행동들이 두드러지게 나타난다. 이런 이유로, 협상과정이나 결과도 어느 한쪽이 당했다라든지, 또는 무엇을 얻게 되었다는 것과 같이 zero-sum게임의 유형으로 생각하여 일방적인 힘의 대결로 보고 받아들인다.

이런 평들은 한국인의 협상 행태를 지나치게 단순하게 표현한 감도 있다. 그러나, 우리 정부의 대외 협상 태도를 지적하는 일부의 평가는 이것보다 더 부정적일 때도 있다. 예를 들면, 국가간 협상의 경우에도, 협상이란 마치 국내의 정치협잡과 유사한 개념으로 보려고 한다. 협상은

마치 우리의 계파정치나 밀실정치의 행태를 반영하는 것으로 보여진다. 따라서, 협상에 같은 편이 누구인지 편가르기를 먼저한다. 이것에 따라 협상방향이 정해지기도 한다. 이뿐 아니라, 우리의 정부는 외국과의 협상에서 강한 상대 앞에서는 지나치게 소극적이며, 쉽게 굴복하고 만다고 보여진다. 이런 경우에 국내에서는 그 결과를 미화시키거나 애써 감추기에 급급하다는 비판도 있다.

이것은 냉전시대에 국제문제에 대해 우리의 외교가 독자적인 목소리를 내기보다는 대개 형님 국가격인 나라들의 입장을 답습하거나 눈치를 보고 있는 행태에 머물러 있다는 지적과도 유사하다. 그러나 일반적으로 유연한 사고와 체계적인 논리가 뒷받침되어야 할 외교적 협상에서도 정치적 목적이나 치장을 위한 주고받기의 행태로 이해하고 받아들인다. 이것은 우리의 협상 참가자들이 가지고 있는 일반적 관료주의적 경직성과 위계적인 행동방식 때문이라는 해석도 있다.

그러면, 이렇게 평가되는 한국인의 협상행태나 외교방식은 국제화되지 못한 한국인의 행태를 단순히 기술하는 유형론(stereotype)에 불과하다. 이것이 한국인의 협상 마인드에 대한 정확한 분석은 아니다. 일부의 식자들이 주장하는 우리의 협상능력은 국제화 수준이 낮기 때문에 어쩔 수 없다거나, 외국어 능력의 부족이라고 비판하거나 자조할 문제는 더욱 아니다. 그러면, 왜 한국인의 협상형태는 위와 같은 유형론을 가지게 되었는가? 이 질문에 대한 답을 하기 위해 우리는 심리학적 접근이 필요하다.

한국인의 협상 마인드란 협상에 대한 우리의 이해의 틀 그리고 협상장면에서 우리가 보이는 행동특성 이상도 이하도 아니다. 따라서, 여기에서는 일반적으로 협상에 대해 일반적인 한국인

이 가질 수 있는 이해의 틀이 무엇이며, 이 틀의 기초가 되는 특성이 무엇인가를 세분한 후, 이 특성들의 조합에 따라 각각 상이한 형태로 나타나는 한국인의 협상 마인드를 유형별로 분류하고자 한다. 이 작업은 우리가 암묵적으로 비판하고 논의하는 한국인의 협상행태가 아마 한국인에 대한 이해보다는 서구인의 행동형태를 기술하고 설명하는 협상의 개념에 기초한 비판은 아닐까라는 우려에서 시작한다. 따라서, 우리는 한국인의 협상 마인드란 서구의 협상이론과는 그 기본적인 출발에서 다르기 때문에, 동일한 개념들에 근거하여 평가나 비판할 것이 아니라 한국인이 이해하고 수용하는 협상형태와 상응하는 협상 개념을 마련할 필요가 있다.

2) 협상에 대한 한국인의 이해의 틀

한국인이 이해하는 협상이란 무엇이며, 이것은 서구의 협상이론에서 논의하는 협상행동과는 어떤 측면에서 차이가 나는가? 서구의 협상이론에서 가정하는 협상의 기본 의미는 협상장면이나 상황에 대한 각자가 가지는 인식의 틀을 분명히 밝히고, 이것이 서로에게 이해될 수 있도록 노력한다는 상호이해에서 시작한다. 협상과정이란 단지 이 틀을 객관적이며 명료화해 가는 행동의 연속이다. 특히, 미국의 문화적 맥락에서 협상이란 문제해결 과정이며, 해결한다는 것이 어느 정도의 게임과 같은 의미로 받아들여진다. 그러나, 우리의 경우에는 어떠한가? 협상이란 문제해결이나 게임의 의미보다는 대개의 경우 부정적인 의미를 더 담고 있다.

열강의 틈바구니 속에서 살아왔으며, 죽고 살기 식의 정치, 사회적 역사의 맥락 속에서 살아왔던 한국인으로서 협상이란 힘에 의한 것이라는 생각이 강하게 박혀있다. 이뿐 아니라, 협

상은 뭔가 떳떳하지 못한 행동일 뿐 아니라, 협상을 하면 개인이나 집단이 고이 간직하는 어떤 원칙이나 가치를 손상시키는 행위로 인식되어졌다. 결과론적 분석이지만, 수년 전에 있었던 “농수산물 UR 협상”이나 지금도 계속되는 “대북 핵 협상” 또는 “한미-통상협상” 등의 일련의 국제협상도 구체적인 협상내용이나 주제와는 별개로 한국인이 가지는 협상에 대한 이미지나 이해의 틀이 적용되었다.

예를 들면, 한국인이 보는 UR협상이란 우리가 원하지도 않은 상황에서, 변화하는 국제 무역환경 속에서 힘있는 강대국에 의해 강제적으로 시작된 것이다. 우리는 원하지도 않았고 억지로 끌려갔다는 인상이 강하게 남아있다. 많은 식자들은 우리가 UR협상에 대해 사전에 준비가 충분히 없었다는 비판도 하였지만, 한국인의 기본심리에 있는 협상이란 것 자체에 대한 거부감이 사전 논의나 준비를 하는 것을 막는 작용을 하였다고 해석될 수 있다. 우리의 입장에서 협상을 한다는 것 특히, 강자와 협상을 한다는 것은 거북스런 필요악이다. 이뿐 아니라 협상 자체는 자신의 원칙이나 가치를 손상당할 것이라는 심리적 부담도 있다. 따라서, 이 협상에 대한 구체적인 대비가 필요하다고 논의를 하는 것은 마치 누구나 싫어하고 숨기고 싶은 것을 지적하는 것과 같은, 거북스런 일이 된다. 결국 떠밀려서 이루어진 협상의 막바지에서 우리가 보일 수 있는 행태는, 마치 투정부리거나 떼쓰는 약자의 입장에서 우리의 모든 것을 희생한다는 것을 가능한 분명하게 보이면서, 잘 보아주기를 간청하는 입장이 된다. 결과적으로 나중에 우리 스스로 이 협상과정에서 우리는 최소한의 비용을 지불하였다고 자위하면서도, 뭔가 소중한 것을 상실했다는 안타까움을 느끼게 된다.

지금도 이루어지고 있는 북미 핵문제 협상을

보는 한국인의 심리는 이와 유사한 이해의 틀에 기초하고 있다. 우리 정부가 일관된 태도를 보이지 못하는 것도 문제이지만 미국이 북한과 협상을 한다는 상황이나 행동 그 자체는 뭔가 몇몇하지 못한 것이 이루어지고 있다고 이해하게 된다. “협상”이라는 것 때문에 이렇게 보여질 뿐 아니라, 이 과정에서의 참여자의 역할에서도 그렇다. 협상의 주체는 미국과 북한이 되어 있는데, 우리는 결국 누군가의 손에 놀아난다는 느낌이 짙게 깔려있다. 더 재미있는 상황은 이 협상에서도 강자와 약자의 구도로 생각하면서, 북한의 협상이란 막바지에 몰린 무엇이 발악하는 것으로 쉽게 생각하면서도 다른 한편으로, 이 협상을 통해 미국과 북한 사이에 우리가 희생양이 되는 거래가 이루어지는 않을까라는 불안감과 좌절감을 경험한다.

한국인이 가지는 협상의 이미지를 더 강하게 나타내는 예를 한-미 농산물 협상의 경우에서 찾아보자. 농산물 검역이나 냉동소세지 수입 문제와 관련된 한미 농수산물 협상에서 WTO에 제소하겠다는 미국의 협박에 한국 정부는 미국의 요구를 수용하였다. 이런 사례에서 우리 정부가 보인 협상의 결과는 역시 협상이란 힘이 강한 쪽이 내세우는 위협이 있으며, 약한 쪽은 끝까지 투쟁하듯이 버티다가 나중에 항복하고 말 수 밖에 없다는 이해의 틀에 따라 보인 전형적인 행동이라면 지나친 표현일까.

한국인이 가진 이런 협상의 틀이 국제관계에서만 국한된 것은 아니다. 80년대 후반, 민주화의 열기와 함께 붓물 터지듯 일어났던 노사분규 속에서 이루어졌던 노사협상이란 대개 파업의 신호가 되는 요식행위였다. 협상의 시발은 억울하다고 생각하는 집단의 떼쓰기 장면으로 비쳐졌으며, 그 과정은 누가 협박을 강하게 하고 힘을 행사하는가에 따라 결정되어졌다. 노사협상의

경우, 상호 만족하는 새로운 대안이 제시되거나 수용되기도 하지만, 이것은 거의 극적이라는 말로 표현되었다. 대개는 극단적인 두 집단의 주장이 대립만 하다가, 결국 집단적인 물리행동으로 이어지고, 이에 대응하는 공권력의 집행이라는 연결로 나타났다. 이런 측면에서 볼 때, 우리의 협상이란 결국 힘있는 쪽이 약한 자를 달래기 위한 하나의 수단이라는 측면으로 더 쉽게 이해되어진다. 수년전에 몇 달씩 계속되었던 현대 중공업이나 자동차의 노사협상, 수많은 시민들을 볼모로 시작되었던 지하철 노조 협상, 그리고 최근의 한통 노조와 경영진과의 협상행동 등은 한국인이 지니는 협상에 대한 이해의 틀이 무엇이며, 또 어떤 행동과 연결되는가를 명확하게 보여준다.

그러면, 한국인이 협상에 대해 가지는 인식의 틀이나 협상 마인드는 왜 이렇게 나타나는가? 여기에서는 먼저 이 문제에 대한 답을 한국인의 대인간 문제 해결방식에서 찾아보고자 한다. 한국인의 대인관계에서 특징적인 것은 상호 관계의 형성과 유지는 서로간에 문제가 존재하지 않아야 한다는 가정에 근거하고 있다. 왜냐하면, 동질성이던 화합의 의미이든 간에 같은 집단이나 가족의 범주에 속하는 경우 뚜렷한 문제가 존재하지 않는 것으로 보려한다. 만일 문제가 있다면 그 사람은 나와 관계없는 남이 되고 만다는 인식을 가지고 있다. 이런 이유 때문에 갈등이 나타나는 경우 한국인의 문제해결 방식이란 “문제” 자체에 초점을 두는 방식이 아닌 “사람”에 초점을 두는 방식이다. 협상의 경우에도 이런 특징이 예외없이 나타난다.

협상의 원론적 의미는 참여자가 공통의 목표를 달성하기 위해 서로 자신의 입장을 명확히 하고 상호 공통적으로 수용할 수 있는 목표나 결과를 찾아가는 것이다. 이 과정에는 각 상황이

나 입장 조건 등을 면밀히 따져보고 서로의 관계에 대한 분석 및 재정의(redefine) 하는 과정이 필요하다. 그러나, 이 요구는 한국인이 가지고 있는 인간관계의 기본틀, 즉 가능한 문제를 분명히 인정하지 않으려 할 뿐 아니라 이것을 회피하려고 하는 특성과는 적합하지 않다. 특히, 대인간이나 집단에서도 비록 문제가 존재하더라도, 상호간에 그 문제나 갈등을 명확히 하지 않는 것이 해결책이나 수용점을 찾는 것이라는 무의식적인 생각이 있기에 특정 문제에 대한 협상이란 쉬운 일이 아니다.

2. 한국인의 협상 마인드: 역할 수용 방식에 의한 분석

1) 협상에 대한 상반된 이해 틀의 충돌

한국인의 협상 마인드의 특성을 간단하게 요약하기란 쉽지 않다. 그러나, 기본적으로 일반적인 서구 협상이론과 명확하게 구분되는 것은 상호 지향하는 목표가 너무나 다르다는 것이다. 예를 들면, 미국의 경우 협상이라는 것이 구체적인 소득을 얻는 목적도 있으나, 상호신뢰의 형성에 의한 발전적 방안의 마련이라는 틀을 가지고 시작하려한다(Fisher, 1980). 그러나, 우리의 경우 협상을 시작한다는 것부터가 이런 상호신뢰가 없다는 것을 분명히 보여주는 증거라고 이해한다. 상호신뢰가 있는 관계는 협상이라는 것이 나타나기 전에 벌써 문제를 어떻게 생겨나지 않게 했을 것이라고 지각하기 때문이다. 특히, 한국인의 경우에는 협상이란 것에 부딪힌 상황에서는 마치 적과 대응하여 싸워야 하고 이기거나, 최소한의 회생을 치러야한다는 사명감이 팽배하게 된다. 따라서, 협상을 통한 상호신뢰의 형성이나 공통된 이해의 틀을 거두려고 하기보다는 표면

적으로 나타나는 현안문제에 대해 어떻게 하면, 가능한 회생을 적게 막을 것인가에 골몰하게 된다. 이런 상반되는 이해의 틀은 한국인에게 계속되는 부담이나 문제로 남게 된다.

서구의 협상이론에 의해 모든 것이 당연히 협상의 대상이 될 수 있다고 믿는 대상 특히 미국으로부터는 우리는 계속적인 협상을 요구받게 된다. 국제화의 물결 속에서 각 사안에 대해 계속적으로 협상하기를 요구받을 때 우리는 이런 협상에 대한 이해의 틀 속에서 끊임없이 빼앗기는 것을 적게 하려는 수세의 위치에 선다. 따라서 현재까지, 우리의 모습은 상대방으로부터 계속적인 협상을 해나가기 때문에 결국에 약자의 위치에서 하나하나 빼앗기게 되는 상황이 벌어지는 것이다. 지난 19일부터 워싱턴에서 이루어지는 한미 자동차 협상에 대한 국내 주요 언론의 보도(1995년 9월 23일 현재)는 바로 이런 이해의 틀을 반영한다.

“한미 양국은 3일째 협상을 가졌으나 합의도 출에는 일단 실패했다. 그러면 “車협상은 어떻게 될까?. 지난 19일부터 사흘간 계속된 한미자동차 협상은 현재 줄 것은 다 주고 미국측의 「처분」만을 기다리는 상황이다. 정부로서는 「미국측의 요구를 관세를 제외하고는 전폭 수용하는 선에서 공식협의를 끝낸 후 마후접촉을 갖고 있다」며, 미국 통상법 슈퍼 301조에 따른 우선 협상국 지정은 피할 수 있다는 회망을 갖고 있다. 정부가 미국에 양보한 주요내용은 할부금융사 외국인 지분참여 조기실시, 미국차에 대한 형식승인 추가 면제, 배기량 2천5백cc 이상급 승용차 자동차세 인하로 요약된다. 이미 특별소비세율항목은 낮춘 만큼 미국이 주장하는 5개항을 사실상 다 들어준 셈. 우리가 마지막까지 지킨 유일한 것은 관세를 8%에서 2.5%로 인하하는 문제인데, 미국은 한국이 올해 1월 1일부터 관세를 10%에서 8%로 2% 인하했고, 아직도 EU관세율이 10%인 점을 감안, 관세문제를 이번 테이블에서 제외하는데 묵시적으로 동의했다. 현재 미국측은 협상테이블에서 합의한 후, 「관련 부처와 업계에 협상결과를 알리고, 양보안을 수용할지 거부할지 통보할테니

한국협상단은 기다리라」고 일방적으로 통보해 놓은 상황이다. 이에 따라 정부 협상단은 무작정 미국쪽의 반응을 기다리고 있으며, 빠르면 22일 늦어도 26일까지는 이번 협상은 모양을 갖춰 타결될 것으로 잔뜩 기대하고 있다 ..생략..(조선일보 95년 9월 23일 기사)”.

2) “한국인의 인간관계 모델”에 기초한 협상 마인드

한국인의 협상 마인드를 나타내는 특성을 나타내기 위해, 여기에서는 한국인이란 협상을 하는 것이 마치 인간관계 속에서 문제해결을 하는 모형을 따른다고 언급하였다. 따라서, 여기에서는 한국인이 서로의 관계에서 적용하는 몇 가지 기준들을 중심으로, 한국인의 협상 마인드를 개념화하고자 한다. 우리가 인간관계에서 생각할 수 있는 첫번째 기준은 상대방이 누구이며, 어떤 위치에 있는가의 위계적 또는 신분적 구분이다. 이 기준이 협상의 마인드에서는 협상의 대상이 되는 문제를 일차적으로 “인간적 관계에서 일어나는 문제”와 유사한 방식으로 인식한다. 이런 사고의 틀 속에서 우리는 문제 자체를 분명히 객관화하여 세분하고, 각각의 이슈에 대한 체계적인 접근을 하기가 쉽지 않다. 왜냐하면, 우리가 익숙한 인간관계에서는 꼬치꼬치 따지면서 문제를 해결하지 않기 때문이다.

한국인의 경우, 협상장면에서 문제의 분석에 기초한 상대방이 가지는 역할이나 행동에 대한 전략적이고 객관적인 틀을 형성하기란 쉽지 않다. 이에 비해, 서구의 협상 이론에서 가장 강조하는 협상 마인드 또는 협상의 기초란 참여자와의 관계나 역할에 대한 분명한 개념화와 구분에서 시작한다. 즉, 협상이란 참가자들이 자신의 역할과 입장을 분명히 하는 것에서 시작한다. 자신이 어떤 사람이든지 상대방이 어떤 인간이든

지 간에, 이것은 그 사람이 해야하는 잡(job)때문에 그 역할을 하는 것이며, 그 사람의 특성이나 위치와는 관계가 없다는 시각이다. 따라서, 이 경우, 협상과정이란 서로 명확하게 정해진 역할 속에서 자신의 입장을 가능한 강하게 그리고 분명하게 제시하는 것이 더 중요하고 필요하다.

한국인의 입장에서는 협상대상자를 그 위치에서 그 역할을 하여야 하는 “어떤 사람”이 아니라, 어떤 지위에 있는 사람이 자신과 개인적인 측면에서 관계를 맺는 사람이라는 인식이 강하다. 즉 협상 대상자를 볼 때 그 사람의 역할에서 그 상황이나 행동을 판단하기보다는, 그 사람의 특성이나 위치등의 요인에 의해 좌우된다고 보면서 협상을 시작하게 된다. 이런 측면에서 서구 개념의 협상이란 정해진 또는 정해질 수 있는 역할(role)에서 시작하여, 점차적으로 사람(person) 즉 관계를 형성하는 것으로 본다. 그러나, 우리의 경우, 관계(사람)에서 시작하여 협상의 역할(또는 규칙)을 만들어가려고 한다. 이런 이유 때문에 우리의 협상가들이 누구와 어떤 협상을 하였는데 그 사람이 어떠하다는 인간적 평가를 더 쉽게 한다. 이 경우에 협상과정에서의 논의 주제에 대한 분석이나 논쟁보다는 사람에 대한 감정이나 행동에 더 민감하게 반응한다. 즉, 우리의 경우 사람에서 접근하여 역할로 부딪히게 되게 때문에, 감정적 반응을 더 경험하게 되며 또 인간적 배신감도 토로하게 된다. 한미 무역협상이나 기타 협상의 비화에서 우리의 대표들이 상대방 대표 누구에 의해 힘든 시간을 가졌다는지, 우리의 대표 누구가 어떻게 그 협상을 주도해갔다는지 하는 이야기들은, 한국인이 협상대상자에 대해 인간적인 측면에서의 평가와 그 관계를 중시 여긴다는 점을 반영한다.

인간관계의 모델에서 한국인의 협상 마인드를 특징 지우는 두 번째 기준은 상대방에 대한 암

목적인 이해이다. 이것은 협상이란 어떻게 이루어져야 한다는 우리의 암묵적인 이해 틀과 연결된다. 심정적 접근을 강조하는 한국인의 경우 “협상”이란 같은 집단이나 가족 속에서 일어나는 일이 아니라 타인과의 일로 본다. 이것 때문에 협상은 암묵적이며 가능한 비밀스럽게 이루어져야 한다는 행동방식을 선호하는 경향이 있다. 따라서, 협상이란 당연히 물밑 작업이 있는 것이며, 자신의 요구를 분명하게 나타내는 것은 협상에 적합하지 못하다는 가정을 하게 된다. 이와함께, 협상이란 자신의 집단이 아닌 타인과의 관계 속에서는 이루어지는 것이기에, 먼저 이런 행동을 남들에게 정당화할 수 있는 명분을 가져야 한다는 심리적 압력도 있다.

내외적 관계나 국가간 협상에서 우리가 “국민 감정”이나 “여론” 또는 “국민의식” 등을 언급하면서, 협상이나 그 결과에 따른 명분의 압력을 강하게 느끼는 이유는 이것이 남과의 보여지는 것이라는 특성을 반영한다. 한국인의 마인드에 있는 협상에서는 이것이 타인과의 일이기 때문에 무엇보다도 정당성과 명분이 필요하다. 마땅히 체면을 차려야 하며, 또, 정당한 명분이 있을 때만 협상의 결과를 수용하는 것이 가능하다. 어떤 경우에는 우리의 협상팀이 실리적인 측면보다는 남들에게 (예를들면, 조합원들에게, 경영진에게, 또는 국민에게 등) 무엇이라고 이야기할 수 있는 명분을 찾는 것이 실제 협상과정에서 더 중요한 이슈가 되기도 한다. 특히 국민정서나 감정에 호소하는 정치에 익숙한 우리의 문화에서 협상의 성공이란 그 내용이나 결과가 무엇이든지 결국 국민의 정서와 얼마나 잘 일치될 수 있는가에 좌우된다는 생각을 하게된다.

인간관계 모델에서 적용될 수 있는 협상의 세 번째 기준은 앞에서 언급한 한국인의 협상에 대한 이해의 틀과 직접적인 관련이 있다. 우리가

협상에 대해 가지고 있는 부정적인 이해의 틀이나 암묵적인 가정들은 우리의 행동 뿐 아니라 협상의 결과를 평가하는 방식에도 영향을 미친다. 이것은 협상의 목표와 결과에 대한 기대를 암묵적으로 결정 지우기도 한다. 예를 들면, “쌀 개방 不可는 목표이자 협상전략이었다(신동아, 1994, 4).”라는 UR 농수산물 협상 사례를 살펴보자. 협상의 주된 책임자였던 인사는 나중에 언론과의 인터뷰에서 우리의 협상틀이란 “마지노선을 제시하고, 이것이 안 될 때에는 차선책을 위해 후퇴하는 방식”을 택하는 것이었다고 설명하였다. 이런 틀에서 나타나는 한국인의 협상 마인드란 결국 “강자와의 협상”이라는 틀 속에서 가능한 적게 주고 무엇을 지키겠다는 태도를 분명하게 나타내는 것이다. 협상이 상대가 원하는 것보다는 상호 이해하는 이상적 전체 목적을 추구하는 것이라고 정의한다면, 우리의 협상 마인드는 상대가 원하는 것을 얼마나 줄 수 있는가에 너무 고착되어 있다고 할 수 있다.

우리의 협상 특성이 인간관계에 초점을 두게 되기 때문에 나타나는 일차적 결과는 무엇일까? 아마, 가장 기본적인 결과는 협상에 대한 총체적인 측면에서 목표나 전략을 형성하지 못하게 된다는 것이다. 일단, 협상 자체가 부정되어야 하고 거부되어야 하는 것이기에 분명한 대안을 마련한다는 것은 이것을 수용한다는 심리적 갈등을 안게된다. 따라서, 한국인의 입장에서는 협상 장면이란 우리가 억지로 끌려간 상황이기 때문에, 가능한 부각되는 논의 주제(issue) 중심으로 가능한 깊은 관계를 맺지 않으려고 한다. 마치 진흙탕에 발을 담그고 있더라도, 머리만 깨끗하게 할 수 있다면 자신이 깨끗할 수 있다는 생각을 강박적으로 가지려는 행동을 보이는 것이다. 따라서 우리의 협상이란 계속해서 제기되는 국부적인 문제에 초점을 두게 되어, 궁극적인 협상

의 대상 및 목표는 여전히 불명확한 문제점을 안고 있다. 이런 결과는 현재 한미 통상협상이나 기타 국제 협상에서도 잘 나타난다. 계속되는 외국의 개방 압력 속에서 협상을 하면 할 수록 우리는 계속 무엇을 빼앗긴다고 느끼게 된다. 그러나, 이런 상황에도 불구하고, 외국의 시각은 우리의 개방 노력이나 변화는 거의 없다고 계속 지각하게 되며, 끊임없이 협상이나 압력을 주어야 한다고 보는 현상이 발생하게 된다.

한국인의 협상특성에 기초하여 나타나는 두 번째의 결과는 협상결과에 대한 판단의 관점이다. 협상이란 서로의 갈등 해소 자체에도 들 수 있지만, 우리의 협상이란 무엇을 주었느냐, 무엇을 주지 않았느냐의 손해와 이익의 관점에서만 그 결과를 판단하게되는 한계를 가지고 있다. 이것은 협상이란 강자와의 관계이며, 그 결과는 자신의 체면이나 입장에 얼마나 기여하고 있는가로 평가되는 특성에 의한다. 즉, 성공적인 협상결과란 나의 집단이나 우리나라가 체면이 상실에 되지 않으면서 가능한 얼굴이 서는 결과가 서야한다고 기대하는 심리를 반영한다. 결국 협상의 최종 목표는 체면이나 지위의 유지라는 협상 외적인 기준이 더 강하게 작용한다. 이런 현상은 한국인이 협상에 가지고 있는 선입관 즉 협상을 상거래적인 행동으로 보는 것에 기인한다. 협상이란 가까운 관계 속에서 이루어지기 보다는 적이라고 할 수 있는 대상과 이루어지며, 여기에는 어느 정도 자기편과 적의 이분법적 사고가 지배한다.

3) 상거래적 사고와 인간적 사고의 혼재

우리의 협상 마인드를 나타내는 세번째 특성은 “상거래적 사고”와 “인간적 사고”가 혼재된 상황이다. 이것은 식당에서 일하는 종업원이 손

님에게 불친절하게 대하면서, “자신을 식당에서 심부름한다고 무시하지 말라”라는 심정으로 행동하는 것과 유사하다. 물론, 이것은 손님의 경우에도 식당종업원을 자신의 아랫사람으로 대하는 것과 동일한 기제이다. 이와 유사한 예를 임금협상과 같은 단체협상의 경우에서 찾아볼 수 있다. 대개의 경우 발단은 상여금이나 임금 인상률의 상향 조정이다. 그러나, 협상이 진행되면서 서로 강조하는 것은 “월급이 문제가 아니고 경영진이 우리를 무시한다”라는 인간적 사고에 기초한 반응을 한다. 이것은 경영진의 경우에도 마찬가지다. 가부장적인 입장에서는 “우리가 이렇게 되려고 내가 얼마나 열심히 하고, 또 한 식구처럼 대해 주었는데, 지금 이렇게 달려들 수 있느냐며 배신감을 느낀다”라는 방식으로 반응한다. 이 경우 협상의 결과는 서로가 주장하는 인간적 관계의 상실을 느끼면서 일방적인 힘의 행사로 결말이 나게 된다.

한국인의 협상 마인드에 존재하는 상거래적 사고와 인간적 사고의 혼재는 한국인이 벌이는 협상장면에서 주된 논의(issue)를 혼란스럽게 하는데 절대적으로 기여한다. 노사협상의 경우에서도 비록 그 출발점은 임금이나 상여금의 인상 등의 상거래적인 측면이 강하지만, 노사 양쪽은 이 문제를 가지고 상거래적인 측면에서 계속 접근하지를 못한다. 일반적인 표현으로 “우리가 이러는 것은 돈이 문제가 아니다.” 즉, “월급이나 상여금 몇 푼 더 인상해달라고 이러는 것이 아니다. 우리를 좀더 인간적으로 대해주지 않았기 때문이다”, 등의 인간적 사고에 의한 해결책을 제시해주기를 요구한다. 이런 경우, 노조 대표는 협상 주제에 이전의 노사 갈등에서 빚어졌던 여러 문제들을 함께 포함하여 해결하기를 요구하며, 초기의 문제와는 떨어진 명분을 유지하려는 주장을 편다. 따라서, 어느 한쪽의 일방적 “사과”

를 요구하거나 어느 정도의 “떼쓰는 협상”이 진행된다. 비즈니스적인 계산(실질 이익이나 조업 거부로 인한 손실 등)과는 전혀 관계없는 초점없는 공허한 행동이 강하게 부각된다. 이와 유사하게, 사용자의 입장에서라도, 이런 상황에서 자신들의 고유권한인 “경영적인 측면” 즉, 권위에 도전 받을 것이라고 본다. 따라서, 마치 믿었던 자식들로부터 배신당했다는 “인간적 신뢰감”의 상실을 호소하면서, 따끔하게 혼낼 기회가 있기를 기대한다. 이런 경우, 협상이란 구체적 논의 주제를 분석하고 대안의 찾는 것에 아닌 자신들의 명분이 얼마나 설 수 있는가를 탐색하는 자리가 되고 만다.

상거래적 사고와 인간적 사고의 혼재는 협상 과정 자체에서도 나타난다. 한국인의 사고특성을 분석적이지 못하다라고 한다. 그러나, 협상에서 보이는 일반적 한국인의 마인드는 분석적인 능력의 부족에 따른 행동형태가 아니라, 우리가 특정 주제나 문제를 분석적으로 접근하는 경우, 지나치게 빠진다고 보며, 이것이 서로의 관계를 해친다고 보는 사고가 지배적이다. 이런 이유로, 협상과정에서도 전체적으로 모든 것을 해결하자는 “일괄타결(lump sum)” 유형의 해결책을 추구하게 된다. 특히 높은 자리에 있는 사람들끼리의 만남을 통해 전체의 방향이 결정되면, 그 다음을 알아서 해결될 것이라고 기대하기도 한다. 따라서 우리의 협상 대표는 가능한 권위를 분명히 내세울 수 있는 위치에 있는 사람이 나서야 되며, 실무자는 협상이 끝난 다음에 세부적인 문제를 정리하는 역할을 기대한다. 이런 협상참가자들의 역할기대는 미국의 협상참가자와는 분명히 차이가 난다.

미국의 경우 협상의 대표나 참가자는 그 문제나 이슈에 대해 가능한 가장 잘 알뿐 아니라 직접 일을 처리하는 전문가가 나서야 한다고 본다.

이 참가자의 역할은 가능한 협상내용이나 문제와 관련된 모든 사항을 협상에서 논의하는 것을 자신의 임무로 한다(Fisher, G. 1980). 그러나, 우리의 경우는 협상대표자란 협상팀이나 전체를 대표할 수 있는 위치에 있는 사람이 나서며, 그 사람은 가능한 자신의 지위와 권위로 그 협상과정을 이끌기를 기대한다. 이런 이유로, 우리의 협상 대표자가 협상의 구체적 절차와 실무문제를 직접 다룰 수 없었기 때문에 협상 후의 문제가 심각하게 부각되었던 경우를 찾기로 어렵지 않다.

예를 들면, 북한에 쌀을 제공하겠다는 협상은 비록 우리 정부가 기대한대로 극적인 타결이 있었지만, 협상자체가 실무적 문제에서 접근하여 이루어지지 않았기에 결국 국기문제나 선원억류 문제들을 야기하였다. 이런 결과로 결국에는 남북관계의 발전보다는 상호간의 불신의 담을 쌓는데 기여하였다. 이런 상황도 실무에서 책임지고 행하는 사람(person)에 의한 협상이 아닌, 권위를 가진 사람 즉, 구체적인 실무절차를 수행하지는 않는 사람에 의해 협상이 이루어졌기 때문이라고도 할 수 있다. 권위자에 의해 이루어진 협상의 결과와 그 파장이 이루어낸 문제는 UR협상 이후에도 나타났다.

“정부는 UR협상 결과로 농산물 분야의 최종 이행계획서를 제출하였다. 이 과정에서 제네바 협상당시에 알지 못해서 고려하지 않았던 여러 사항들을 세부계획서에 첨가하거나 수정하였다. 이것에 대해 미국은 협상 위반이라는 반론을 제기하였다. 결국, 정부는 다시 미국 등의 압력을 받아들여 상당 부분 양보하였다. 이 사실은 협상 자체가 조금도 변경할 수 없다는 정부 스스로의 입장을 믿지 못하게 하는 것이어서, 우리의 농민들에게 충격을 주었다. ..중략.. (조선일보 94년 3월 26일, 사설).”

한국인의 협상 마인드 역시 권위 지향적이며

집단성향을 강조하는 역사적 문화적 배경과 인간적인 유대관계를 강조하여왔던 대인관계의 특성을 나타낸다. 이런 특성들은 동질적 집단 속에서 서로 관계를 맺고 유지하는 경우에는 그 자체의 유용성이 있었다. 갈등이나 문제는 자연스럽게 회피될 수 있었으며, 또 관습적인 틀이 그 결과를 어느 정도 예측할 수 있었다. 그러나, 개인이나 집단이 다양한 욕구를 표현하고 추구하는 사회적 변화 속에서 이런 특성들은 더 이상의 기능을 하지 못하고 있다. 80년대 이후, 정치사회적인 측면에서 일어난 급격한 변화는 사회구성원들이 서로 공유하는 가치나 이해의 틀이 무엇인지를 혼란스럽게 만들었다. 이런 상황에서, 서로 동일한 이야기를 하는 것 같아 보더라도, 서로 상이한 맥락에서는 다른 의미로 받아들이는 것이 다반사로 일어나는 상황이었다. 이 경우, 당연히 생각해 왔던 많은 일들이 더 이상 당연한 것이 아닌, 다시금 논의 가능하고 협상가능할 수 있다는 생각들이 나타났다.

즉, 협상을 요구하는 사회적 맥락과 각 상황은 이루어졌으나, 우리 자신들이 협상하는 방식은 규범적이고 권위주의적 틀 그 속에서 나타난 행동만을 되풀이한 것이었다. 이제 위에서 분석한 한국인의 협상 마인드의 특성들을 기초로, 현재의 한국인들의 협상행태를 세 가지 유형으로 구분하고자 한다. 이런 구분은 한국인의 협상 마인드에 대한 명확한 이해를 도울 뿐 아니라, 한국인의 행동특성과 사고에 맞는 새로운 협상행태를 제시할 수 있게 해줄 것이다.

3. 한국인의 협상특성에 따른 유형

한국인의 협상 마인드의 유형을 구분하는 기준으로 협상과 참가자의 역할 그리고 그 결과에 대해 한국인이 가지고 있는 이해의 틀을 나타내

는 특성을 적용한다. 협상이나 그 결과에 대한 이해의 틀이란 앞에서 언급한 한국인이 가지고 있는 협상 및 협상 참가자의 역할 및 그 행동방식 그리고 협상결과를 받아들이는 방식에 관한 것이다. 한국인의 마인드에 있는 협상가의 역할이란 “상황이나 맥락에 따라 자신의 위치나 입장을 유연하게 바꿀 수 있는 외교관”의 행동을 하는가 아니면 “원칙과 명분을 위해 자신의 한 몸을 과감하게 던진다는 열사”인가로 구분된다.

1) 강자의 논리: 힘의 눈치형

외교관과 열사로 협상가의 역할을 구분한다면 한국인에게 가장 지배적으로 나타나는 협상 마인드의 유형은 강자의 논리에 따른 “힘의 눈치형”으로 구분할 수 있다. 이 유형에서 협사이란 위계관계 또는 힘의 논리 속에서 약자가 강자에게 자신의 요구를 받아들일 수 있도록 설득하거나, 또는 강자가 약자에게 압력을 넣는 행동이라는 인식의 틀을 반영된다. 한국인이 가지고 있는 협사이란 적이나 남을 대상으로 하는 행동이라는 기본 가정과 일치한다.

우리의 협상가의 역할을 유연한 외교관이나, 구국의 이념에 불타는 “열사”라는 상대방의 힘을 자신에 비해 어떻게 보는가에 따라 정해진다. 한국인의 경우 강자의 입장에 서서는 협상을 하기 힘들다. 왜냐하면 협상에 나서는 것 자체가 약자라는 것으로 자신의 힘의 수준을 규정하려는 경향을 보여주고 있기 때문이다. 이런 경우, 한국인의 협상유형은 외교관보다는 열사의 측면이 더 강하게 부각된다. 이런 경향은 협상과정이나 결과란 논의 문제에 따라 참가자가 설정하는 역할에 좌우되어 있다고 보기보다는, 힘이나 권위 있는 대표가 요구하는 것을 따라야 하는 것으로 보는 이해 틀을 반영한다. 이 경우 협상결과는

대개 더 높은 권위에 있는 어떤 인물에 의해 정해지기도 하며, 또 협상이 개인의 담판이라는 능력을 강조하게 된다. 이런 협상의 경우, 협상 전체에 대한 전략(strategy)은 없고, 협상장면에서의 전술(tactic)만 존재하는 협상이라는 평을 듣게 된다.

협상결과가 권위에 의해 결정되거나 또는 그 참여자가 열사(또는 매국노)로 보여지는 경우는 드물지 않다. 최근에 이루어졌던 UR의 쌀 개방 협상의 비화는 권위에 의해 협상가의 역할이 정해졌던 하나의 전형적인 예이다. “쌀 개방 절대 불가”라는 국민적 감정과 국내의 초강경 분위기를 협상전략으로 이용하면서, 정부가 공식적으로 내세울 수 있는 협상카드란 개방불가라는 목표의 관철이었다. 그러나 미-EC 합의를 토대로 협상을 몰아쳤던 미국의 압력에 우리는 “최대한의 관세화 유예기간과 최소한의 시장 개방”이라는 결정을 “배짱있는 담판과 설득”으로 얻었다고 설명하게 된다. 이 경우에도 우리는 그 결정이 권위에 의해 이루어진 결말이었다는 사실을 참가자의 증언으로 접할 수 있다.

“미국과의 쌀 협상 타결의 결정적 전개는 협상 며칠 전에 이루어졌던 ‘김-클린턴 핫라인 통화’가 결정적 전기가 되었다. 대통령이 핫라인 통화를 통해 꼭 막혀 있는 쌀 문제 해결을 정면 돌파할 구상을 하였으며, 이 통화를 통해 기본선의 의견접근이 있었던 것이 쌀 협상의 버팀목이 되었다. 미국이 아무리 실무자들의 목소리가 강한 나라라고 해도 정상간에 이루어진 약속을 그 이하로 훨씬 낮추든지 하는 것은 힘들었을 것이다. 이렇게 표현하면 지나친 줄 알지만, 미국 협상대표들 정말 찡거머리 같은 사람들입니다. 농산물 협상의 실무대표 오마라 농업차관보의 협상태도를 보고 「흠혈귀같다, 무시 무시하다」라는 생각까지 들었습니다. ... 이제 국제무대에서 정의개념은 골동품입니다. 국가경쟁력 곧 힘이 정의예요. (신동아, 94년 4월 신동아, 허신행 장관과의 인터뷰).”

이런 사례는 대북 쌀 지원 협상을 마치고 돌아온 정부 고위관리가 “김 대통령의 결단으로 회담이 우리 뜻대로 타결됐다(95년 6월 21일, 이모 수석대표).”라고 보고한 표현에서도 찾을 수 있다. 이 협상은 애초에 권위에 의해 지정된 권위있는 대표를 내세운 것이 “남한의 대북 문의한과 북한의 대남 전문가가 만난 가운데 극도의 보안 속에 진행된 협상이었다”라는 비판도 받게 되었다(한 종호, 참모진 반대 무릅쓴 대통령의 결정, 신동아 95, 8월).

힘의 눈치형에 의해 협상이 이루어진 경우, 그 결과를 명분있게 수용하기란 쉽지 않다. 쌀 개방 협상의 경우에도, 우리 정서의 근본을 마치 빼앗긴 것 같은 강력한 비판이 있었다. 협상을 이끈 주무 장관은 열사가 아닌 매국노에 가까운 비판을 받아야 했다. 대북 쌀지원의 경우에서도 많은 사람들은 협상 결과에 대해 “이 협상의 배후에는 밝혀지지 않은 어떤 합의서가 있으며, 이것은 어떤 내용을 담고 있을 것이다”라는 의심의 눈길을 보냈었다. 그 이후에 일어난 몇 가지 사건들은 이 협상이 가진 의혹과 졸속을 더 부각시켜 협상이 가진 명분 자체를 상실하는데 기여하였다.

힘의 눈치형에 의한 협상의 결과는 힘있는 자의 요구에 따르던가, 힘의 위협에 굴복하는 경우가 대다수이다. 이런 경우의 예를 우리는 국내 노사 협상 과정에서도 자주 찾아볼 수 있었다. 얼마전에 있었던, 한국통신 노조의 단체협상이 하나의 예가 된다. 이것은 노조원의 단체 행동과 이에 따르는 공권력에 의한 물리력의 행사가 같이 발생한 불행한 경우였다. 이와 유사하지만, 힘의 직접적인 집행이 없었던 사례로는 1992년에 있었던 현대 자동차 노사협상이었다.

1991년 12월 연말상여금 추가지급안을 갖고 벌인 노사협상이 결렬된 현대 자동차 회사의 노

조는 92년 1월 8일부터 전면 작업거부에 들어갔다. 그러나 회사측은 추가상여금은 단체협약에 없는 사항이며, 노조간부들의 행위는 불법이기 때문에 받아들여질 수 없다는 강경입장을 나타내었다. 결국 회사측은 직장폐쇄 조치를 취하면서 가능하다면 공권력으로 사태를 해결하겠다는 의지를 강하게 나타내었다. 노조와 회사 서로는 상호 전략적인 측면에서 정면충돌도 불사하겠다는 의지를 강하게 나타내었다. 휴업 며칠 후에, 노사 양측이 협상재개에 극적으로 합의하여, 협상하는 재스처를 취하였지만, 이것은 해결을 위해 최선을 다한다는 인상을 주려는 의도 이상이었다. 회사측은 표면상 사태해결을 위해 적극성을 보이는 듯 했지만, 노조측의 대폭적인 양보없는 협상은 내심 바라지 않는다는 단호한 입장이었다. 또 노조측은 스스로 감당하기 어려운 강경원칙만을 고수하며 팽팽히 맞서는 상황이었다. 결국, 조업 정상화 협상을 앞두고 조합원을 설득할 가시적인 성과를 원하는 노조의 타협적 자세에도 불구하고, 공권력 투입을 통한 조업정상화라는 계산아래 강화된 회사측 안을 수용하기를 요구하는 상황이 되었다. 결국 최악의 사태로 가는데 따른 파업사태는 대규모 공권력 투입에 따른 강제진압 일보 직전에 노조가 뜻밖에 자신 해산함으로써 해결되었다.

이런 결과에 대해, 언론 매체는 “노조측이 힘으로 밀어붙이면 양보를 얻어낼 수 있을 것으로 생각했다면 그것은 애초부터 잘못된 상황판단이었다. 단체협약 근거도 없는 1백 50% 성과급 지급요구는 처음부터 무리수였다. 쟁의행위에 돌입하기 위한 노동쟁의법상의 적법절차마저 밟지 않은 것은 또한 자승자박의 결과를 초래한 원인이었다. 따라서, 일반 여론의 압박, 취약한 명분에 따른 노조 결속력 약화 및 이탈, 그리고 공권력 투입 압박에 따른 위축 등이 겹쳐 노조의 자

진해상을 강제했다고 보아야 한다(경향신문, 92년, 1월 23일자, 사설)”라고 평가하였다. 이뿐 아니라 이런 결과에 대해 일부 언론에서는 힘에 의해 얻은 정당한 승리라는 논조로 표현하였다. “정부와 회사측은 시종 일관되게 “무노동 무임금 원칙”과 단체협약에 명시되지 않은 사항에 대한 협상 불가방침을 고수, 노조측의 불법쟁의행위에 대해 한치도 양보할 수 없다는 단호한 입장을 분명히 하였다. 노사협상의 실패와 그 결과는 노사분규 현장에서 원칙과 법질서가 준수되어야 한다는 정부의 강경대응 논리가 여론의 지지를 얻었다고 해석하였다(동아일보, 92년 1월 23일, 기획연재)”.

강자의 논리, 그리고 힘의 눈치형이라는 한국인의 협상행태는 결국 명분과 원칙이라는 협상행태와 상충될 수 있다는 것을 시사한다. 여기에서 우리가 생각해 볼 수 있는 협상사례가 있다. 지난 수년간 미국과 북한 사이에서 계속되는 핵협상의 경우, 핵확산을 막겠다는 일관된 원칙을 고수하는 미국을 상대로 북한은 놀라운 인내와 협박 전술을 사용하면서 벌여가는 핵외교를 진행하여 왔다. 일부의 부정적인 평가에도 불구하고, 이런 협상태도는 한국인의 협상행태에 대한 새로운 대안을 제시한다. 최소한 그들이 우리와 같은 역사-문화적 맥락 속에서 유사한 마인드를 유지하고 있다고 가정할 수만 있다면.

일반적으로 북한의 협상전략의 중요한 특성의 하나는 목표달성을 위해서는 수단방법을 가리지 않는다고 설명한다. 그러나, 냉전시대의 반공이 아닌 현실의 행태만을 분석한다면, 북한의 협상행태는 놀라울 정도로 일관성을 보이고 있다. 즉, 자신들의 원칙과 명분에 비추어 양보하지 않는 협상 전략을 구사한다고 할 수 있다. 물론, 북한의 경우, “최후의 발악에 의한 강패같은 협상행태”라는 비난도 있지만 힘의 눈치형은 분명

아니다. 이런 표현은 결코 북한의 협상행태를 지지하거나 찬성하는 것이 아니다. 단지 힘의 눈치 유형이 약소국이 가질 수 밖에 없는 유일한 협상 대안은 아니라는 것을 보여주려는 것이다. 이런 측면에서, 강자의 힘의 논리를 벗어날 수 있는 하나의 방법으로 논의 주제와 자신의 입장에 대한 논리를 제공하고, 이것이 상호 수용될 수 있도록 인내롭게 추구하는 것이 우리가 형성할 협상 마인드의 유형일 것이다.

2) 명분과 현실의 갈등형

한국인의 협상특성을 대표하는 것이 강자의 논리에 의한 힘의 눈치형이라고 한다면, 때때로 우리의 협상행태는 명분과 원칙을 강조하는 유형을 보이기도 한다. 그러나, 이 경우 한국인의 협상마인드는 명분과 원칙에 일관되어 나아가기 보다는 “명분과 현실의 갈등형”을 나타낸다. 역사적으로 약자의 입장에서 주변 강대국의 압력을 명분으로 곳곳하게 거부하였던 우리 선조들의 협상행태는 분명히 명분을 유지하고 지킬 수 있는 가치에 기초한 것이다. 명분을 지키기 위해 자신의 생명을 바치는 행위를 찬양할 만큼 명분에 대한 집착은 강하였다. 따라서, 현재의 우리 한국인의 협상 마인드를 명분과 현실의 갈등형으로 구분하는 것은 명분의 가치가 약화되고 실리가 추구되지만 우리사회에서 전통의 틀을 무의식적인 기준으로 활용하기도 하는 가치의 이중성을 나타내는 현대 한국인의 마인드를 반영하는 것이다.

이것에 대한 뚜렷한 예가 남북관계를 접근하는 정부의 태도에서 나타난다. 문민정부 초기에 정부의 대북정책은 “명분을 쫓는”, “명분에 의한”, “명분의 주장”의 연속이었다. 그러나, “동일민족에 대한 명분”이 “핵 안전지대와 평화를 내

세우는 명분”으로 바뀌면서, 결국 “남북대화의 재개라는 실리”와의 갈등의 연속을 거듭하였다. 이에 대해, 통일원의 한 관계자는 “그 동안 정부는 남북문제의 한반도화를 내세우면서 한국이 주도적으로 남북관계를 풀어갈 수 있어야 한다고 강조해 왔다. 분단은 주변국의 손에 의해 타의적으로 이뤄졌지만 통일은 우리 손으로, 자주적으로 해야 한다는 논리이다. 그러나, 이 논리는 실제로 문민정부의 대북정책 입안, 집행과정에서는 지극히 편협하고 국수주의적 형태로 나타나고 말았다”라고 혹평을 하면서 명분도 잃고 실리도 찾지 못한 갈등을 표현하였다.

그러면, 한국인의 협상 마인드에서 지향하는 명분을 유지하고 현실적 실리를 추구한다는 것이 어떤 문제를 야기하는 것인가? 결론적으로 말하면, 한국인의 협상 마인드에서의 명분은 협상장면이나 문제에 대해 일관성을 가진 명분이라기 보다는 편의에 의한 명분이라는 것이다. 따라서, 현실적 실리는 명분에 종속되어 나타나는 상황이 된다. 대북관계에서 나타난 명분이란 일관된 명분이라기 보다는 정치 사회적 필요에 의해 만들어진 것이었다. 이런 이유에서, 한국인의 협상 마인드에는 협상의 결과가 아무리 현실적 가치를 지니더라도 적절한 명분이나 이념에 의해 포장되지 않는한 그 가치가 인정되기 어렵다. 차라리, 그런 행동자체는 하지 말았어야 한다는 입장을 취한다. 이런 특성이 나타나는 것은 앞에서 언급한대로 협상이란 적이나 자신의 이익과 반대되는 입장에 있는 사람과의 관계에서 일어나는 비지니스적인 행동이라는 이해에서 시작한다. 그러면, 협상의 당위성은 현실적 실리를 추구하는 것이라라고 합리적이고 생각할 수 있지 않을까? 그러나, 한국인의 협상 마인드에서는 현실적 실리의 추구는 명분을 희생하고 이루어졌다는 잠재적인 가시가 있기에 쉽게 삼킬 수

가 없다.

지금도 계속되고 있는 한미통상 협상에서 일어난 사례를 살펴보자. 지난 4월 28일 워싱턴에서 미국측과 무역 실무회담을 벌이던 한국측 대표단이 회담결렬을 선언하며 자리에서 일어서버린 일이 발생하였다. 협상 대표자는 기자를 만난 자리에서 단도직입적으로 “미국의 요구가 너무 지나쳐 더 이상 협상 테이블에 앉아 있을 수가 없었다”고 말했다. 그는 이어 “미국의 요구 중에는 우리의 주권을 침해하는 사항도 많았다”며 “경제주권을 보호한다는 차원에서 더 이상 미국에 끌려 다니지 않겠다”고 말했다. 미국의 WTO 제소 움직임에 대해서도 “할테면 해보라”는 식의 답변을 했다. 이에 대해 국내의 일부 언론은 “이제 우리도 노(NO)라고 말할 수 있게 됐다”며 대서특필했다. 많은 국민들도 주체적인 외교를 한다며 반겼다고 한다. 이런 행동은 통상의 교의 근본 목적을 외국과의 마찰을 최소화하면서 우리의 경제적 이익을 극대화하는데 있는 것으로 지적하는 통상 전문가에 따르면 “순간적인 자기 만족을 위한 것일 뿐 국익에 아무런 도움이 되지 않는다”는 비판도 받았다.

이 사례는 일련에 있었던 美産 과일-채소 통관 문제와 관련된 협상에서 정부가 취한 명분을 정당화하기 위한 쇼였었다. 그 당시 통상문제와 관련해 국민들의 미국에 대한 감정이 매우 악화되어 있었다. 농민들과 소비자 단체들은 맹독 농약이 뿌려진 농수산물 수입요구에 흥분하였으며 강한 거부감이 팽배한 상황이었다. 이런 와중에서, 우리 정부는 농산물 검역문제로 미국으로부터 상당한 압력을 받고 있었다. 해방 이후부터 줄곧 외국산 농산물을 수입할 때 “선검사 후통관” 방식을 취해왔지만, 정부는 미국측의 압력이 계속되자 원칙을 근본적으로 바꾸는 커다란 양보를 했다. “선검사 후통관”을 “선통관 후검사”

로 180도 전환했다. 샘플만 추출한 뒤 나머지 수입물품은 일단 모두 통관시켜준 다음 검사를 하는 방식이다. 검사결과 유독성이 확인되면 이미 통과되어 시중 유통중인 농산물을 사후에 수거한다는 것이다.

정부는 이같은 제도변화를 결심해 이미 미국측에 통보해 놓고도 국민들에게는 한동안 보안을 유지했다. 그러면서, 겉으로는 한미간에 아무런 문제가 없다는 발언만 연발했다. 더욱 가관인 것은 미국이 한국의 이같은 약속에도 불구하고 WTO제소를 단행했다는 사실이다. 미국은 한국 정부가 위생검역을 “선통관 후검사” 방식으로 바꾼 바로 다음날 위생검역 문제를 들어 제소를 해버렸다. 미국측은 한국의 약속이 너무 모호해 지켜질 가능성이 희박하다고 보고, 보다 체계적인 개혁을 보장받기 위해 제소를 했다고 한다. 미국은 위생검역 제도를 걸어 WTO에 제소한 데 이어 또 다시 식품의 유통 기한 문제를 들고 나왔다. 이런 상황에서 한국측은 협상초기에 대부분의 현안에 대해 미국측 요구를 수용할 뜻을 비추었다. 그러나, 국내에서의 명분이 서지 않는 상황에서 미국의 요구를 상당 수준 수용하는 쪽으로 무역회담을 타결하면 여론이 악화될 것을 우려해 “노 선언”이라는 정치쇼를 버린 것이다.

이런 사례는 물론, 정서에 예민하고 논리에 무딘 한국인의 특성을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 특히, 협상주제나 결과에 대해 표면적으로 나타낼 수 있는 반대의 논리를 논리적으로 설득하기보다는 명분에 따라 그 결과나 행동방식을 미리 판단하고 만다. 이 경우, 협상의 문제는 명분에 어긋나는 일이며, 그 결과는 가능한 정확하지 않게 전달되어야 한다는 요구가 생긴다. 명분과 현실의 갈등에서 우리의 협상결과는 어떤 문제가 있다고 지적되나, 일반적 평가는 협상에서의 전략이나 뚜렷한 목표가 없으며 일관성도 갖

지 못한 경우라고 포괄적으로 지적되고 마는 것이다.

이런 사례의 한 경우가 대북 쌀 지원의 경우이다. 비록 인공기 계양 사건이나 사진 촬영으로 인한 선박과 선원의 억류라는 부정적인 결과가 있었지만, 더 중요한 결과는 쌀 지원으로 상당히 순화될 수 있었던 우리 국민들의 대북 이미지가 훨씬 부정적으로 각인된 것이다. 이런 결과는 쌀 지원이라는 명분이 초기단계에서 정치적 맥락에 의해 상실되었기 때문이다. 청와대에서의 지대한 관심이 쌀 지원을 촉진하게 한 것은 좋았지만, 이 결과를 국민이 수용할 수 있는 명분으로 포장하는 데에는 실패하였다.

초기에 정부의 입장은 일본이 우리보다 먼저 북한에 쌀을 지원하는 것은 있을 수 없다는 명분과 고착 상태에 있는 대북관계를 타개하려는 정치적 실리를 모두 노렸다. 쌀을 지렛대로 남북 고위당국자 회담을 끌어내 경색된 남북관계에 돌파구를 마련하려고 하였다. 그러나, 비밀제일주의로 특사협상을 진행하고 여기에서 정치환경의 주문까지 고려하려는 현실적인 욕심이, 명분도 읽고 실리도 상실하는 결과를 초래한 것이다. 예를 들면, 쌀 제공 협상이 끝난 후, “북한에 15만톤만 주는게 아니라 앞으로 더 주겠다”라든지, “보유량 중 여유분이 없으면 외국에서 사서라도 줄 것이라”라는 제안은 쌀 지원의 의미를 변형시켰다. 명분적 측면에서, 이 협상은 국민적 합의의 얻는데 실패하였으며, 결국은 국민의 통일 의지 고양에도 효과적이지 못했다는 지적을 받게 되었다.

3) 게임의 논리: 문제의 규정과 해결

강자의 논리에 의한 힘의 눈치형이나 명분과 실리의 갈등형은 한국인의 협상 마인드의 전형

적인 유형으로 볼 수 있다. 이에 비해, 게임의 논리형은 여전히 한국인이 상대해야하는 협상 유형으로 볼 수 있다. 게임의 논리형이란 협상상황이란 참가자들이 상호 인지하는 문제를 중심으로 상호 역학관계를 통해 상호 견제와 협력이라는 게임을 한다는 입장이다. 이런 협상에서는 중요한 것은 상황의 논리와 역할 개념으로 설명할 수 있다. 즉, 협상의 규칙(rule)을 상호 구성하여 나가는 것이 협상과정에 포함되어 있다. 이 경우, 협상은 이 규칙(rule)에 의해 판단되며, 결과도 그 규칙의 준수 여부에 의해 결정되어야 한다. 마치 우리가 야구경기를 할 때, 그 속에서 일어나는 행동은 야구의 규칙에 의해 판단되지 축구의 규칙이 적용되지 않는 것과 같다. 이 경우, 협상의 성패는 “협상장면”을 어떤 게임으로 규정하면서, 상호 수용될 수 있는 규칙을 무엇으로 설정하는가에 달려있다. 한팀에서는 축구경기를 하러 나왔는데, 이쪽에서는 야구경기의 규칙을 적용하리라고 기대할 때는 그 협상의 결과가 긍정적으로 수용되기는 힘들 것이다.

이런 유형에서 본다면, 협상이란 특정 주제나 문제 상황에 대한 참가자들이 서로 인정하는 공통의 이해 틀을 만들어 가는 과정이라고 할 수 있다. 이 경우, 이해득실의 문제 때문에 공통의 이해 틀이 형성되지 않는다면, 협상은 이루어지지 않아야 한다는 주장이다(Fisher, R. & Brown, S. 1988). 이런 이유로, 협상의 핵심은 가능한 기본적인 경기의 룰이 무엇이며, 상호 어떤 게임을 하고 있는가를 명확히 하는데 있다. 그러나, 이 원칙은 한국인의 협상 마인드와 잘 부합하지 않는 구석이 많다. 한국인의 경우, 협상이란 한 쪽이 설정한 또는 이상적인 원칙에 양자가 맞추어가야 하는 것으로 생각한다. 특히 규범적인 질서가 존재한다고 생각하거나 상, 하의 힘의 역학관계가 어느 정도 정해져 있다고

보는 우리의 사고에서, 새로운 게임의 판을 짜는 것이라는 개념은 생소하기까지 하다. 그러나, 이 게임의 유형은 서구의 협상이론과 논리에서 기본적으로 작용하는 틀이다. 협상은 무엇보다도 참가자가 서로가 각자의 입장을 수용할 수 있는 원칙을 찾아가는 것이며, 이렇게 할 수 있도록 자신을 명확하게 나타나고 상대방을 설득해야 하는 것이 이 게임의 목표라고 본다.

한국인의 협상 마인드에서 미국이 사용하는 게임의 성질과 규칙이 분명하게 나타나지만 우리가 잘 인식하지 못하는 협상의 사례로는 미-북 핵협상을 들 수 있을 것이다. 미국의 칼럼리스트인 프리드먼은 “미-북 핵게임 판 깨지말자”는 논단에서 다음과 같은 주장을 하였다.

“북한과의 게임에서 얻어야 할 진정한 목표는 북한의 핵개발을 막는 일이다. 북한이 약속을 지키지 않는 것이 확인된다면 그때 가서도 얼마든지 판을 걷어치울 수 있다. 게임에 옹하고 있고, 또 게임값을 남이 “지불”하고 있는 상황에서 왜 판을 중단해야 하는가. (중략). 정부당국자들께 덧붙이고 싶은 말은 북한과의 핵협상에 진전이 있다고 해서 “게임”을 너무 가볍게 생각하지 말라는 것이다. 사실상 “남의 돈”을 갖고 하는 게임이기 때문이다. 따라서, 정부당국은 이 “게임”에서 가장 어려운 상대는 북한이 아니라 우리가 누구보다 잘 알고 있다는 믿는 한국과 일본일 수 있다. (중략). (중앙일보, 95년, 1월 5일, 해외논단)”.

이 게임에서 우리의 협상가들이 규정한 게임은 무엇인가? 한 언론인의 평에 따르면, 우리의 입장은 운동장에 가서 그 게임이 무엇인지 상황보아서 결정하겠다는 입장이라고 할 수 있다.

“우리의 일반적 관심은 북한에 제공되는 경

수료가 “한국표준형 경수로”란 이름이 붙은 것이 제공될 것인가 아닌가에 초미의 관심을 기울여왔다. 왜냐하면, 우리는 이를 매개로 남북의 교류와 협력은 물론 남북문제가 현재의 일방적인 미-북 구도에서 우리가 실질적인 당사자로 참가하는 삼각구도로 전환될 수 있는 길이 열릴 수도 있다고 기대하였기 때문이다. (중략). 그런 점에서 북한이 어려운 전기문제를 해결하기 위해서는 경수로 건설이 꼭 필요할 것이란 전체 위에서만 짜여진 우리의 대북 정책은 제고돼야 한다 (조선일보, 도준호 편집부 국장의 “한국형의 운명”이라는 칼럼에서)”.

그러나, 한국인의 협상행태가 게임의 논리형이 되지 못할 절대적인 이유가 있는 것은 아니다. 예를 들면, 우리의 외교팀이 보여준 북한의 유엔 가입 수락은 외교행위자와 외교환경 간의 절묘한 교감의 산물이라는 평가도 있었지만, 게임의 논리가 가장 잘 적용된 예로 언급될 수 있을 것이다. 남북한 유엔 동시 가입은 남북관계에 있어 종래의 제로섬 게임이 아닌 포지티브 게임의 가능성을 보여주었다는 찬사를 받았는데, 이 외교과정에서 어떤 게임의 논리가 적용되었나를 살펴보자. 북한의 유엔 동시 가입 수락은 한국의 입장에서 보면 사실 힘의 외교, 원칙의 외교가 거둔 승리라고 평가한다. 그러나, 여기에서 무엇보다도 뚜렷한 것은 정부가 “유엔가입 실현이라는 흔들리지 않는 목표를 세웠고 (게임의 성질 규정)”, 그리고 일정한 원칙(게임의 규칙)에 의해 그 게임을 밀어붙일 수 있었던 것이다. 이것에 대해 한 외교관은 “밀어붙일 수 있는 힘은 원칙에 대한 고수로부터 나온다. 약소국일수록 명분과 원칙이 곧 힘이다”고 대답했지만, 여기에서 분명한 것은 우리가 게임을 분명히 설정하고 그 규칙을 정할 수 있었다는 것이다. 정책결정자는 뚜렷한 목표와 의지를 가지고 비교적 목표에 맞

는 정책수단을 구사했으며, 그 과정에서 끊임없는 주변 환경의 변화를 읽고 자기 수정 작업을 벌일 수 있었던 것이다(이 재호, 북한 개방, 힘의 외교의 승리, 신동아, 1991년 7월).

협상의 결과는 기본적으로 협상에 참가자가 보이는 행동행태를 통해 예언되어질 수 있다. 대부분의 협상의 경우에서, 게임의 논리형이 강조되는 것은 완전히 다른 목표와 이해를 추구하고자 하는 집단들이 동일한 또는 공유할 수 있는 인식을 형성하기에는 게임의 틀이 나름대로 유용하기 때문이다. 월드컵에서 세계각국의 대표들이 축구경기를 할 때, 게임의 규칙이 나라마다 다르게 적용되지 않는 것과 마찬가지다. 게임의 틀에 의한 논리와 합리성의 주장은 바로 협상이 가지는 묘미를 반영한다. 궁극적으로 협상은 힘이 아니라, 누가 게임을 규정하고 그 규칙을 정할 수 있는가에 달려 있다. 비록, 한국인들의 경우 대부분의 협상에서 강자가 게임을 정하고 규칙을 설정한다고 믿는 굳은 틀이 있음에도 불구하고,

한국인의 협상 마인드의 변화 방향

한국인의 협상 마인드의 변화방향을 논의하기 위해서는 먼저 협상에 대한 우리의 이해나 인식의 틀에서의 변화가 필요하다. “협상=정치력=술수”라는 인식의 틀에서 “협상=공동 인식의 형성”이라는 틀로 변화되는 것이 필요하다. 이런 측면에서, 한국인의 협상 마인드를 특징 지우며, 우리의 협상능력을 향상시킬 수 있는 하나의 방법은 서구의 게임논리에 의한 협상의 틀을 우리의 협상개념과 얼마나 조화시키느냐에 달려있을 것이다.

여기에서는 힘의 눈치유형, 명분과 현실의 갈

등형 그리고 게임의 논리형으로 구분되는 세가지 협상행태로 한국인의 협상 마인드를 분석하고 설명하려고 하였지만, 어떤 특정 유형에 우리의 협상마인드가 맞추어져야 한다고 주장하지 않는다. 일반적으로 한국인의 협상특성에 대해 전략이나 일관성이 없다는 지적이 가장 많이 대두되지만, 우리의 협상행태의 일차적인 문제는 전략이나 일관성으로 언급되기보다는 우리가 협상에서의 상황적 역할을 어떻게 이해하고 받아들이는 것을 분명히 하는 것이 더 중요하다. 이것은 특정 결과를 얻는 협상이 아닌 “협상을 위한 협상”을 하려는 태도가 한국인에게는 더 필요하다는 의미이다. 단지 우리가 무엇을 얻었느냐, 무엇을 잃지 않았는가의 기준으로 판단하는 협상이란 협상 결과에 대한 합리적이고 논리적인 평가를 불가능하게 한다. 왜냐하면, 협상과정이나 장면에서의 “제한적 조건(limiting conditiong)”을 인정하지 않기 때문이다.

한국인의 협상사고를 언급할 때 “제한된 결핍심리”가 있다고 한다. 즉, 무엇이 될 수 있는 것인가에 대한 탐색보다는 “되지 못하는 것이 무엇인가”에 대한 탐색이 앞선다는 것이다. 일반적으로 협상에서는 “모든 것이 논의 가능하고 모든 것이 불가능하다고 판단되기 전에는 협상가능하다”는 사고가 우선한다. 그러나, 우리의 제한된 결핍심리는 이것을 막고 있다. 따라서, 협상대상과의 공동 이해를(shared agreement)을 형성하거나 상대방의 마음이나 입장을 알려는 노력이 부족하게 나타난다. 한국인의 협상형태의 변화나 향상은 협상의 상대나 목표를 명료화하고, 협상의 결과는 제한된 조건 속에서 얼마나 그 결과를 받아들일 수 있는가에 대한 인식에서 출발하여야 한다. 이것이 협상을 Zero-sum 방식이 아닌 Win-Win 게임의 논리를 적용할 수 있는 일차적 조건이 된다.

그러면, 우리의 한국상황에 맞는 협상 논리는 무엇인가? 게임의 논리에 의해 이루어지는 일반적인 협상과정들이 한국인간의 협상에 잘 적용될 수 있다고 주장하거나, 또는 국제간의 협상에서도 우리에게 유리하게 작용할 것이라고 주장하기란 쉽지 않다. 이런 이유에서, 한국인의 협상 특성과 일치하며, 게임의 논리형을 뛰어넘을 수 있는 협상방식이나 기술의 개발이 필요하다. 이런 노력의 일환으로 다음과 같은 협상행태나 특성을 제시하고자 한다.

한국인의 경우 첫째 상대방의 입지를 고려하려는 태도를 보이거나 하는 것은 어려운 일이 아니다. 단지 이것을 상대방이 수용할 수 있는 또는 설명될 수 있는 구체적인 자료로서 구체화될 수 있도록 보여 주려는 노력이 필요하다. 둘째, 심정적 접근이 한국인의 협상특성이듯이 이것이 적극 활용될 필요가 있다. 이 심정적 접근은 감정적인 측면에서가 아니라, 논리적인 측면에서 사용되어야 한다. 즉, 실리를 따지되 상호 이해하는 공동의 선을 명확히 하면서, 이것이 심정적으로 서로에게 어떤 의미가 있는가를 강조하는 방법이다. 그리고 협상이란 이 공동의 선을 달성하는 행동이라는 것을 강조하고 이것을 적극적으로 받아들여야 할 필요가 있다. 이런 입장이 아니면, 우리는 협상이란 항상 꺼려져야 하며, 피해야 하는 일로 보면서 끊임없는 협상의 연속에 끌려가는 어려운 상황에 직면하기 때문이다.

한국적 사고 논리와 게임의 협상논리를 통합하는 방법에는 무엇이 있을 수 있는가? 원론적인 이야기가 되지만, 게임의 논리형에 대한 분명한 분석이 도움이 될 것이다. 협상은 대표가 얼굴로 하는 것은 분명 아니다. 끊임없는 협상 전략과 목표를 탐색하고 이것이 협상 참가자들에게 명료화되어야 한다. 이것은 협상의 마지노 선

을 정해서 이것을 지키느냐 못하느냐의 방식이 아닌, 협상의 기본 목표는 무엇이며 우리가 이 목표를 위한 원칙을 얼마나 지킬 수 있느냐 없느냐의 문제로 접근해야 한다. 협상 참가자의 경우, 그 문제에 대한 독립적 사고와 일관된 행동을 유지할 것이 무엇보다 중요하다. 정치적 맥락이나 사회적 요건에 따라 탄력적인 변화가 있을 수 있지만, 무엇보다도 원칙은 지켜진다는 것을 확인해야 한다. 이런 것이 이루어지기 위해서는 협상참가자나 관련자들이 협상의 결과에 의해 평가되거나 매도되지 않고 그들이 원칙을 잘 지킬 수 있도록 지지하며, 서로간의 상호 신뢰할 수 있는 맥락을 형성해 주는 것이 무엇보다 필요하다.

참 고 문 헌

- 칼포퍼(1934). 과학적 발견의 논리, 박우석 역, 고려원.
- 경향신문, 92년, 1월 23일자, 사설.
- 동아일보, 92년, 1월 23일, 기획연재.
- 박운서(1988) 통상마찰의 현장, 매일경제신문사.
- 신동아, 1994년 4월 신동아, 허신행 장관과의 인터뷰.
- 이 재호, 북한 개방, 힘의 외교의 승리, 신동아, 1991년 7월.
- 조선일보, 94년, 3월 26일, 사설.
- 조선일보, 95년, 9월 23일, 기사.
- 조선일보, 도준호 편집부국장의 “한국형의 운명”이라는 칼럼에서.
- 중앙일보, 95년, 1월 5일, 해외논단.
- 한중호, 참모진 반대 무릅쓴 대통령의 결정, 신동아 95년, 8월.
- Cohen, H. (1987). 협상의 비결(You can negotiate), 조 경근 역, 한국생산성본부.

- Economy, P.(1990). *Negotiating to win*, Scott Foresman.
- Fisher, G. (1980). *International Negotiation: A cross-Cultural Perspective*, Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc.
- Fisher, R. & Brown, S. (1988). *Getting together: Building a relationship that gets to YES*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to YES: Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin.

Korean's Mind on Negotiation

Sang-Min Whang

Sejong University
Department of Education

The psychological approach on the analysis of Korean Mind at negotiation setting starts from the categorization of behavior based on the character of defining the negotiation, accepting and understanding of the negotiation setting. The Korean's mind of negotiation may be defined as a cognitive paradigm on negotiation. It has a great influence on Korean's behavior in the setting because it sets the boundaries and guides the negotiation setting itself, their roles, and their results. In this paper, it was emphasized that the cognitive paradigm of Korean may not be same as that of Western which focus on the differentiating and integrating the perspectives. The Western view of negotiation is to build up a common view on the agenda and eliminate the difference of perspectives in the negotiation setting which is quite different from the view of Korean. The Korean's mind of negotiation can be categorized into three types; the bias on power, the confusion on norm and reality, and the game logic seeking. These three types of Koreans' negotiation pattern function as a guiding framework to set the strategies of negotiation, to define the negotiation setting, to set their roles, and to accept the results of negotiation consciously and unconsciously.