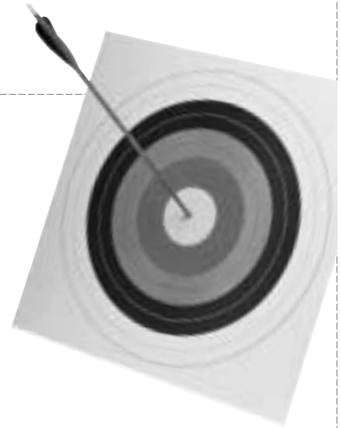


글\_ 김세중(크레듀 역량교육팀 차장)

# 협상 기본 지식 (2)

## 본질과 원리



**어**는 아버지가 죽기 전에 세 아들에게 양 19마리를 유산으로 남겨 주면서 장남은 유산의 1/2을 소유하고, 차남은 1/3을, 그리고 막내는 1/6을 소유하도록 했다. 어떻게 19마리의 양을 나눌 것인가를 놓고 다툼을 벌이던 형제는 마을 촌장을 찾아가서 중재를 부탁했다. 그는 이 문제를 푸는 대가로 양 한 마리를 달라고 제안했고 세 아들은 이에 합의하였다. 이 결정으로 양은 18마리가 되어 장남은 1/2인 9마리를, 차남은 1/3인 6마리를, 막내는 1/6인 3마리를 가졌다. 때론 협상도 지혜를 필요로 한다.

### 협 상 의 본 질

협상에 대한 정의는 학자마다 다르지만, 가장 원론적인 정의는 '서로 갈등이 있는 둘 이상의 사람 또는 집단이 그들의 갈등을 해결하기 위해 상호작용하는 과정'이다. 이 같은 정의를 통해 알 수 있는 협상이 이루어지는 기본적인 조건과 이에 따른 특성은 다음과 같다.

- **협상은 혼자서 할 수 없고 반드시 둘 이상의 사람 또는 집단이 있어야 한다.** 이러한 조건 때문에 협상은 항상 상대방을 고려할 수밖에 없다.
- **서로 다른 이익이나 입장과 같은 갈등이 존재해야만 한다.** 이러한 갈등 때문에 협상테이블에서는 항상 결렬의 가능성이 있다.
- **협상이 존재하려면 갈등을 해결하기 위한 노력이 있어야 한다.** 갈등 해결을 위한 노력은 상호작용으로 나타나기 때문에 의사소통기술이 중요하다. 위의 세 가지 특성을 잘 알고 이를 적절히 이용하는 사람이 '유능한 협상가'라고 할 수 있다.

### 협 상 의 원 리

하버드 대학의 정치학 학자들은 협상을 게임이론으로 설명했다. 왜냐하면 포커, 고스톱, 바둑과 같이 두 사람 이상이 서로 자신의 이익을 극대화하기 위한 행위를 선택하지만 이들 각자의 이익은 자신의 선택 뿐만 아니라 상대방의 선택에 의해서 서로 영향을 받을 수 있는 상황에 처하기 때문이다. 따라서 소비자 시장에서 벌어지는 경쟁사 간의 싸움이나 경매, 입찰과 같은 사회적 활동들도 게임이라고 볼 수 있다.

게임은 크게 '제로섬(Zero-sum) 게임'과 '조정적(Mediation) 게임'으로 나눌 수 있다.

- **제로섬 게임** : 상대방의 이익이 곧 나의 손실이 되는 것. 예를 들어 고스톱에서 3사람이 가지고 있는 판돈의 합이 100이라고 가정하면 결국 고스톱이라는 게임은 이 100이라는 돈을 누가 더 많이 가지고 누가 더 적게 가지는가를 결정하는 형태이다. 따라서 게임에 참여한 사람들의 이익을 모두 합산한 것이 항상 게임 시작 전의 상태와 같아 이익이 0이 되는 경우를 말한다.
- **조정적 게임** : 서로 간에 약간의 조정과정을 거친다면 서로에게 유익한 결과를 얻을 수 있는 경우. 노사 간의 교섭은 아주 좋은 예이다. 만약 서로 합의에 도달하면 각자의 만족이 매우 크지만, 그렇지 않으면 모두 똑같이 불행에 처하게 된다. 즉, 두 사람의 이해가 정확히 합치되는 경우이다. 그러나 이러한 조정적 게임은 제로섬 게임과 달리 확실하게 예측할 수 있는 유일한 결과가 존재하지 않기 때문에 전략 선택에 있어서 딜레마에 빠지는 경우가 많다.

협상은 두 가지 게임적 요소를 모두 가지고 있다. 서로 주고받는다든가 측면에서 제로섬 게임의 요소를, 서로 공통이익이 있다는 점에서 조정적 게임의 요소를 가진 것이다. 두 아이가 아이스크림 하나를 어떻게 나눌 것인가를 놓고 다투고 있다 치자. 한쪽 아이가 많이 가질수록 다른 아이의 몫이 줄어들기 때문에 제로섬 게임의 요소를 가지는 반면, 협상하는 동안 아이스크림이 녹아 줄어들므로 두 아이 모두 되도록 빨리 결정되기를 원한다는 정확한 일치점이 있어 조정적 게임의 요건도 성립한다. 따라서 조정적 요소가 두 사람 간의 갈등 또는 상충에 내재하고 있기 때문에 협상은 항상 타결 가능성이 존재한다. 만약 이 상황에서 날씨가 매우 덥다면 아이스크림이 빨리 녹기 때문에 협상이 비교적 빨리 타결되겠지만, 분배할 아이스크림의 크기가 크면 클수록 타협은 어려워질 것이다. 이러한 것을 두고 '조정적 요소가 상충적인 요소에 비해 클수록 협상은 쉽게 타결된다'고 한다. 그리고 이런 조정적 요소에 크게 영향을 미치는 요인이 바로 '시간'이다.