

조정과 협상전략

I. 들어가는 말

II. 다양한 협상전략

1. 상대방의 요구보다 욕구를 파악한다
2. 배트나를 개발하고 최대한 활용한다
3. 양쪽 모두를 만족시키는 '창조적 대안'을 모색한다
4. 가치, 본능에 근거한 다른 욕구를 파악한다
5. 객관적이고 합리적인 논거를 협상의 지렛대로 활용한다
6. 이슈와 사람을 분리해 대응한다
7. 연이은 질문으로 해결의 실마리를 찾는다

III. 맺음말

조정과 협상전략

I. 들어가는 말

협상은 “타결 의사를 가진 당사자 사이에 의사소통(Communication)을 통하여 상호 만족(Mutually Satisfying)할만한 수준으로의 합의에 이르는 과정”이라 정의할 수 있다.¹⁾ 이 정의로부터 협상은 다음과 같은 속성을 갖고 있음을 알 수 있다. 첫째 협상은 혼자서 하는 것이 아니므로 ‘상호의존성’을 기초로 한다. 나의 입장을 결정하기 전에 나의 입장에 대해 상대가 어떻게 반응할지를 미리 살펴보고 예측하는 것이 협상의 핵심이다. 둘째 협상은 ‘의사소통’을 통하여 이루어진다. 협상 타결은 주로 입장과 견해를 밝히는 ‘말’에 의해 이루어지므로 ‘오는 말’을 염두에 두고 ‘가는 말’을 계획할 필요가 있다. 셋째 협상은 그 결과에 가능한 ‘양쪽 모두가 만족’할 때 대체로 타결된다. 다만 협상 결과의 질과 양이 반드시 양쪽에 동일해야 하는 것은 아니다. 어떤 이유로 당사자 일방이 일정한 부분을 양보한다 해도 양쪽 모두 그 결과에 만족한다면 그 협상은 윈-윈(Win-Win)으로 타결된 것이다.

그러면 협상은 우리가 일반적으로 말하는 흥정과 같은 것인가? 흥정과 협상은 의사소통을 통해 합의에 이른다는 점에서는 유사하다. 그러나 흥정이 원칙을 지키기보다는 적당한 선에서 상호 실리를 챙기는 절충적 성격이 강한 데 반해, 협상은 기본적으로 흥정의 요소를 포함하지만 장래의 관계까지도 고려하게 된다는 점에서 구별된다. 그렇기 때문에 협상은 원칙과 규칙을 지키는 것이 더 중요한 상황에서는 주고받음이 없이 실리적 절충을 단호하게 거절하는 것이 오히려 ‘성공적’이라고 본다.²⁾

1) 협상의 정의에 대해서는 출처에 따라 조금씩 표현이 다르다. “조직들이 각자의 목적을 달성하기 위하여 2개 이상의 조직이 직접 대화를 통하여 사업계획이나 이익 등의 일부를 양보하고 일부를 획득하는 일”[유동해, 하동석, 행정학용어표준화연구회, 2010, 『행정학용어사전』(새정보미디어)]이라는 정의도 있으나, 이 글에서는 주제에 좀 더 부합하다고 판단되는 매일경제 경제용어사전 <http://dic.mk.co.kr/cp/pop/desc.php>(검색일: 2014. 4. 28.)의 정의를 인용했다.

2) 협상의 속성과 흥정과 차이점은 김기홍, 2012, 『게임이론의 관점에서 본 협상과 전략』(울곡출판사), 111-112쪽을 주로 참조했다.

우리의 생활 자체는 협상의 연속이다. 아내와 어떤 영화를 보러 갈 것인지를 두고 실랑이를 벌일 때, 그것을 협상의 과정이라 생각하는 사람은 많지 않다. 하지만 이처럼 간단한 의견 차이도 ‘타결을 목표로 한 논의’라는 점에서 협상에 다름 아니다. 국가 또는 개인 간 상거래, 회사 동료관계, 부부 또는 부자관계, 심지어 연인관계에서조차 우리는 지속적으로 내가 원하는 대로 상대가 호응해주기를 기대하고 있다. 이러한 관계 속에서 우리가 원하는 바를 성취하기 위해서는 전략이 필요하다.

갈등과 분쟁을 해결하고자 하는 조정에서도 협상전략이 참고가 될 수 있다. 분쟁 당사자 간의 협상에 제3자로 조력하는 것이 조정자의 기본 역할이지만, 실제 조정 현장에서는 갈등 해결을 위해서 조정자가 분쟁당사자 일방을 대리하여 다른 당사자와 직접 협상을 시도해야 하는 상황이 빈번하게 생긴다. 아래에서는 분쟁 해결을 위한 조정 과정에서 적용 가능한 협상전략에 대해 알아본다.

II. 다양한 협상전략

협상전문가들이 언급한 여러 협상전략 중에서 지나치게 기술적인 것은 배제하고 조정 과정에서 활용할 수 있는 방법을 선별해 살펴본다. 또 이러한 전략들이 실제 조정에서 구체적으로 어떻게 적용될 수 있는가를 알아보기 위해, 언론중재위원회에 청구된 정정보도와 손해배상 사건에 대한 조정사례를 협상전략에 부합하도록 내용을 재구성해 일반사례와 함께 소개하고자 한다.³⁾

1. 상대방의 요구보다 욕구를 파악한다

겉으로 드러난 상대의 요구에 집중하지 말고, 상대의 겉으로 표현되지 않은 욕구를 면밀히 살핀다. 협상에 임해서 잊지 말아야 하는 것은 ‘사람은 요구를 만족시키기 위해 요구하는 것이 아니라 욕구를 충족하기 위해 요구한다’는 점이다.⁴⁾ 협상에서

3) 여기에서 언급하는 조정사례는 독자들의 이해를 돕기 위해 필자가 신청내용의 상당 부분을 각색하여 실제 조정사례의 내용과는 상이함을 밝힌다. 아울러 적절한 사례를 찾기 어려운 협상전략의 경우, 일반사례 또는 조정사례만을 언급했다.

4) 전성철·최철규, 2009, 『협상의 10계명』, (웅진씽크빅), 24쪽을 참조했다.

상대의 욕구를 파악하면 그의 특정한 요구에 집착할 필요 없이 선택할 대안의 범위가 넓어지는 것이다.

□ 일반사례⁵⁾

더운 여름 시원한 탄산음료를 마시고 싶은 사람이 가게에 콜라를 사러왔다. 그런데 콜라가 떨어진 상황. 가게 주인이 그의 요구에 초점을 맞추어 “콜라가 없습니다”라고 말한다면 상황은 그것으로 종료된다. 하지만 갈등해소를 위해 시원한 탄산음료를 마시고 싶은 손님의 욕구에 가게 주인의 생각이 미쳤다면 “콜라는 떨어졌습니다만, 시원한 사이다는 있습니다. 드릴까요?”라며 손님의 내재된 욕구를 자극했을 것이고, 목이 마른 손님은 갈등 해소를 위해 이를 기꺼이 받아들이지 않았을까? 그러면 협상은 타결된 것이다.

■ 조정사례 예시

한동안 개그맨으로 인기를 구가하던 K씨의 활동이 뜸해졌다. 유력 스포츠신문에 ‘K씨가 동료 연예인들로부터 빗 독축을 받고 있고, 연예담당 PD와의 불화설에 시달리고 있다’는 요지의 기사가 실렸다. 이에 K씨는 동료 연예인들과의 금전 문제는 해결된 지 오래이며, 프로그램에 대한 시각차이로 발생한 PD와의 갈등도 모두 해소되었는데, 기자가 본인의 지난 일을 들추어 명예가 크게 실추되었다며 검찰에 담당기자를 고소하고, 언론중재위원회에 정정보도를 청구했다.

스포츠신문 측은 빗 독축 사실이 보도되자 K씨가 일이 확대될 것을 우려, 급히 채권자들을 무마한 것으로 알고 있으며, PD와의 불화설은 방송가에 널리 퍼진 이야기라고 하면서, 이미 K씨로부터 담당기자가 형사고소까지 당한 상황이고, 보도내용이 대부분 사실에 입각한 것이기 때문에 K씨의 정정보도청구를 수용할 이유가 없다며 신청인의 요구를 완강히 거부하는 상황이었다. 다음은 심리 중에 오간 중재위원회와 신청인 K씨 간의 대화 요지이다.

5) 이 협상사례는 정인호, 2012, 『협상의 심리학』(경향BP), 67-72쪽을 참조했다.

중재위원 : 향후 스포츠신문 연예담당 기자의 취재 대상에서 본인이 아예 빠지기를 원합니까?

K개그맨 : 그렇지 않습니다. 신문의 악의적인 보도를 참을 수 없어 조정을 신청한 것 입니다.

중재위원 : 최근 활동이 뜸하다고 보도됐는데, 새로이 계획하는 것이 있나요?

K개그맨 : 오래 전부터 기획해온 것인데, 코믹액션영화를 하나 제작하려고 준비 하고 있습니다.

중재위원 : 대중들과 친숙한 연예인은 설사 달갑지 않은 기사라도 본인에 관한 내용이 언론에 자주 오르내리는 게 언론으로부터 외면당하는 것보다 좋지 않을까요? ☞ **욕구 파악을 위한 질문**

K개그맨 : 그렇기는 합니다. 기자와의 관계를 나쁘게 하고 싶은 생각은 없습니다만, 연예활동을 하면서 서로 모르는 사이도 아니고 너무 심하다는 생각에 그냥 참고 넘어갈 수가 없었습니다. ☞ **욕구 파악**

중재위원 : 신청인은 기자에 대한 서운함이 있지만, 한편으로는 앞으로 좋은 관계를 유지하고 싶은 마음도 있어 보입니다. 그렇다면 신청인의 직업이 연예인이라는 점을 고려할 때 정정보도보다는 준비 중인 영화에 대한 홍보가 오히려 대중들의 관심을 끌 수 있으리라 생각합니다. 생각건대 신청인은 고소를 취하하고, 피신청인은 신청인 영화에 대한 PR 기사를 해주는 선에서 타협을 했으면 합니다.

당사자 간 팽팽하던 분위기가 갑자기 윈-윈(Win-Win)하는 상황으로 바뀌면서 조정이 원만하게 성립되었다. 중재부는 심리 과정에서 신청인 K씨의 내심이 연예담당 기자에 대한 서운함과 향후 기자와의 원만한 관계 유지에 있다는 점을 포착한 것이다. 그래서 언론사가 강하게 거부하는 정정보도(요구)를 피하면서, 이 경우에는 홍보성 PR보도가 대중들에게 더 효과적이고 K씨와 기자와의 관계 유지(욕구)에도 도움이 된다는 판단을 하게 되었고, 양쪽 모두의 동의를 얻어냈다.

2. 배트나를 개발하고 최대한 활용한다

배트나(Best Alternative To Negotiated Agreement)는 ‘협상이 교착 상태에 빠졌을

때 대신 취할 수 있는 최선의 대안'을 말한다.⁶⁾ 배트나는 협상을 유리하게 끌어가는데 중요한 요소다. 예를 들어 구매자 입장에서 내가 원하는 물건을 판매하는 가게가 인근에 많이 있다면 구매자의 배트나는 풍부하다고 할 수 있다. 만약 다른 가게가 30분이나 걸어가야 할 위치에 있다면 구매자의 배트나는 빈약하고, 원하는 물건을 살 수 있는 가게가 하나 밖에 없다면 구매자에게 배트나는 아예 없는 것이다. 당연히 판매자의 배트나는 구매자와 반대가 될 것이다.⁷⁾

□ 일반사례⁸⁾

서울의 명소가 된 청계천. 많은 사람들의 이해관계로 불가능하리라 생각했던 청계천 복원사업은 서울시가 배트나를 적극 알림으로써 성공한 사례다. 2002년 7월 서울시는 미관상 좋지 않고 시민의 안전을 위협하는 노후한 청계고가를 철거하고 청계천을 복원하겠다는 계획을 발표했다. 하지만 2만여 인근 영세상인들은 상권 소멸과 교통 대란 등을 이유로 격렬히 반대했다. 영세상인들의 요구는 공사를 포기하거나, 10조원 상당의 보상금을 지급하라는 것으로 모아졌다. 이 때 서울시가 문제를 타결하기 위해 내놓은 대안(배트나)은 '고가도로 보수공사'라는 카드였다. 서울시 관계자는 상인들에게 "안전검사 결과, 청계고가는 위험한 상황이다. 만약 상인들이 청계천 복원공사를 반대한다면 서울시는 서울시민과 상인 여러분의 안전을 고려해 법에 따른 청계고가도로 보수공사를 실시할 수밖에 없다"라고 말했다. 이에 상인들은 안전을 위한 보수공사 실시에 반대할 명분도 없었고, 대대적인 보수공사기간 동안에는 어차피 영업도 할 수 없기 때문에 서울시가 정한 지원을 받는 조건으로 협상이 타결됐다. 청계천 복원사업은 협상에 있어 서울시가 배트나를 적극 활용해 성공한 사례이다.

협상 당사자 중 일방이 얼마나 양보하느냐 하는 것은 상대의 배트나 상황에 크게 좌우된다. 배트나를 개발하고 개선함으로써 유리한 조건을 효과적인 협상력으로 전환시킬 수 있다.

협상에 임해서 상대방의 배트나가 무엇인지 파악한 뒤 그것이 내가 제시하는 것보다 좋다고 판단될 경우에는 상대의 배트나에 문제점은 없는지를 생각해본다. 내

6) 배트나의 정의는 정인호(2012), 269쪽에서 인용했다.

7), 8) 이 사례들은 전성철·최철규(2009), 113-115쪽을 참조했다.

가 보유한 배트나가 아주 빈약할 때는 ‘벼랑 끝 전술’이 유효할 때도 있다. 나에게 선택의 여지가 없음을 상대에게 공표함으로써 내가 원하는 방향으로 상대를 유도하는 극단적 방법이다. 노사협약에서 사측이 “파업을 철회하지 않으면 폐업을 하겠다”고 하는 것은 사측이 배수진을 친 것이다. 그러나 이러한 방법은 관계가 지속되어야 하는 협상에서는 상호신뢰가 일순간 무너질 수도 있다는 사실에 유의하고 활용되어야 한다.⁹⁾

■ 조정사례 예시

A아파트 입주자대표와 관리사무소의 관리비 유용 의혹에 대한 B방송사의 보도와 관련, 신청인들(입주자대표와 관리사무소)은 사실과 다른 보도로 명예훼손을 당했다며 정정보도와 손해배상을 청구했다. B방송사는 주민들의 증언과 사실관계를 확인한 보도이며 신청인 측 입장도 나름대로 반영했기 때문에 신청인의 정정보도나 손해배상 요구를 수용할 수 없다고 했다. 이에 대해 신청인은 B방송사의 태도가 그러하다면 더 이상 조정은 의미가 없고, 기자와 방송사를 상대로 민·형사 소송을 제기하겠다는 입장을 피력해 조정이 종결될 상황에 처했다. ☞ 신청인의 배트나 제시

중재부는 신청서와 당사자 진술을 통해 방송사가 취재과정에서 상당한 주의를 기울이긴 했으나, 일부 사실에 해석이 갈릴 수 있음을 인지했다. 그러나 조정이 결렬되어 법원에 가더라도 신청인이 원하는 결과를 얻어내기는 어렵다고 판단했다. 그래서 신청인에게 소송으로 갈 경우 입게 될 시간적, 경제적 손실은 물론, 신청인이 승소하더라도 얻게 되는 실익이 크지 않을 것임을 설명했다. ☞ 신청인의 배트나 효력 약화

또 B방송사에 대해서 이 사건과 관련 추가 보도를 할 계획이 있는가를 질문했고, 이에 B방송사는 “A아파트뿐만 아니라 아파트 관리비 사용에 관한 문제를 시리즈로 계획하고 있다”고 답변하여 신청인이 압박을 받는 상황이 됐다. ☞ B방송사의 배트나를 우회적으로 강조

중재부는 B방송사에게 새로운 사실이 발견되지 않는 한 신청인들에게 불리한 보도를 추가로 하지 말 것과 신청인의 해명을 충실히 담은 반론보도를 하도록 권고했

9) 전성철·최철규(2009), 118쪽을 참조했다.

다. 이에 사건 당사자 모두 동의하여 원만한 합의가 이루어졌다.

3. 양쪽 모두를 만족시키는 ‘창조적 대안’을 모색한다

협상을 할 때, 우리는 단 한 가지 해법만을 제시하고 그것을 고집하려는 경향이 있다. 그러나 상대방과 나 공동의 이해관계에 집중하면서 대안을 도출한다면 뜻밖의 좋은 결과를 낼 수 있다. 대안을 생각해내기 위해서는 창안하는 사고를 판단하는 사고와 분리해야 한다. 판단과 비평은 우리의 상상력을 구속하는 경우가 많기 때문이다. 판단을 유보하고 상상력을 발휘하다보면 여러 가지 ‘창조적 대안’을 발견할 수 있다. 우선 대안을 만들어내는 데 집중하고 취사선택은 나중에 한다.

□ 일반사례¹⁰⁾

러시아의 사할린 가스유전 개발에 미국의 아모코사와 호주의 HP사, 그리고 한국의 H그룹이 컨소시엄을 구성해 참여하기로 했다. 그런데 향후 사업추진 과정에서 결정할 일이 발생했을 때 세 회사가 만장일치로 하느냐 과반수로 하느냐 하는 의사결정의 문제가 대두됐다. 아모코사와 HP는 과반수를 고집하고, 한국의 H그룹은 만장일치를 고집했다. 한국 H그룹이 만장일치를 주장한 이유는 같은 서양문화 기반을 지닌 두 회사로부터 따돌림을 받을지도 모른다는 우려 때문이었고, 아모코사와 HP사가 과반수로 결정하려는 이유는 한국 H그룹이 믿음직스럽지 못하고 불합리한 이유로 결정을 지연시킬 가능성이 있다는 걱정에서였다.

팽팽한 대립으로 타결이 안 되던 협상은 모 법률대리인의 창조적 대안으로 해결의 실마리를 찾았다. 그것은 ‘만장일치를 위해 최선의 노력을 다하고, 그래도 안 되면 과반수로 결정한다’는 것이다. 한국 H그룹의 입장에서는 외국사들에게 최선의 노력을 기울이도록 규정했으니 두 외국사만의 담합이 현실화되는 경우에는 만장일치를 위해 ‘최선의 노력’을 하지 않았다는 이유로 법적 책임을 물을 수 있고, 두 외국사 입장에서는 최선을 다하다 안 되면 과반수로 결정할 수 있으므로 한국 H그룹의 일방적 결정 지연으로 사업이 지지부진해질 가능성은 사라졌기 때문이다. 간단

10) 이 협상사례는 전성철·최철규(2009), 43-47쪽을 참조했다.

한 문구 하나로 지루한 협상이 너무 쉽게 끝났다.

■ 조정사례 예시

정부 A부처의 내부 인사에 잡음이 있다는 B신문사의 보도와 관련, 신청인 A부처는 근거 없는 보도라며 정정보도를 청구했다. 이에 대해 B신문사는 관련 직원 수 명을 직접 인터뷰한 녹취록도 있다며 A부처의 요청을 거부했다.

이에 중재부는 인터뷰에 응한 직원들은 승진에 탈락한 불만으로 나름대로 문제를 제기할 수 있는 반면, A부처 입장에서는 원칙에 따른 공정한 인사였음을 주장할 권리가 있으므로 정정이 아닌 반론보도를 수용할 것을 신문사측에게 권고했고, B신문사는 A부처의 반론이라면 기꺼이 수용하겠다는 전향적인 입장을 보였다. 중재부가 신문사에 권고한 반론보도문은 애초 A부처가 요구한 정정보도문의 거의 두 배에 가까운 분량으로 인사와 관련된 A부처의 입장을 소상히 담은 충실한 것이었다. 그러나 조정심리에 출석한 A부처의 대리인은 난색을 표했다. 이유는 이러했다. “심리에 참석해 중재부가 권고한 불투명한 반론보도 내용을 보니, 애초 우리가 요청한 형식적인 정정보도보다 독자들에게 훨씬 효과적이라는 것을 인식한다. 그런데 부처 윗분들은 이미 정정보도 외에는 수용할 수 없다는 입장을 정했고, 나는 그렇게 위임을 받아 나왔기 때문에 만약 반론보도로 합의문을 들고 돌아간다면 비난을 피할 수 없는 상황이다.”

상당한 분량의 반론보도는 할 수 있으나 아무리 짧아도 사실과 다르다고 판단되는 정정보도는 할 수 없다는 신문사, 중재부가 제안한 반론보도 내용이 더 효과적이라는 것을 알지만 반론으로 합의할 경우 쏟아지는 비난을 감당할 수 없어 정정보도가 안된다면 차라리 조정이 불성립된 것으로 해달라는 A부처의 대리인.

중재부는 당사자 간 합의를 하는 대신, 직권결정으로 사건을 마무리 하지는 제안을 했다. 당사자 간 자의에 의한 합의가 아니라 중재부가 직권으로 반론보도를 하도록 결정을 하면, 언론사도 만족하고 A부처 대리인의 난처한 입장도 해소될 수 있을 것으로 판단한 것이다. 결국 중재부의 직권결정이 양쪽을 모두 만족시키는 창조적 대안으로 활용된 사례가 되었으며, 결정문을 받은 A부처 또한 이 결정을 이의 없이 수용하여 사건이 종결됐다.

4. 가치, 본능에 근거한 다른 욕구를 파악한다

사람의 욕구는 기본적으로 ‘가치’와 ‘본능’에서 비롯된다. 길에서 걸인을 만났을 때 도와주고 싶은 가치와 돈을 중요시하는 가치가 경쟁한다. 전자가 이기면 적선을 할 것이고, 후자가 이기면 그냥 지나칠 것이다. 때로 가치와 본능이 충돌하기도 한다. 전염병에 걸린 친구를 도와주고 싶은 우정이라는 가치와 가까이 있을 경우 전염될 가능성을 두려워하는 본능이 경쟁을 하는 식이다. 수용하기 어려운 상대의 욕구를 철회하게 하려면 상대의 마음속에 내재된 가치와 본능에 근거한 또 다른 욕구를 발견해 입장 전환을 유도한다.

□ 일반사례¹¹⁾ – 여름 휴가지 결정을 위한 부부 간 대화

[대화 1]

아내 : 금년 여름휴가는 하와이로 가요. 최근에 TV에서 본 와이키키 해변이 너무 멋있었어요.

남편 : 호카이도는 위도가 높으니 서울보다 시원할 거야. 비록 ‘설국’의 계절은 아니지만 몇 해 전 당신과 함께 감동 깊게 보았던 ‘Love Letter’의 촬영지를 꼭 보고 싶기도 하고.

아내 : 하와이로 가요. 예전부터 가고 싶었고, 더 이상 기다릴 수 없어요. 무슨 수가 있어도 올해는 하와이에 꼭 다녀오고, 호카이도는 내년에 갑시다.

남편 : 여름 하와이는 많이 더울텐데...

[대화 2]

아내 : 금년 여름휴가는 하와이로 가요. 최근에 TV에서 본 와이키키 해변이 너무 멋있었어요. ☞ 아내의 욕구

남편 : 하와이도 좋지만, 호카이도 온천이 피부미용에 그렇게 좋다고 하네. 친구 부인이 작년 호카이도에 다녀오더니만 피부가 10년은 젊어졌다고 해요. 여름에 하와이 가는 건 문제가 좀 있어. 하와이 여름 햇볕 자외선이 피부

11) 이 협상사례는 전성철·최철규(2009), 61-62쪽을 참조했다.

에 치명적 손상을 준다는 것은 당신도 알잖아. 자칫하면 피부를 망칠 수도 있어. ☞ 본능에 근거한 아내의 다른 욕구 자극

아내 : 그래요? 금년에는 하와이를 꼭 가보고 싶었는데 어찌지.

남편 : 우리 이번 여름에는 시원한 핫카이드로 가고, 설 연휴나 적당한 때에 따뜻한 하와이에 다녀옵시다.

아내 : 아쉽지만 그게 나올 것 같네요.

어떻게 보면 남편의 약은 술수로 보이기도 하지만, [대화 1]은 남편 자신이 원하는 바를 단순히 강조하여 아내를 설득하려 한 것이고, [대화 2]는 남편이 아내에게 내재된 다른 욕구가 있음을 파악해 ‘협상의 방법’으로 활용한 것이다. 아내의 아름다워지고 싶은 본능에 근거한 위협 회피 욕구를 일깨워, 하와이를 가고 싶은 원래의 욕구를 아내 스스로 누르게 했다.

■ 조정사례 예시

A신문은 유명 브랜드 커피숍의 야외테이블에 앉아 담배를 피우며 노트북 모니터를 보고 있는 미니스커트 차림의 여성 사진을 “젊은 여성들의 신 풍속도”라는 설명과 함께 보도했다. 사진 속 주인공은 모 여대 졸업반 학생이었다.

이 여대생은 외부에 알리고 싶지 않은 사적 장면을 몰래 촬영·보도해 초상권이 침해되었음은 물론 명예가 크게 훼손되었다며 A신문을 상대로 3천만 원의 손해배상을 청구했다. A신문사는 초상권 침해를 인정하여 100만 원 정도의 손해배상을 할 의사는 있지만, 젊은 사람들의 트렌드 변화를 담기 위한 사진이었고 악의는 없었기 때문에 신청인이 요구한 금액은 절대 수용할 수 없다는 입장이었다. 이에 대해 신청인은 A신문사의 무책임한 태도에 분개하며 소송을 통해 문제를 해결하겠다는 입장을 밝혔다.

중재부는 거듭되는 질문을 통해, 이 여대생이 최근 약혼한 사실을 알게 되었다. 신청인에게는 초상권 침해에 따른 금전배상을 받고자 하는 강한 욕구가 있지만, 별도로 이 보도로 인해 약혼이 파혼으로 이어지지 않을까 하는 걱정도 있다는 사실을 파악한 것이다. 이에 따라 중재부는 손해배상액은 200만 원으로 다소 증액하고, A언론사의 인터넷 판에 올려진 신청인의 사진과 A신문사 자료실에 보관된 사진 파일을 즉시 삭제할 것을 제안했다. 아울러 이 사진이 다른 기사에 재사용될 경우 A신

문사가 어떠한 처벌도 감수한다는 조정안을 권고하여 양 당사자의 동의를 이끌어냈다. 중재부가 금전배상 이외의 신청인의 또 다른 욕구(결혼에 차질이 없기를 바라는)를 발견함으로써 피신청인이 거부하는 고액의 금전배상을 회피하면서, 합의 불가능을 가능으로 돌려놓은 사례이다.

5. 객관적이고 합리적인 논거를 협상의 지렛대로 활용한다

시장을 지배하는 통화가 돈이라면 협상테이블을 지배하는 통화는 ‘객관적이고 합리적인 논거’이다. 이러한 논거는 협상에서 지렛대 역할을 한다. 지렛대가 없는 사람은 협상의 자리에서 작은 힘밖에 쓸 수 없다. 서로의 주장과 논리가 얽혀있을 때 ‘객관적 기준’을 발견하면 문제를 풀 수 있는 실마리를 찾은 것이다. 또 ‘합리적인 논거’에 의한 합의는 협상이 종결된 이후에도 당사자 간 앙금이 남지 않고 좋은 신뢰관계를 유지하게 한다. 이러한 합당한 논거는 객관적 데이터나 법령, 기타 권위와 전문성을 갖춘 기관의 발표에서 찾을 수 있다.¹²⁾

■ 조정사례 예시

미디어비평매체인 A신문이 B신문을 ‘광고 찌라시로 전락한 언론’이라고 하면서, 수익 중심으로 경영방침이 바뀌어 기자들에게 광고를 받아오도록 하는 압박이 심하고, 편집국장의 부당한 지시로 직원들의 퇴사가 늘고 있으며, 결국 사회비판 기사는 줄어들고 선정성이 부각된 기사 위주로 보도되고 있다고 비판했다. 이에 대해 B신문은 사실을 왜곡한 보도로 인해 신문의 신뢰도가 크게 추락했다며 정정보도를 요구했다.

중재위원 : 공영언론사가 아닌 일반신문사가 영리를 추구하는 것을 부당하다고 지적할 수 있는가?

A 신문사 : 영리를 추구하는 것 자체가 나쁜 것이 아니라 기자들에게 광고를 받아오도록 압박을 가하고, 이로 인해 기사내용이 선정적으로 흐르게 된 점을 비판한 것이다.

12) 정인호(2012), 135쪽과 전성철·최철규(2009), 98-103쪽을 주로 참조했다.

중재위원 : 신문사가 기자들에게 광고 유치 압박을 가하는 것이 바람직하지는 않지만, 영세한 신문사들의 경우 어느 정도의 광고 압박이 있는 것이 현실이고, 이것은 B신문사에 국한된 문제가 아닌 것으로 안다. 따라서 광고 압박을 이유로 B신문만을 특정해 ‘광고 짜라시’로 매도하는 것은 지나친 것으로 생각된다. A신문사는 B신문사가 법령에 위반하여 영리 활동을 했거나, B신문사의 편집 방침이 신문윤리규정 등을 현저히 위반했다는 증거를 갖고 보도한 것인가?

A 신문사 : B신문이 법령이나 윤리규정을 위반한 것으로 보지는 않는다.

중재부는 반박할 수 없는 논거로 피신청인인 A신문사의 잘못을 지적했고, 결국 A신문사가 “광고 짜라시” 표현에 대해서는 사과성 정정보도를, 기타 내용에 대해서는 B신문사의 반론을 보도하는 것으로 조정이 성립되었다.

6. 이슈와 사람을 분리해 대응한다

‘사람을 비난하지 말고 문제만을 공격하라.’ 익히 들은 말이지만 일상에서 쉽게 실천하기는 어렵다. 그러나 효과적인 협상을 기대한다면 유의해야 할 부분이다. 인신 공격을 당하면서 협상에 우호적인 사람은 없기 때문이다. 그러나 단지 상대방을 비난하지 않는 데 그쳐서는 만족할 수 없다. 문제된 이슈에 대해서는 강하게 어필하면서 한편으로는 상대의 인격에 대해서는 인정(認定)과 지지를 보내는 것이 좋다. 얼핏 모순된 행위처럼 보이지만, 상대를 인정함으로써 이슈에 대한 상대의 입장 변화를 기대할 수 있기 때문이다. 사회심리학 연구에 따르면 사람은 신념이나 가치, 감정이 모순된 상황에 직면하면 이를 불편해 하며,¹³⁾ 모순된 상황을 해소하기 위해 태도나 행동에 변화를 꾀하게 된다고 한다.¹⁴⁾

13) 인지 부조화 이론 : 미국의 사회심리학자인 레온 페스팅거(Leon Festinger)가 실험적 기법에 의해 사회현상의 기초과정을 분석한 것으로 본인의 저서 『인지적 불협화 이론』(1957)을 통해 주장한 이론이다. 인간은 심리적으로 일관성을 유지하려고 하는 동기를 가진다는 가정에서 출발한다. 인지 부조화(cognitive dissonance)는 개인이 가지고 있는 신념이나 가치, 감정과 같은 다양한 인지 요소들 중 2가지 이상의 요소가 서로 상반되는 상태를 의미한다. 인지 부조화 상태는 사람들에게 심리적 긴장감을 불러일으키기 때문에, 사람들은 이러한 부조화를 해결하기 위한 방안을 모색하게 되며 이를 통해 태도나 행동이 변화하게 된다[네이버 미디어백과, <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1691581&cid=3622&categoryId=3890>(검색일: 2014. 5. 22.)].

14) 이 단락은 Fisher, G., W. Ury and B. Patton, 2008, 『YES를 이끌어내는 협상법』, 박영환 역(도서출판 장락), 98쪽을 참조했다.

협상테이블에 앉으면 흔히 상대방을 이기거나 극복해야 할 대상으로 생각하기 쉽다. 그러나 관점을 바꾸면 상대를 ‘파트너’로 볼 수도 있다. 협상은 서로 감정이 있어서가 아니라 욕구가 대립할 뿐인 경우가 많다. 이렇게 보면 두 사람은 테이블 한쪽에 함께 앉아 있는 파트너이고, 테이블 건너편에 욕구가 앉아 있는 것이다. 힘을 합쳐 그 욕구를 공략해 가는 것도 일종의 윈-윈(Win-Win) 협상이라 할 수 있다.¹⁵⁾

□ 일반사례 - 임대업자가 합의를 갑자기 번복한 경우¹⁶⁾

임대업자 : 죄송하게 되었습니다. 어제 약속한 평당 2만 원은 좀 어려울 것 같습니다. 원점에서 다시 이야기를 해야 할 것 같은데요.

임 차 인 : 어제 장시간 얘기해서 내린 합의인데 이제 와서 그런 말씀을 하시면 어떻게 합니까?

임대업자 : 죄송합니다. 힘들겠지만 양해해주시고 다시 한 번 논의합시다.

임 차 인 : 논의를 다시 하는 것은 곤란합니다. 오래 협의해서 합의한 사항을 쉽게 번복한다면 어떻게 서로 믿고 거래를 하겠습니까? 저는 당신이 약속을 번복할 분이 아니라고 생각합니다. 실제 이번 가격협상에서 당신은 내내 합리적이고 일관성 있는 태도를 보였습니다. 그런 분이 이런 말씀을 할 때에는 뭔가 말 못할 사정이 있으리라고 충분히 짐작은 갑니다. 하지만 그래도 재협상은 상도의에도 어긋나고 상호 장기적인 관계에도 나쁜 영향을 미칠 것입니다. 그러니 어제 합의한 평당 2만 원은 그대로 유지하되, 다른 부분에서 절충해 보는 게 좋을 듯합니다.

임대업자 :

여기서 임차인은 상대방이 합의사항을 번복한 사실, 즉 이슈에 대해서는 단호하게 반발하면서도 상대방의 인격은 존중하는 분위기를 유지해 협상을 유리한 국면으로 이끌었다.

15), 16) 전성철·최철규(2009), 133-135쪽을 참조해 기술했다.

7. 연이은 질문으로 해결의 실마리를 찾는다

협상에서의 최고의 기술은 ‘질문하는 기술’이다. 질문을 통해 상대방의 진정한 욕구를 파악할 수 있다. “예, 아니오”의 답변이 나오는 닫힌 질문이 아니라 열린 질문을 통해 상대가 서술형 대답을 하면서 스스로 논리적인 답을 찾을 수 있도록 도와야 한다. 다만 열린 질문이라 하더라도 너무 광범위하거나 추상적인 질문으로는 상대의 논리를 제대로 파악할 수 없기 때문에 구체적이고 본질적인 질문을 해야만 협상이 합리성을 띠게 된다.¹⁷⁾

□ 일반사례 - 구매협상이 애프터서비스로 교착상태에 빠진 상황¹⁸⁾

구매자 : 애프터서비스 기간이 3년은 되어야겠습니다.

판매자 : 꼭 3년이어야 한다는 특별한 이유가 있나요? 3년이라는 A/S기간은 이 쪽 업계에서는 흔치 않은 일인데요.

구매자 : 사실 다른 업체 중에서 3년이라는 파격적인 A/S기간을 제시한 곳이 있어서요.

판매자 : 혹시 어느 업체인지 알 수 있을까요?

구매자 : 이름을 밝히기는 좀 그렇습니다.

판매자 : 파격적인 제안을 받으셨군요. 그런데 아마도 다른 조건은 저희보다 낮지 않을 겁니다. 3년 A/S를 제공하면서 다른 조건을 좋게 할 수는 없으니까요. 혹시 다른 조건들을 따져보셨는지요?

구매자 : 아, 그런가요? 한 번 꼼꼼히 확인해보야겠군요.

판매자가 자기주장만 하지 않고 구매자의 입장이 어떠한지, 왜 그런 입장을 취하게 되었는지에 대해 관심을 가진다고 느끼게 되면 구매자는 당연히 판매자에 대한 호의적 감정이 생기게 마련이다. 이렇게 적절하고 우호적인 질문이 반복되면 협상 대화가 긍정적이고 생산적으로 흐르게 된다. 협상에서는 상대의 주장이 강할 때는 질문으로 대립하는 분위기를 완화하고, 특별한 아이디어가 떠오르지 않을 때는 질문으로 정보를 취득한다.¹⁹⁾

17) 정인호(2012), 192-194쪽을 참조했다.

18) 전성철·최철규(2009), 152쪽을 참조했다.

19) 질문 기법에 관한 세부사항은 언론중재위원회, 2013, “질문의 수사학,” 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제6호, 31-42쪽에서 다룬 바 있다.

Ⅲ. 맺음말

우리는 협상에 임할 때, 목표 설정과 상대방에게 요구할 사항을 준비하는 데에 치중하고, 상대방이 궁극적으로 원하는 바가 무엇인지에 대해서는 소홀히 하는 경향이 있다. 상대방의 욕구를 잘 분석하면, 내가 협상에서 양보해야 할 것과 얻어낼 수 있는 것의 수위를 조절할 수 있고, 꼬인 실타래를 풀어낼 대안을 마련할 수 있다.

조정에서의 협상은 일방(신청인)의 요구에 대한 다른 일방(피신청인)의 수용 여부와 수준을 조정하는 것이라는 점에서, 쌍방 간의 요구가 공존하는 일반적인 협상과는 차이가 있다. 그러나 요구 이면에 있는 당사자의 진정한 욕구를 탐색하고, 합리적 논거나 배트나를 활용하여 상대를 설득하며, 양쪽 모두가 만족할 수 있는 창조적 대안을 발견하여 합의를 도모한다는 측면에서는 동일하다 하겠다. 조정과정에서 발생하는 다양한 상황과 상대의 반응에 따라 협상전략을 적절하게 사용할 때 분쟁 해결의 가능성과 기회가 더 넓어질 수 있을 것이다.