

협상교육, 무엇을 어떻게 가르칠 것인가: 미국 경영대학원의 협상교육 내용과 방법 분석을 통한 제언*

조남신

한국외국어대학교 글로벌경영대학 교수
(nscho@hufs.ac.kr)

본 연구는 세계적으로 협상교육이 이루어지는 중심적인 통로가 되는 미국 우수대학의 MBA 과정에서의 협상교육을 살펴 봄으로써 협상교육의 역사가 짧은 한국에서의 시사점을 찾고자 하였다. 협상교육의 대표적인 모습이 어떠한 것인가, 여러 강자들이 가르치는 내용의 범위와 이슈들은 무엇이며 이슈별 비중은 어떠한가, 이를 가르치기 위한 방법론은 어떠한 것들이 사용되는가, 각 방법론의 비중은 어느 정도인가 등을 살펴 보았다. 35개 대학의 66명의 교수로부터 69개의 강의계획서를 확보하여 분석하는 한편, Northwestern 대학에서 개설되고 있는 4개의 협상강의들을 1년에 걸쳐 모두 참관하여 분석의 타당성을 제고하였다.

협상을 교육하는 방법론은 대부분 역할수행 시뮬레이션을 중심으로 하고, 결과에 대한 발표와 토론 및 강의를 통해 정리를 하는 방법이 사용되었다. 일부 강의에서는 협상하는 모습을 비디오로 활용하여 보여주고 피드백을 해주는 방법을 병행하였다. 이를 보조하는 방법으로 사례 및 비디오를 보고 토론하는 방법이 활용되었다. 외부 협상전문가를 초빙하여 특강을 하는 경우도 보완적으로 활용되었다. 교재는 20여 종이 사용되고 있었는데 Fisher, Ury, & Patton(1991)이 가장 많이 활용되고 있었다. 학습평가요소로는 역할수행 시뮬레이션 협상을 통해 학습한 내용을 정리하는 보고서, 협상준비와 참여, 사전계획서, 계약적 협상결과, 동료평가 등 역할수행 시뮬레이션과 관련된 평가 요소들이 전체의 2/3의 비중을 차지하였다.

내용 면에서는 총론 및 협상의 기본틀과 기법, 분배적 협상과 통합적 협상, 조직 팀워크 신뢰 등이 높은 비중을 차지하였고, 다음으로 윤리와 공정성 및 효과성, 다자간협상과 연대, 분쟁 중재 조정 등이 중요한 주제로 다루어졌다. 이들 주제를 다룸에 있어 강의 보다는 주제를 부각시킬 수 있는 역할수행 시뮬레이션을 통해 먼저 문제를 경험하도록 하고 발표 및 토론을 통해 정리를 하였다.

이상의 분석을 토대로 국내 대학에서 협상을 가르치기 위한 방법론 및 내용 면에서의 시사점을 제시하였고, 이를 적용하여 대학에서 학부학생 45명을 대상으로 이루어진 강의 사례를 제시하였다. 강의계획서 샘플을 부록에 제시하였다.

협상교육의 내용중 중요한 이슈들이 어떤 것인가 하는 면에서는 본 연구의 결과가 한국의 협상교육에 하나의 지침이 될 수 있을 것으로 보인다. 그러나 각각의 콘텐츠가 되는 내용에 대해서는 국내에서의 연구를 통한 검증과 새로운 이슈의 개발이 필요할 것이다. 방법론 면에서는 역할수행 시뮬레이션을 중심적인 방법으로 활용해 나가는 것이 바람직할 것이며, 이를 위해 한국상황에 적합한 사례의 개발이 필요하다. 교재로 활용할 수 있는 교과서와 전문서적의 개발도 필요하다.

주제어: 협상론, 협상교육, 협상교육 콘텐츠, 협상강의 방법, 분배적 협상, 통합적 협상

논문접수일: 2008. 04. 30. 게재확정일: 2009. 01. 05.

* 본 연구는 한국외국어대학교의 2008년 교내연구비지원에 의해 작성되었음. 2007년 경영관련학회 통합학술대회 발표논문물 수정 보완하였음.

1. 체계적 협상교육의 필요성과 연구목적

협상의 중요성은 과거 어느때보다도 커지고 있다. 2007년 미국과의 FTA가 극적으로 타결된 이후 2008년까지도 현안으로 지속되고 있고, 북핵을 둘러싼 6자회담이 진행되고 있으며, 2007년 아프카니스탄에 억류된 인질석방을 위한 협상이 진행되는 과정에서 '협상전문가' '협상력' '협상기법' 등 협상이 중요한 관심의 대상이 되었다(조선닷컴, 2007a, 2007b; 조선일보, 2007).

국가간의 통상이나 외교적인 문제뿐만 아니라, 기업에 있어서도 기업환경의 변화로 협상의 중요성은 급속히 증대되고 있다. 기업들이 제공하는 제품과 서비스가 지식상품화 되어감에 따라 일률적인 대량마케팅이 아닌 차별화된 개별상품으로써 고객에게 각각의 니즈에 따라 개별적으로 제공되고 있다. 이들 상품을 만들어내기 위한 역량 또한 기업 내부에서 뿐만 아니라 외부조직과 전문가와의 연결을 통하여 확보될 수 밖에 없게 되었다. 뿐만 아니라 노사간의 협력이 기업의 성패에 결정적인 영향을 미치고 있다. 2008년에는 국제적 금융위기와 함께 많은 기업들이 인수합병의 대상이 됨으로써 그 과정에서 협상의 중요성은 다시 한번 부각되고 있다(조선닷컴 2008). 따라서 기업활동의 전반에 걸쳐 협상에 대한 필요성은 급속히 증대되고 있다. 그러나 실무에서 협상에 임하는 협상자들은 대부분 경험이나 직관 또는 단편적인 지식에 의존하고 있어(Thompson, 2005; 조선닷컴, 2007), 대학에서의 체계적인 교육이 필요한 상황이다.

협상에 대한 교육의 필요성이 미국은 물론 한국에서도 증가하고 있으나(곽노성, 2000; 박헌준 이종건, 2000; 조기숙, 2002), 아직까지는 연구자의 수가 제한되어 있을 뿐만 아니라 대학에서는 소수의 학교에서 강의가 이루어지고 있다. 조기숙

(2002)은 한국 대학에서의 협상강의의 특징을 다음과 같이 기술하고 있다. 교육의 내용 면에서는 "교육기관의 성격에 따라 가장 큰 차이를 보였으며,..... 강사의 전공에 따라 차이를 보였으며,..... 학부의 교육내용에 있어서는 공통점을 찾을 수 없다는 것이 특징"이었다. 방법론 면에서 "대학원 강의안은 협상이론에 많은 시간을 할애하고 있었으며,전문대학원은 시뮬레이션과 역할극, 사례연구가 중심을 차지하고 있었다." 교수의 전공에 따라라도 방법론에 차이가 나타났다. 즉, 현재 한국의 협상교육은 프로그램과 강사에 따라 내용과 형식면에서 큰 편차가 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 국내의 협상교육은 지금까지는 경영학보다는 국제통상 관련 학과를 중심으로 연구와 강의가 이루어져 왔다고 할 수 있다. 최근에는 다수의 경영대학에서 협상 강의를 개설하고 있으나 강사에 따라 내용과 방법 면에서 많은 차이를 보이고 있다. 따라서 경영학적인 시각에서 협상교육이 어떻게 이루어지는 것이 바람직한가 구명하는 것이 필요하다.

미국에서는 80년대부터 대학에서 협상에 대한 체계적인 연구와 교육이 이루어져 왔으며, 현재 협상분야의 연구가 가장 활발하게 이루어지고 있는 것이 미국의 대학이고, 강의가 중심적으로 이루어지는 통로는 미국대학의 MBA과정이라고 할 수 있다. 따라서 본연구는 최근 20여년간 협상교육의 중심이 되고 있는 미국 경영대학, 특히 MBA과정에서 협상교육이 어떤 내용과 방법으로 이루어지고 있는가를 분석한다. 즉, 미국에서 이루어지는 협상교육의 대표적인 모습이 어떠한 것인가, 여러 강의들이 가르치는 내용의 범위와 중요한 이슈들은 무엇이며 이슈별 비중은 어떠한가, 이를 가르치기 위한 방법론은 어떠한 것들이 사용되는가, 각 방법론이 활용되는 비중은 어느 정도인가 등을 살펴본다. 이를 통해 최근 필요성이 증대되고 있는 한국

경영대학에서의 협상교육에 시사점을 제공하고자 한다.

II. 미국 대학의 협상교육 추세와 연구대상 선정

2.1 미국대학의 협상교육 추세

미국에서는 1980년대부터 협상에 대한 체계적인 연구와 교육이 시작되었다(Thompson & Leonardelli, 2004). 협상연구의 기초는 일찍이 경제학의 게임이론과 사회학의 교환이론에서 출발하였다(Cutcher-Gershenfeld, 1991; Fells, 1998; Nash, 1950, 1953; Roemer, 2004; Rubinstein, 1982). 한편 현재 협상연구의 주류를 이루는 관점은 사회심리학에 기반을 둔 행태적 의사결정(behavioral decision-making) 관점이라고 할 수 있다(Bazerman, 1998; Bazerman & Neale, 1992; Raiffa, 1982; Thompson, 1990). 특히 Harvard 대학의 Raiffa(1982), Fisher & Ury(1981) 등은 1980년대 초에 협상을 경제학의 게임이론의 한 분야로부터 독립시켜 경영학 내의 주요 연구 및 강의 분야로 이끌어 냈다고 할 수 있다.

미국대학에서의 협상교육은 이와 같은 연구의 흐름을 반영하고 있다고 할 수 있다. 미국 경영대학에서의 협상연구와 교육은 조직전공 관련학과에서 주로 이루어지는데, 인접한 사회심리학, 법학, 경제학 등의 다양한 전공 분야와 연관을 맺고 있다. 협상 교육 역시 Harvard 대학이 1980년대 이후 중요한 역할을 하고 있고, 협상연구에서 중요한 역할을 하고 있는 Max Bazerman이 Harvard 대

학으로 옮기기 이전 Northwestern 대학에서 협상 연구를 주도적으로 이끌면서 두 대학이 협상연구와 강의의 큰 흐름을 주도하고 있다.

Harvard 대학교에는 MBA프로그램의 11개 필수과목에 협상론이 포함되어 있었다. 또한 106개에 이르는 선택과목들은 10개 분야(units)로 구성되어 있는데 그중 하나가 'Negotiation, Organizations & Markets'로 명명되어 있고 4종류의 협상관련 과목을 개설하고 있었다. 동 학과(unit)에는 19명의 교수진이 있고 이중 Max Bazerman, Michael Wheeler, James Sebenius, Andrew Wasynczuk, Guhan Subramanian, Malhotra Deepak 등이 협상강의를 담당하고 있다. 이들은 법대 산하 연구소인 Program on Negotiation (PON)에 참여하여 연구 및 사례를 개발하고 있었으며, 동시에 경영대 출판소를 통해서도 사례를 개발하고 있었다.

Northwestern 대학교의 Kellogg School에서는 Dispute Resolution Research Center(DRRC)를 중심으로 협상연구가 이루어지고 있고 이를 바탕으로 Department of Management and Organization의 교수들이 협상 강의를 하고 있다. Jeanne Brett, Leigh Thompson, Keith Murnighan, Adam Galinsky 등이 협상연구 및 강의를 수행하고 있으며 역시 4종류의 협상관련과목을 개설하고 있었다. 각 대학의 협상강의에 사용되는 역할수행 시뮬레이션 사례들은 이 두 대학의 연구소에서 개발된 것이 대부분을 차지하고 있었다.

2.2 연구대상 선정과 조사방법

미국의 경영학 교육은 학부, 경영대학원, 박사과정으로 구분해 볼 수 있다. 이중 중심을 이루는 것이 경영대학원 프로그램이라고 할 수 있다.¹⁾ 미국

1) 학부에서는 경영학을 전공분야로 설치하고 있는 학교와 그렇지 않은 학교들이 있다. 주립대학들은 의무적으로, 대부분 경영학을 학부 전공으로 설치하고 있었으며, 사립대학은 학교의 선택사항으로, 반 미만의 대학에서 경영학을 학부전공으로 설치하고 있었다.

대학에서의 협상교육이 이루어지고 있는 가장 중심적인 대학의 주요 프로그램을 분석대상으로 하기 위해 다음과 같이 조사를 실시하였다. 미국내 우수 연구중심대학 모임인 미국대학협회(Association of American Universities)의 2006년 회원인 공립대학 34개, 사립대학 26개, 총 60개 대학 중 경영대학이 있는 대학 56개와, U.S. News and World Report에 수록된 50대 경영대학 중 위와 겹치지 않는 대학 11개를 더하여 67개 대학을 연구대상으로 하였다. 이들 대학의 웹사이트를 확인하고 이메일 응답자료를 추가하여 강의목록, 강사, 인적사항, 강의계획서 내용과 방법론에 대한 데이터베이스를 작성하였다.

경영학 교육은 학부, MBA, 박사과정(Ph. D.)의 3개 수준에서 이루어지고 있는데, 박사과정에서 별도의 협상과목을 개설하고 있는 경우는 Harvard 대학과 Northwestern대학 두곳 만을 확인할 수 있었고, 학부에서 경영학을 전공분야로 설치하고 있는 대학은 52개였으며, 이중 협상과목을 개설하는 곳은 29개 대학이 확인되었다. 따라서 본 연구는 연구대상 대학 모두에서 협상교육이 이루어지는 주된 통로로 개설되고 있는 MBA 과정을 주 분석 대상으로 하였다.

67개 대학의 MBA 과정중 11개 대학에서는 협상과목을 찾을 수 없었다. 따라서 나머지 56개 대학으로부터 협상강의에 대한 자료를 수집하였다. 강사의 전공분야와 학위, 약력 등을 조사하였고, 강의계획서를 수집하였다. 강의계획서는 1차로 웹사이트에서 받을 수 있는 경우 다운받은 자료를 사용하였고, 그렇지 않은 경우 2006년 12월부터 2007년 5월까지 개인별로 최대 3회까지 약 1개월 간격으로 이메일로 요청을 하였다. 박사과정에 재

학중인 강사를 제외하고 전임강사급 이상 총 100명의 교수에 대해 홈페이지 확인 및 이메일 접촉을 하여 36개 대학의 71명으로부터 78개의 강의계획서를 확보하였다.²⁾ 이중 같은 대학내의 다른 섹션에서 개설되는 동일명의 과목으로 거의 내용이 같은 경우 및 내용이 불충분한 것 9개를 제외하고 최종적으로 35개 대학 66명 교수의 69개 강의계획서를 분석에 사용하였다.

연구의 타당성을 높이기 위해 미국 협상교육의 주축을 이루고 있는 Northwestern 대학의 Kellogg School of Management에서 개설되고 있는 4개의 협상 과목을³⁾ 연구자가 2006-2007년에 걸쳐 모두 참관하였다. 따라서 다음의 분석결과는 강의계획서의 분석과 연구자의 참여관찰에 의한 질적인 방법을 병행하여 제시한다.

III. 협상강의 방법론 분석

3.1 교재

분석대상 69개 강의중 교재에 관한 정보가 없는 7개 강의를 제외하고 62개 강의에서 논문모음인 코스팩(packet)을 포함하여 평균 2.2개의 교재 및 필독서를 채택하고 있었다. 코스팩 외에 채택되고 있는 교재는 22종이었다. 이중 2개 이상의 강의에서 사용되고 있는 교재는 9종으로 그 빈도는 <표 1>과 같다.

가장 많은 강의에서 채택되고 있는 Fisher, Ury, & Patton(1991)은 Harvard 대학의 협상연구 프로그램의 지원을 통해 저술되었으며, 62개 강의

2) 응답율을 높일 수 있었던 요인의 하나로, 연구자가 Northwestern대학의 visiting scholar신분으로 메일을 주고받음으로써 협상연구가 활발히 이루어지는 커뮤니티의 일원으로 인식되었음을 들 수 있다.

3) Negotiations, Bargaining Games, Inter-cultural Negotiations, Negotiation Theory and Research 임.

〈표 1〉 미국대학의 MBA과정 협상강의 교재

교재	특징*	채택빈도	채택비율(%)
1. 코스팩(Packet)	논문모음	39	62.9
2. Fisher, Ury, & Patton (1991)	경영/교양 서적	36	58.1
3. Lewicki et al (2005, 2006)	교과서	18	29.0
4. Thompson (2005)	교과서	10	16.1
5. Shell (2006)	전문경영서적	7	11.3
6. Bazerman & Neale (1992)	전문경영서적	6	9.7
7. Ury (1993)	경영/교양 서적	6	9.7
8. Raiffa (1982)	전문경영서적	4	6.5
9. Cialdini (1993)	경영/교양 서적	2	3.2
10. Stone, Patton, & Heen (1999)	경영/교양 서적	2	3.2
기타 13종, 코스팩 외에 총22종		총 62개 강의	

* 경영/교양 서적과 전문교양서적은 내용의 서술방법, 주 독자층의 범위, 형식상 참고문헌 명시여부 등을 고려하여 저자가 구분한 것임.

중 58.1%에 해당하는 36개 강의에서 사용되고 있어 절대적인 위치를 차지하고 있다. 이 책은 이론적인 바탕위에 저술되어 있으면서 교과서가 아닌 일반서적의 성격을 띠고 있다. 다음으로는 Lewicki, Saunders & Barry(2005), Lewicki, Barry Saunders(2006)가 합쳐서 29.0%에 해당하는 18개 강의에서 채택되고 있었다. 이 책은 전형적인 교과서 형태를 띠고 있어 전자와는 대비되며 보완적인 성격을 띤다. 다음으로는 비교적 최근에 집필된 교과서로 협상의 이론적 이슈들을 다루고 있는 Thompson(2005), 이론적인 배경하에 실무적인 지침을 주는 경영전문서적인 Shell(2006)과 Bazerman & Neale(1992), 경영 및 일반교양서적의 성격을 띠는 Ury (1993) 등의 순으로 채택되었다.

이상에서, 협상분야는 체계를 갖춘 교과서로는 2종류만이 각 대학에서 채택되고 있었다. 오히려 다른 분야라면 보조교재로 채택되는 경영/교양서적이거나 전문경영서적의 성격을 띠는 책들이 많이 교재로 채택되고 있었다. 이는 협상이 다른 분야에 비

해 대학에서 체계적으로 교육된 기간이 상대적으로 짧기 때문이라고 하겠다.

3.2 전달방법

경영학은 사례, 시뮬레이션 등 다양한 강의방법이 사용되고 있으나 협상은 가장 다양한 방법이 활용되는 분야라고 할 수 있다. 가장 주요한 방법은 역할수행 시뮬레이션이다. 다음으로 사례/비디오 분석, 강의 및 토론, 실무전문가 특강 등의 방법들이 사용되고 있었다. 분석대상 69개 강의중 전달방법 자료가 나타나 있지 않은 9개를 제외하고 60개의 강의를 분석에 사용하였다. 이들은 10주로 이루어진 쿼터제를 채용하는 대학의 강의 14개와 16주로 이루어진 학기제를 채용하는 대학의 강의 23개, 6-7주 짜리 반학기 코스 23개로 구성되어 있다. 본 연구의 분석대상 강의의 평균기간은 9.8주였다.

〈표 2〉에는 이들 강의에서 사용되고 있는 전달방법의 사용빈도와 기간 등이 요약되어 있다. 협상강

〈표 2〉 미국대학의 MBA과정 협상강의 전달형식

전달방법	평균*
역할수행 시뮬레이션 및 녹화분석	8.4 개
강의 및 토론	1.6 주
사례/비디오 분석	0.7 회
실무전문가 특강	0.4 회
총 60개 강의	9.8 주

* 시뮬레이션은 복잡도에 따라 1주에 2개를 다루는 경우도 있고, 2-3주에 걸쳐 1개를 다루는 경우도 있음.
 * 사례 및 비디오 분석, 실무전문가 특강 등은 1주 강의분의 일부에 해당하는 경우가 많음

의의 가장 주된 방법은 역할수행 시뮬레이션으로 평균 8.4개의 시뮬레이션 사례를 다루고 있다. 다음으로는 강의에 의한 전달방법으로 평균 1.6주를 시뮬레이션이나 사례와 관계 없이 강의에 할애하고 있었다. 다음으로는 사례 및 비디오사례에 대한 토론이 평균 0.7회 활용되었다.

3.2.1 역할수행 시뮬레이션 및 녹화분석

미국대학에서의 협상강의는 역할수행 시뮬레이션을 중심으로 이루어지고 있다고 해도 과언이 아닐 정도로 동 방법이 중요한 위치를 차지하고 있었다. 역할수행 시뮬레이션은 〈그림 1〉에 표시한 바와 같이 다음과 같은 방법으로 이루어진다.

정의에도 나타나 있듯이 협상에는 항상 상대방이 있다. 따라서 협상시뮬레이션을 위해서는 상대방을 정하게 된다. 협상의 복잡도와 성격에 따라 1대1 협상, 팀간 협상, 다자간 협상, 다수의 팀간 협상, 대리인(agent)이나 중재자(mediator)를 포함하는 협상 등이 있을 수 있고 그에 합당하게 협상참여자의 짝을 구성하여 협상에 임하도록 한다.

참여자별로 입장에 따라 내용이 다르게 구성되어 있는 사례를 사전에 나누어주고 협상에 임하도록

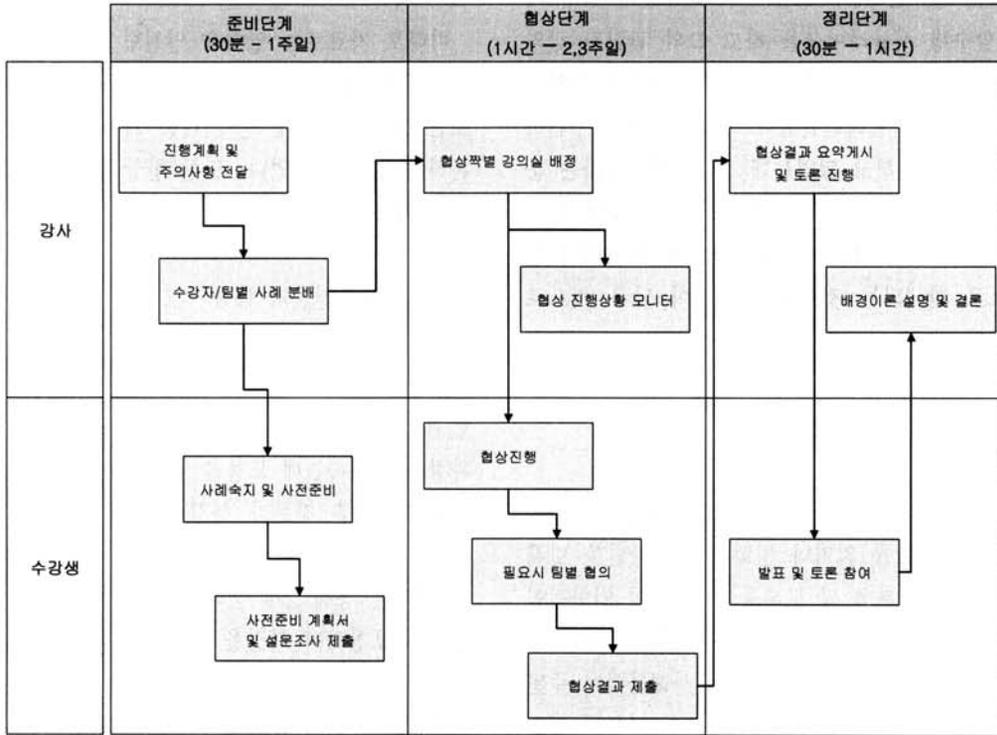
한다. 간단한 사례의 경우 당일 나누어 주고 약30분 정도 사전준비를 하고 협상에 임하도록 한다. 복잡한 사례의 경우 1주일 이상 미리 주고 협상의 성격에 따라 개인 혹은 팀별 사전준비 계획서⁴⁾를 준비하여 당일 협상 시작전에 제출하도록 한다.

협상은 그룹별로 별도의 방을 지정하여 이루어진다. 간단한 사례의 경우 30분-1시간, 복잡한 사례의 경우 1-2시간에서 2-3주에 걸쳐 이루어지기도 한다. 협상 중에 필요에 따라 휴회를 하고 팀별 회의를 하도록 권장한다.

협상이 끝나면 협상결과를 요약하여 제출하도록 한다. 각 그룹별 협상결과를 모두 게시하여 전체 결과를 수강생들이 볼 수 있도록 하고 토론 및 설명(debriefing)을 한다. 각 참여자가 어떠한 사전 의도를 가지고 협상에 임하였는가, 협상과정에서 상대방에 대해 어떠한 정보를 알게 되었는가, 자신의 결과가 왜 그렇게 나타났는가, 어떻게 하면 좀 더 나은 결과를 이끌어낼 수 있었을까 등에 대한 발표와 토론을 유도한다. 결론으로 강사가 생각하는 관련이론과 전략 등을 제시한다. 일부 강의에서는 협상장면을 비디오로 촬영하여 토론에 활용하거나 개인별로 피드백하여 줌으로써 학습효과를 더하였다.

4) 전형적인 사전준비 계획서 양식을 부록1에 첨부함

〈그림 1〉 역할수행 시뮬레이션 수행과정



또한 협상에 임하기 전에 간단한 설문조사를 통하여 목표치, 초기제시가격, 전략 등을 조사한다. 협상결과와 제출과 함께 다시 사후 설문조사를 통해 협상결과에 대한 만족도, 상대방에 대한 인식 등을 조사한다. 강사의 목적에 따라 디자인된 이 조사결과는 강의에서 토론에 사용되기도 하지만 참여자의 동의를 얻어 연구에 사용될 수 있는 주된 자료수집 방법이 된다.

시뮬레이션이 중심적인 전달방법으로 사용되는 데에 따르는 특이점으로 다음과 같은 점을 들 수 있다. 정해진 30-40명 정도의 수강학생이 반복적으로 협상에 임하게 됨에 따라 개인의 성향이 상대방에게 인식되고, 신뢰-불신, 호-불호의 관계가 형성되게 되며, 나아가 debriefing과정을 통하여 개인의 협상특성이 전체 수강생에게 알려진다. 따라

서 참여자들은 각각의 사례가 독립적인 것임에도 불구하고 반복협상에서 나타나는 것과 유사한 장기적인 관점을 가지고 협상에 임하게 되는 경우를 볼 수 있다.

Susskind, Mnookin, Rozdeicer, & Fuller (2005)는 자신들의 강의경험을 통하여, 역할수행 시뮬레이션은 강의시간중 앞부분에 실시함으로써 그에 따른 특정 이슈와 관련된 레슨을 전달하는 방법으로 효과적으로 사용될 수 있음을 지적하고 있다.

3.2.2 강의 및 토론

강의 및 토론은 주로 협상관련 이론, 협상의 유형, 주요개념, 협상전략 등을 설명하는 데에 활용

된다. 그러나 강의 및 토론만으로 한 주일 강의를 소화하는 경우는 매우 드물어서, 대부분의 경우 매주 역할수행 시뮬레이션을 하고 그와 관련된 강의를 간략하게 제시하였다. 전체 평균 9.8주 강의중 1.6주를 협상시뮬레이션이나 사례분석과는 무관하게 강의에 할애하고 있었는데, 이는 협상이라는 분야의 특성상 역할수행 시뮬레이션이 학습방법의 중심이 되기 때문에 다른 분야의 경영학 교육에서 일반적으로 할애되는 것보다는 비중이 낮은 것으로 판단된다.

3.2.3 사례/비디오 분석

Harvard Business School, 경영관련잡지 등에서 출판된 사례를 읽거나 영화중 협상장면을 발췌하여 보여주고 분석 및 토론을 하는 것이 일반적인 방법으로, 평균 0.73회 정도 활용되었다. 이는 경영전략이나 마케팅 등의 분야에서 사례분석이 주된 전달방법으로 활용되는 것과는 대조를 이루는 것으로 볼 수 있다.

역할수행 시뮬레이션이 수강자의 민감성을 높임으로써 특정주제에 대해 강사가 의도하는 바를 전달하는 데에 효과적인 것과는 대조적으로, 사례분석 방법은 실제 문제에서 제기되는 이슈에 대해 학생들의 관점을 이끌어내고 정리하는 데에 더욱 효과적이다(Susskind et al., 2005).

M&A, 전략적 제휴 등의 사례가 상대적으로 덜 활용되는 것은 협상을 강의하는 강사들의 주요 교육배경이 사회심리학에 기반을 두고 있기 때문으로 볼 수 있다. 자료획득을 시도한 전체 조사대상 강사 100명중 전공에 대한 정보를 구할 수 없는 23명을 제외하고 77명중 23명이 박사과정 전공을 사회심리학으로 표시하고 있었다. 이들의 주요 연구분야에서는 기업단위의 경영성공요인보다는 주로 사회적 상황(setting)속에서 개인이나 집단이 어떻

게 반응하고 의사결정하는가를 주요 명제로 다루고 있기 때문이라고 해석할 수 있다.

비디오 자료로는 영화속 인질협상, 이문화 갈등, 비즈니스협상, 법률사건 등이 활용되었다. 다음으로는 실제 노사협상 등을 다룬 기록영화를 보고 토론하는 경우가 있었다. 또한 협상 강의용으로 제작된 교육용 영화가 사용되는 경우도 있었다.

3.2.4 외부전문가 특강

외부전문가 특강은 실제문제에서 당사자가 아니면 알 수 없는 경험들을 전달함으로써 협상의 실제 과정을 이해하는데 도움을 준다(Susskind et al., 2005). 외부 전문가 특강은 평균 0.4회 정도로 비교적 제한적으로 활용되고 있었다. 즉 전체 한학기 강의를 통해 2개 강의중 하나 미만에서 외부전문가를 초청하여 특강을 제공하였다. 기업인, 변호사, 타대학 교수 등이 강사로 초청되었다. 미국이 지역적으로 널리 분산되어 있고 산학협동도 제한적이어서 외부전문가 특강이 상대적으로 제한되어 있다고 판단된다.

3.3 평가기준

협상 관련과목의 전달방법에 다른 분야에 비해 다양한 만큼 평가방법도 다양하다. 조사대상 69개 강의중 평가방법이 나타나있지 않은 9개 강의를 제외하고 62개 강의를 분석에 사용되었다. 이들 강의에서는 다음 <표 3>과 같은 평가기준들이 활용되었다. 표에서 보는 바와 같이 각 평가기준별 편차가 매우 큼을 알 수 있다. 즉 강의자에 따라 매우 다른 평가기준을 활용하고 있었다. 평균값에 비해 편차가 상대적으로 적은 항목은 보고서와 참여도 및 출석이었다. 즉, 이 두 기준은 비교적 여러 강의에서 고르게 반영되고 있었다. 반면에 상대

〈표 3〉 미국대학의 MBA과정 협상강의 평가기준

평가기준	평균비중(%)	표준편차
보고서 journal/ paper	31.8	24.1
참여도 및 출석 participation	21.0	14.3
시험 quizzes/ exams	15.5	19.6
기말/그룹 프로젝트 final exercise/ group project	10.1	13.3
사전준비 계획서 planning documents/ goal statement	8.3	13.3
협상결과 점수 quantitative exercise result	6.5	16.2
실제 응용경험 보고서 out-of-class real life negotiation	5.8	10.9
동료평가 및 평판 peer reputation	1.0	2.8
합계	100.0	

적인 편차가 큰 항목은 협상결과점수와 동료평가 및 평판이었다. 즉 이들 두 평가기준은 강의운영의 방식에 따라, 평가에 반영하는 경우 상당한 비중을 차지한 반면 전혀 반영을 하지 않는 경우가 많았다.

3.3.1 보고서

보고서가 32.5%로 가장 높은 비중을 차지하였다. 이들 보고서는 역할수행 시뮬레이션을 통해 학습한 내용을 정리해서 보고하는 과제가 대부분을 차지하였다. 역할수행의 사전 목표와 전략, 협상과정상의 심리적 상호작용, 결과에 대한 만족도, 관련이론의 적용과 대안적 방법 등을 정리하여 제출하도록 한다. 이는 역할수행 시뮬레이션을 통한 학습효과를 제고시키고 그 정도를 평가하기 위한 것이라고 할 수 있다. 특히, 결과에 대한 스스로의

평가와 만족도는 첫째, 경제적결과로서 (2) 분배적 결과와 (2) 통합적 결과, 둘째, 인간관계에 관한 것으로서 (3) 협상결과에 따른 상대방과의 관계에 만족하는가, (4) 상대방이 자신을 다시 협상상대로서 기꺼이 선택할 것인가의 네가지 측면에서 검토할 것을 가르친다(Murnighan, 1991).

3.3.2 참여도 및 출석

출석 및 참여도가 두 번째로 높은 20.8%의 비중을 차지하였다. 출석, 토론 및 질문에의 참여, 역할수행 협상을 위한 준비정도 등을 평가하며, 그 상대적 중요도는 강의마다 차이가 있었다. 역할수행 시뮬레이션의 협상상대를 사전에 지정한 경우 무단결석 및 사전준비 부족은 본인뿐만 아니라 상대방에게도 피해를 주기 때문에 엄격하게 관리한다.

3.3.3 시험

강의중에 실시하는 퀴즈와 학기말 시험이 14.8%의 비중을 차지하였다. 시험은 대부분 에세이 형식으로 주어지는데, 반대로 시간을 정해 온라인 오픈북으로 치러지는 경우도 있었다. 선다형으로 치루어지는 시험도 일부 있었다. 시험은 주로 협상의 이론적 구조와 개념, 전략 등을 이해하고 기억하는가를 평가하며, 에세이 형식에서는 이의 적용을 동시에 평가한다.

3.3.4 기말/그룹 프로젝트

다음으로 10.4%의 중요도를 차지한 기말/그룹 프로젝트는 그룹별로 복잡한 사례를 주거나 스스로 선정하도록 하여 수주일간에 걸쳐 협상을 진행하도록 하여 결과를 정리하여 제출하거나 발표하도록 한다. 본 연구에서 이를 별도로 구분한 것은 특정이슈를 학습하기 위한 간단한 사례와는 달리 실제의 문제에서 당면하는 복잡한 이슈들을 종합적으로 다루도록 하기 때문이다. 한 학기동안 학습한 내용을 실제 또는 복잡한 사례에 적용하여 협상에 임하도록 함으로써 실제 기업현장에서 효과적인 협상을 할 수 있도록 연습하는 것을 목적으로 한다.

3.3.5 사전준비계획서

역할수행 시뮬레이션을 하기 위한 사전준비계획서가 8.0%의 중요도를 차지하였다. 협상의 주요 성공요인으로 사전준비의 정도를 드는 만큼 사전준비정도를 보고서로써 평가하는 것이라고 할 수 있다. 강의에 따라 강의자가 몇가지의 사전준비계획서 양식을 제공하고⁵⁾ 수강자가 이 중에서 사례에 따라 유용한 것을 선택하여 활용하도록 하였다. 사

례에 따라서는 협상자가 활용할 수 있는 계량적 점수계산표를 엑셀파일 형태로 미리 제공하고 사전준비 및 협상에서 활용할 수 있도록 하였다. 수강자는 이를 통해 스스로 자신의 점수계산표를 만들어 활용하는 연습을 한다. 강의에 따라서는 협상 상대방으로 하여금 협상자의 준비정도를 평가하도록 하는 경우도 있었다.

3.3.6 협상결과점수

협상결과를 계량화하여 평가에 반영하는 방법을 의미하며, 6.4%의 비중을 차지하였다. 협상결과를 평가에 반영하는 강의는 전체 62개 강의중 15개였는데 이들만의 평균은 26.8%로 상당히 높은 비중을 나타냈다. 1개 강의에서는 100% 협상결과점수만으로 평가를 하는 경우가 있었다. 즉 소수의 강의에서 반영을 하지만 반영을 하는 경우에는 상당한 비중을 할애하는 것으로 해석할 수 있다. 이 경우 대부분의 강의에서 사전준비계획 시에 활용한 것과 같은 점수계산표를 활용한다. 점수는 요소별로 가중치를 부여하고 점수를 계산하여 참여자들의 평균과 표준편차를 활용하여 Z 값을 계산하여 환산하는 방법을 사용하였다. 협상상대방과의 통합적 협상결과를 점수에 반영하였다.

3.3.7 실제 응용경험 보고서

강의실에서 학습한 내용을 실제 문제에 적용하여 그 결과를 보고하도록 하는 과제가 6.0%의 비중을 차지하였다. 개인적인 문제 즉 주택매매, 자동차매매, 대인관계 갈등해결 등과, 업무상 문제 즉 기업관련 상품의 매매, 기업간 관계, 조직내 관계 등에 관한 자신의 실제 협상경험을 보고한다. 이를

5) 부록 1 참조.

위한 사전계획, 협상의 진행, 결과 등을 보고하고, 이론의 적용, 학습한 점, 협상결과에 대한 스스로의 평가와 개선점 등을 정리하여 보고한다. 이를 구성하는 항목들은 강의실에서의 역할수행 시물레이션 보고서와 유사하다.

3.3.8 동료평가 및 평판

협상 상대방을 서로 평가하도록 하여 그 점수를 평가에 반영하는 것을 의미하며, 1.1%의 비중을 나타냈다. 협상에 임하는 준비가 되어있는가, 신뢰를 주는가 즉 거짓말을 하지 않는가, 다시 그 사람과 협상을 하고 싶은가 등을 평가하도록 한다. 다른 기준에 비하여 상대적으로 낮은 비중을 보이고 있으나, 그 의미를 검토해 볼 필요가 있다. 실제 협상은 모르는 상대방과 단 1회에 걸쳐 끝나는 경우보다는 여러 가지 형태로 반복적으로 이루어지는 경우가 많다(Greenhalgh & Chapman, 1998). 특히 기업현장에서의 협상은 반복적으로 이루어지는 경우가 더욱 많으므로 장기적인 관점에서의 개인의 평판이 중요하게 된다(Walton & Mckersie, 1965; Tinsley, O'Connor, & Sullivan, 2002; O'Connor, Arnold, & Burris, 2005). 따라서 동료평가 및 평판을 평가에 반영하는 것은 중요한 의미를 가진다.

IV. 협상강의 내용 분석

전체 강의시간 중에서 어떤 내용을 어느정도 비중으로 다루는가를 분석하였다. 이를 위해 전체 분석대상 강의계획서의 10%에 해당하는 7개의 강의계획서를 편의추출하여 먼저 주요 주제 15개를 선정하였다. 이를 기반으로 전체 강의계획서를 분석

하는 과정에서 1개 주제를 추가하여 16개 주제의 비중을 조사하였다. 이를 다시 관련주제별로 통합하여 최종적으로 9개 주제를 선정하였다. <표 4>에서는 이들 9개 주제를 중요도 순으로 3개 그룹으로 묶어서 제시함으로써 이해를 돕고자 하였다. 본 분석에 사용된 구분은 연구자가 연구계획서들을 분석하고 강의에 참관하여 확인하는 과정들을 거쳐 도출하였다. 따라서 연구자의 시각에 따라 다른 구분이 가능할 것이다.

4.1 총론 및 협상의 기본틀과 기법 (27.6%)

기본적인 강의소개 및 협상의 기본개념과 구조, 협상전략과 기법 등을 다룬다. 대부분의 강의를 첫주에 이를 다루고 있는데 강의를 통한 전달보다는 역할수행 시물레이션을 통하여 체험과 토론 형식으로 학습하도록 한다. 관련문헌들을 강의를 끝난 후에 읽도록 하는 것이 다른 분야의 강의와는 다른 특징이라고 하겠다.

협상의 기본개념들인 협상의 틀(framing) (Blount & Larrick, 2000; De Dreu, Carnevale, Emans, & van de Vliert 1994; Tversky & Kahneman, 1986), 협상대안(BATNA: best alternative to negotiated agreement) (Fisher & Ury, 1981), 한계점(reservation point)과 협상가능영역(ZOPA, zone of possible agreement) (Raiffa, 1982; White, Valley, Bazerman, Neale, & Peck, 1994), 최초 조건제시 (initial bid)와 고정효과(anchoring) (Bazerman & Neale, 1992; Kahneman, 1992), 등의 개념들을 다룬다. 또한 정보교환(Thompson, 1991), 시간계약 상황(Moore 등 다양한 협상기법들을 다룬다(Harvard Business Essentials, 2003; Maddux, Mullen, & Galinsky, 2007). 또한 성공적인 협상을 위해 사전준비가 가장 중요한 요소임을 강조하고(Thompson 2005),

〈표 4〉 미국대학 MBA과정 협상과목에서 다루는 주제의 비중* (단위: %)

주 제	역할수행 시물레이션 예**	비중
1. 총론 및 협상의 기본틀과 기법 general issue/ planning & preparation/ tactics/ post settlement	Synertech-Dosagen BioPharm-Seltech 67 Fish Pond Lane	27.6
2. 분배적 협상과 통합적 협상 distributive negotiation/ integrative negotiation/ creativity	Bentley Convertible Texoil Las Flores	19.0
3. 조직, 팀워크, 신뢰 within org/ relationship/ trust/ team & group/ employment/ salary/ M&A	New Recruit Aerospace Investment Casino	11.4
4. 윤리와 공정성, 효과성 ethics/ fairness/ agents/ social dilemma/ effectiveness	Bullard Houses SHARC Arms Control on Cobia	10.6
5. 다자간 협상과 연대 multiple party/ coalition	FG&T Towers Ad Sales, Inc. Allies in Alexia	9.9
6. 분쟁, 중재, 조정 dispute resolution/ mediation/ arbitration	Viking Ancolet- Elson Reality Puerile Printer	7.0
7. 파워, 어려운 상대 대처 power/ difficult people/ affection	Ultimatum Game Alplaus Supply Company Bakra Beverage	5.4
8. 불확실성과 의사결정 및 장애요인 uncertainty/ cognition/ barrier/ decision-making/ crisis	Cartoon Win as Much as You can Work Rules Strategy	4.6
9. 이문화, 국제협상 international/ cross-cultural negotiations	Cobalt-Silverlight Tipal Dam Granite Mouse	4.6
합 계		100.0

* 조사대상 78개 강의의 강의시간 중 각 주제가 다루어지는 시간의 평균비중
 ** Northwestern 대학의 DRRC 및 Harvard 대학의 PON 홈페이지에서 확인할 수 있음.

전체 강의를 통해 이루어지는 역할수행 시물레이션을 사전에 철저히 준비하도록 한다. 이를 앞의 방법론의 평가 부분에서 제시한 사전준비계획서, 동료평가 및 평판 등으로 연결시킴으로써 준비의 중

요성을 체험을 통하여 깨닫도록 한다. 역할수행 시물레이션 중 한번 정도는 이메일을 통한 협상을 연습하도록 하여 면대면이 아닌 정보기술의 활용을 통한 협상시의 장애요인과 방법들을(Valley, Moag,

& Bazerman, 1998) 경험하도록 한다.

4.2 분배적 협상과 통합적 협상(19.0%)

협상의 기본적인 정의가 시사하는 바와 같이 협상에 참여하는 당사자 간에는 이해의 상충관계가 존재한다. 특히 협상의 의제가 하나로 한정된 경우에는 크기가 정해진 파이를 분배하는 것과 같이 누가 더 많은 몫을 가질 것인가를 두고 분배적(distributive) 협상을 하게 된다(Harinck, De Dreu, & Van Vianen, 2000).

그러나 동시에 협상은 이해당사자 간에 윈-윈할 수 있도록 창의적인 방법으로 파이를 키움으로써 통합적(integrative)인 결과를 추구한다(Bazerman, Magliozzi, & Neale, 1985; Carnevale & Isen, 1986). 기본적으로 분배적 성격을 띠는 협상일지라도 협상의제를 추가하거나, 새로운 대안을 고안해 내거나, 하나의 대안을 여러개의 대안으로 나누거나 시간적으로 구분해 냄으로써 통합적인 협상으로 바꿀 수 있다(Bazerman & Neale, 1992).

강의계획서를 분석해 보면 강의 초기 1주 정도를 분배적 협상에 할애하는 경우가 대부분이다. 예컨대 가격과 같은 단일의제를 두고 정해진 두사람씩 짝을 지어 양자간에 물건을 사고 파는 간단한 케이스를 주고 약 30분 정도 역할수행을 하는 시뮬레이션한다. 결과를 모아서 게시하고 참여자들이 사전에 어떤 생각과 계획을 가지고, 어떻게 협상에 임하여, 어떤 결과를 얻게 되었는가를 토론한다. 강사는 분배적 협상에서 활용될 수 있는 개념과 전략들을 요약하여 제시한다.

다음으로 1-2주에 걸쳐 통합적 협상이 다루어지는 경우가 다수를 이룬다. 수강자들은 대부분 통합적 협상에 대한 사전지식 없이 첫주보다 조금 더 복잡한 여러 개의 이슈를 담고 있는 사례를 받아 역시 2명씩 짝을 지어 역할수행을 하게 된다. 처음

에는 전주일의 경험을 연장하여 각 이슈별로 밀고 당기는 분배적 협상의 모습을 흔히 나타낸다. 협상이 진행됨에 따라 이슈들의 중요도에 따라 각자 자신에게 덜 중요한 문제를 서로 양보하고, 새로운 이슈의 개발을 통해 창의적인 대안을 만들어냄으로써 파이를 키우는 경험을 하도록 한다. 역시 강사는 통합적 협상을 위한 요소들을 요약하여 제시한다.

4.3 조직, 팀워크, 신뢰(11.4%)

협상은 사람과 사람 간에 이루어지므로 인간관계가 협상의 결과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 협상의 결과가 인간관계에 영향을 미치는 순환적이고 동태적인 구조를 가지고 있다(Strauss, 1978; Uzzi, 1997; Thompson 1993; Thompson 2005). 또한 협상의 결과로 나타나는 인간관계는 협상자의 만족도에 큰 영향을 미친다(Curhan, Elfenbein & Xu, 2004). 특히 조직 및 그룹에 속한 개인들간의 협상은 관계의 영향을 많이 받을 수 밖에 없다.

강의실에서는 협상팀과 그룹의 이슈(Bereby-Meyer, Moran, & Unger-Aviram, 2004; Moore, Kurtzberg, & Thompson, 1999)와 조직관련 이슈(Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Moag, & Bazerman, 1999), 신뢰의 문제(Schweitzer, Hershey, & Bradlow, 2006) 등 다양한 주제들이 다루어진다.

협상팀의 팀워크와 학습은 협상결과에 중요한 영향을 미친다(Peterson & Thompson, 1997). 강의실에서는 조직 및 팀워크의 중요성을 체험하도록 하기 위해 팀간 협상을 하도록 한다. 각 팀은 역할을 분담하고, 팀내 커뮤니케이션 전략을 구축하고, 자체회의를 통해 협상을 준비하는 과정에서 팀워크의 중요성을 체험한다.

신뢰에 관해서는 정해진 수의 수강자들간에 역할 수행 시뮬레이션 협상이 반복적으로 이루어지면서

체험을 통해 관계와 신뢰의 중요성을 스스로 깨닫도록 한다. 협상결과를 토론하는 과정에서 자신의 부정직한 행위가 비판받는 경우가 있고, 비슷한 일들이 반복될 경우 협상 상대방이 자신을 기피하거나 믿지 않게 되어 협상이 힘들어짐을 경험함으로써 신뢰의 중요성을 깨닫게 된다.

4.4 효과성, 윤리 및 공정성(10.6%)

효과성이란 협상으로 통하여 궁극적으로 얻고자 하는 결과를 어떻게 정의하고 측정, 평가할 것인가의 문제이다. 분배적, 통합적 협상의 결과로 나타나는 양적 경제적 성과(Clyman, 1995)와, 협상 이후 상대방과의 관계 및 스스로의 만족도와 같은 질적인 성과를 구분한다(Naquin, 2003; O'Connor & Arnold, 2001; Oliver, Balakrishnan, & Barry, 1994; Thompson, Valley, & Kramer, 1995; Tripp & Sontak, 1992). Thompson (2005)은 실패한 협상을 다음과 같이 4가지로 구분하였다. 첫째, 협상 양자에게 다 불충분한 결과로 끝나는 경우. 둘째, 협상타결을 위해 지나친 양보를 하는 경우. 셋째, 타결의 여지가 있는 협상을 깨는 경우. 넷째, 기존의 대안보다 못한 협상결과로 끝나는 경우.

강의실에서는 수강자들이 역할수행 시뮬레이션 협상에 임하기 전에 협상의 결과에 대한 평가기준과 그 기준에 의거한 목표치를 스스로 정하도록 한다. 협상이 끝난 후에 그 기준에 의거하여 스스로 결과를 평가하도록 하고, 발표 및 토론을 유도한다.

협상에 있어 윤리의 문제는 협상대리인과의 관계에서 흔히 발생한다(Burton, 1990). 양자의 이해관계가 일치하지 않는데서 발생하는 문제들을 다룬다. 실무적으로는 어떻게 대리인을 활용하여 효과적인 협상결과를 이끌어낼 수 있도록 할 것인가를

다룬다(Kim, Diekmann, & Tenbrunsel, 2003). 또한 협상자 및 대리인의 입장에서는 어떠한 행동이 윤리적인 기준에 비추어 합당한가 등을 다룬다(Provis, 2000).

강의실에서는 최후통첩 역할게임(Murnighan, 1991) 등을 통하여 참여자들은 공정성의 의미와 불공정한 결과에 따르는 감정을 경험하도록 한다(Pillutla & Murnighan, 1996). 또한 역할수행 시뮬레이션을 통하여 대리인을 통한 협상을 함으로써 당사자와 대리인의 입장차이, 이슈와 사람의 분리(Fisher, Ury, & Patton, 1991) 등을 경험하도록 하고, 대리인을 통한 협상의 장단점을 토론하도록 한다.

4.5 다자간 협상과 연대(coalition) (9.9%)

다자간 협상은 사회적 이슈나 국제관계 등에서 중요한 위치를 차지한다. 다자간 협상은 다양한 이해관계를 가지는 3자 이상의 참여자들이 상이한 이해관계를 해결하는 과정이라고 정의된다(Thompson, 2005). 북핵문제를 둘러싼 6자회담이 다자간 협상의 전형적인 예라고 하겠다.

Susskind, Mnookin, Rozdeicer, & Fuller (2005)는 오랜기간 동안의 경험을 통하여 다자간 협상에 대한 교육결과를 제시하고 있다. 이들은 연대(coalition)의 형성, 과정관리의 중요성, 각 참여자의 대안(BATNA)의 동태적 변화를 다자간 협상에서 나타나는 3가지 주요한 특징으로 요약하고 있다. 특히 다자간 협상에서는 여러 참여자들 속에서 자신과 이해관계가 일치하는 부분을 발견하고 그들과 연대(coalition)하여 의도하는 바를 달성하는 것이 중요한 성공요인이 된다. 이 과정에서 누가 의사결정에 참여하고, 누가 협의를 주재하며, 다수결, 전수합의 등 어떠한 방법으로 의사결정을 하는가에 따라 협상은 전혀 다른 모습을 나타내게

된다. 또한 이 과정에서 각 참여자가 가질 수 있는 협상 밖에서의 대안은 시시각각으로 변화하는 동태적인 모습을 가지게 된다.

다자간 협상은 대부분의 강의에서 중요하게 다루고 있다. 이를 위한 역할수행 시뮬레이션은 다음과 같이 진행되는 것이 보통이다. 환경과 개발의 문제와 같이 한 문제에 대해 5-6개의 다른 시각을 가지는 역할을 각각의 개인에게 부여한다. 공식적인 협상에 들어가기 앞서 참여자들간에 개별적인 대화를 할 수 있는 시간을 제공한다. 참여자들을 개별적인 대화를 통하여 서로간의 이해관계를 확인하고 서로 협력할 것인가를 상의할 수 있다. 개별 대화 시간이 끝나면 전체 참여자가 한자리에 모여 주어진 이슈에 대해 공동으로 의사결정을 한다. 이때 사전에 다수의 이해관계 일치점을 확인하고 연대하기로 합의를 한 그룹이 유리한 위치를 차지하여 자신들이 얻고자 하는 바대로 협상을 이끌어 갈 수 있다.

4.6 분쟁, 중재, 조정(7.0%)

당사자들의 선의에도 불구하고 협상이 원만히 해결되지 않고 그 결과가 당사자에게 피해를 초래하는 경우 분쟁으로 이어지게 될 수 있다. 이 경우 법적 소송은 많은 비용과 시간을 소요하게 되므로 3자개입에 의한 중재나 조정을 우선적으로 고려하게 된다(Thompson, 2005). 조정이란 제3자가 분쟁 당사자들이 자발적으로 합의에 이를 수 있도록 도움을 주는 과정으로 정의된다(McEwen & Maiman, 1984). 중재란 제3자가 당사자들의 입장을 청취한 후 법적 구속력이 있는 해결안을 제시하는 과정이다(Ross & Conlon, 2000).

이들은 법적인 행위들로서, 법학의 배경을 가지는 강의에서 많은 비중을 차지한다. 여러 대학이 법대와 공동으로 협상강의를 개설하고 있으며 이와 같은 대학에서 이들 주제의 비중이 높게 나타났다.

제3자가 있는 경우 협상은 당사자만으로 이루어지는 것과는 다른 모습을 나타내게 된다(Bazerman, Neale, Valley, Zajac, & Kim, 1992; Harris & Carnevale, 1990). 실무적인 측면에서는 효과적인 중재 및 조정 프로세스 등을 다룬다(Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992; Carnevale & Conlon, 1988).

당사자와 중재 또는 조정자의 역할을 부여하는 역할 수행 시뮬레이션을 통해 각자의 입장과 중재 또는 조정자의 역할을 이해하고 습득하도록 한다. 전체 참여자가 모두 모인 자리에서 취지를 확인한 후, 중재자는 각자의 입장을 별도로 청취하고 중재안을 제시한다. 참여자들은 중재안을 수용할 것인지 아닌지를 결정한다. 조정의 경우에도 유사한 과정을 거쳐 학습이 이루어진다. 또한 중재자를 통한 국제 분쟁 사례의 동영상을 관람하고 토론하는 방법이 활용되기도 한다.

4.7 파워, 어려운 상대 대처(5.4%)

협상에 있어 파워, 즉 협상력은 협상의 결과에 중요한 영향을 미친다. 파워는 분배적 협상에서 자신의 몫을 크게 할 수 있는 요인이 됨과 동시에 통합적 협상을 만들어 낼 수 있는 능력을 의미한다(Thompson, 2005).

강의에서는 협상력을 획득하고 유지하기 위한 요인들을 다룬다. 협상자가 가진 대안(BATNA)과 협상에 대한 기여도(Kim & Fragale, 2005), 협상자의 성격과 협상태도 및 불만이나 감정의 표출(Allred, Mallozzi, Matsui, Raia, 1997; Barry & Oliver, 1996; Kopelman, Rosette, & Thompson, 2006; Stone, Patton, & Heen, 1999; Van Kleef, De Dreu, & Manstead, 2006), 파워의 불균형과 행사형태(Anderson & Thmopson, 2004, De Dreu & Van Kleef, 2004; Kim,

Pinkley, & Fragale, 2005) 등에 대해 다룬다. 또한 상대하기 어려운 협상파트너를 대했을 때의 대안(Fisher, Ury, & Patton, 1991)을 다룬다.

역할수행 시뮬레이션에서는 갑과 을의 관계, 대기업과 중소기업의 관계, 채용담당자와 후보자 등 불균형한 파워관계에 있는 역할을 부여하고 그 안에서의 대처방안과 협상력을 키울 수 있는 방안을 체험하도록 한다. 일반적으로는 갑과 을의 관계에서 갑이, 대기업과 중소기업의 관계에서 대기업이, 채용담당자와 후보자의 관계에서 채용담당자가 강한 협상력을 가지나, 일반적으로 생각되는 약자의 입장에서 자신의 대안을 개발하고 창의적이고 통합적인 공통의 대안을 만들어냄으로써 성공적인 협상결과를 도출하는 경험을 하도록 한다. 일반적으로 생각되는 강자의 입장에서 자신의 입장을 견지하는 것과 커뮤니티의 일원으로 개방적인 자세를 취함으로써 통합적인 대안을 만들어 가는 과정을 체험하도록 한다.

4.8 불확실성 및 장애요인(4.6%)

Bazerman & Neale (1992)은 협상자들이 흔히 범하는 실패요인들을 정리하였다. 다음과 같은 7가지를 제시하였다. (1) 비합리적인 몰입상승(escalation of commitment), (2) 고정된 파워의 오류, (3) 고정효과와 수정, (4) 협상의 틀(framing), (5) 정보획득의 오류(Diekmann, Tenbrunsel, Shah, Schroth, & Bazerman, 1996), (6) 승자의 저주, (7) 자만감과 협상행동. 이 문제들은 불확실성과 인간의 제한된 합리성(Simon, 1957)에 기인한다. Thompson (2005)은 이러한 실패요인들이 나타나는 근본원인을 부적절한 피드백(Carroll, Bazerman & Maury, 1988), 제한된 합리성 하에서의 불완전한(satisficing)의 사결정(Simon, 1955; Kramer, Newton, &

Pommerenke, 1993), 자기강화적 무능력(Dunning, Johnson, Ehrlinger, & Kruger, 2003; Ball, Bazerman, & Carroll, 1991) 등으로 요약하였다. 이와같은 논의의 근간에는 협상이 기본적으로 불확실성 하에서 이루어지는 의사결정이라는 전제가 자리잡고 있다(Bottom, 1998). 이와같이 장애요인이 나타나는 불확실한 상황요인으로 협상자의 유동성과 장기 및 단기적 관점의 상쇄효과 등이 논의된다(Mannix, Tinsley & Bazerman, 1995). 이에 대한 대안으로 원칙에 입각한 협상, 이슈와 사람의 분리(Fisher & Ury, 1991), 정보의 충분한 활용, 기존의 틀에 얽매이지 않는 창의적인 대안의 제시(Bazerman & Neale, 1992) 등을 설명한다.

강의실에서는 협상가능영역이 매우 작거나 존재하지 않는 상황 속에서의 역할수행 시뮬레이션을 통해 협상을 진행하도록 한다. 수강자들은 협상과정에서 협상자들이 흔히 범하는 오류와 실패요인들(Bazerman & Neale, 1992)을 경험하게 된다. 그러나 협상자들이 개방적인 태도를 가지고 창의적인 대안을 만들어냄으로써 일견 불가능해 보이는 협상상황을 타결할 수 있다. 협상결과를 제시하고 어떠한 경우에 성공적인 결과가 나타나고 어떠한 경우에 그렇지 않았는지 비교하며 토론한다. 장애요인에 부딪혔을 때 어떠한 느낌을 받았는지(White, Tynan, Galinsky, & Thompson, 2004) 경험을 공유하고, 어떠한 방법으로 이를 극복하였는지 발표하고 토론하도록 한다.

4.9 이문화, 국제협상(4.6%)

기업활동이 글로벌화 함에 따라 이문화간 협상의 중요성이 커지고 있다. 협상 상대편이 서로 다른 문화를 가지고 있는 경우 협상의 어려움은 더욱 커진다(Brett, 2001). 사회심리학의 영역에 속하는

국가나 집단간의 문화적 차이에서 기인하는 가치관과 인식의 차이(Brett & Okumura, 1998; Cho, Kim, & Jung, 2004; Gelfand & Chritakopoulou, 1999; Valenzuela, Srivastava, & Lee, 2005), 의사소통의 어려움, 자기국가 중심주의(Gelfand, Higgins, Nishii, Raver, Dominguez, Murakami, Yamaguchi, & Toyama, 2002) 등의 장애요인 외에도(Thompson, 2005), 문화권에 따른 상황적요인의 차이(Gelfand & Dyer, 2000), 법적 제도적인 차이(Brett, 2001) 등의 장애요인이 상존하고 있다. 이들 요인은 협상행동과 결과에 중요한 영향을 미친다(Adair & Brett, 2005; Adair, Okumura, & Brett, 2001; Graham, Mintu, & Rodgers, 1994).

국가간 협상의 역할수행 시뮬레이션에서 참여자들은 자신이 속한 조직과 국가의 문화적 특징을 읽고 그에 따라 협상에 임하도록 지시를 받고 그에 따른다. 예컨대 위계적인 문화를 가진 조직은 협상대표가 주로 협상에 임하고 팀원들은 발언을 자제하도록 지시를 받는다. 반면 수평적인 문화를 가진 조직은 누구든지 자유롭게 발언을 하도록 지시를 받는다. 이와같이 하여 문화적인 차이에서 오는 협상의 어려움과 해결방안을 스스로 체득하도록 한다. 그러나 이와같은 방법으로 진행되는 이문화 협상의 경우 역할수행을 통한 시뮬레이션의 현실감이 떨어진다는 단점이 있다. 즉, 참여자들은 사례에서 주어진 문화적 특징을 행동으로 나타내는 노력을 하지만 실제의 국가간 문화적 차이를 충분히 반영하지는 못하는 것으로 판단되었다. 이를 보완하기 위하여 이문화 국제협상의 경우 문화의 개념(Schein, 1985)과 측정을 위한 차원(Hofstede, 1980) 등에 대한 이해를 위해 상대적으로 강의의 비중이 높았다.

V. 한국 협상강의에 대한 시사점

본 연구에서 살펴 본 미국 대학의 협상교육 내용과 방법을 통해 한국의 협상교육에 적용될 수 있는 시사점을 제시한다.

5.1 방법론 면에서의 시사점

첫째, 교재는 전문 및 교양서적의 경우 원문뿐만 아니라 대다수가 번역되어 출간되어 있으므로 활용이 가능할 것이다. 국내에는 협상에 관한 국내저서 및 번역서가 200종 이상 출판되어 있었는데, 본 연구에서 가장 많이 사용되는 것으로 나타난 10개의 서적중 가장 널리 읽히는 Fisher et al. (1991)을 위시하여⁶⁾ 8개의 서적이 번역되어 출판되고 있었다. 번역되지 않은 것은 본격적인 대학교재에 해당하는 Lewicki(2005)와 전문성이 강하고 비교적 일찍 출판된 Raiffa(1982) 두 종 뿐이었다. 따라서 글로벌 스탠다드에 따른 협상강의를 위한 교재의 선정은 원문 및 번역판의 충분한 선택이 가능하다고 하겠다. 한편 국내 저자에 의한 경영 및 교양서적의 범주에 속하는 서적도 다수가 출판되어 있으므로 두가지를 병행함으로써 균형을 취할 수 있을 것이다. 경영일반 및 교양서적의 범주를 넘어서는 교과서들이 개발되어 있으나(예: 이달곤 2005), 아직까지는 그 수가 제한되어 있으며, 국내의 협상연구가 초기단계에 있기 때문에 많은 부분을 외국의 이론에 의존하고 있는 상황이다. 국내에서 협상연구가 활성화되어 장기적으로는 그 결과들이 반영된 교과서가 개발되어야 할 것이다.

둘째, 전달방법 면에서는 강의, 사례, 역할수행 시뮬레이션, 비디오자료, 발표, 토론 등 다양한 방

6) 국내의 협상강의에서도 Fisher et al (1991)은 가장 많이 채택되고 있었다 (조기숙, 2000).

법론을 병행함으로써 효과를 극대화할 수 있을 것이다. 국내 강의의 경우 강의(이론), 사례분석, 모의실험 등이 주요한 방법으로 사용되고 있는데, 강의에 따라 방법론의 차이가 컸고, 대학원의 경우 이론의 비중이 상당히 큰 것으로 보고되었다(곽노성, 2000; 박헌준 이종건, 2000; 조기숙, 2000). 미국의 경우 역할수행 시뮬레이션이 중심적인 방법으로 사용되었는데, 특기할만한 점은 주차별로 이루어지는 역할수행 시뮬레이션과 관련된 이론을 사전에 설명하지 않은 상태에서 협상을 하고 시행착오를 거친 후에 토론을 시키고나서 이론을 정리해주는 순서를 택하는 정이라고 하겠다. 서구에 비해 토론에 익숙하지 않은 우리의 문화를 감안할 때, 학생들간에 협상을 실행하고 이를 토대로 토론을 하도록 함으로써 학생들의 적극적인 참여를 유발할 수 있는 장점을 가진다. 따라서 우리나라의 경우에는 특히 역할수행 시뮬레이션을 중심적인 방법으로 활용함으로써 학습효과를 높일 수 있을 것이다.

이 방법이 강의시간에 중심적으로 활용될 수 있기 위해서는 한국상황에 적합한 사례들이 충분히 개발되어야 할 것이다. 예컨대 갑과 을의 관계, 대기업과 중소기업의 등 파워의 차이가 있는 관계 하에서의 협상은 미국에 비해 대안(BATNA)보다는 우월적 지위의 차이가 크게 작용할 것이다. 또한 미국대학의 MBA 과정에서 사용하는 직원채용을 위한 역할수행 시뮬레이션은 자신의 급여, 보너스, 이주비용, 근무와 근무조건 등을 놓고 채용담당자와 협상을 하도록 한다. 미국의 상황에서 MBA를 마치고 좋은 직장을 찾고자 하는 경력사원들에게는 당연한 것으로 받아들여질 것이나 한국의 기업문화와 인력수급상황에 비추어 볼 때 그대로 적용하기는 어려움이 있을 것이다. 한국의 경우에는 임원급의 채용상황으로 바꾼다면 기업정서에 맞을 수도 있을 것으로 판단된다. 따라서 이와 같은 점들을 감안하여 한국의 상황에 적합한 사례들이 개발되어

야 할 것이다. 국내에는 협상사례를 개발하고 공유할 수 있도록 하는 연구소가 부족한 상황이다. 협상학회, 경영학회 등 국내의 학회, 대학부설 연구소, 및 협상 강의자들 간의 네트워크를 통한 사례의 공유가 필요할 것이다. 아울러 사례개발자의 저작권에 대한 인정과 보호가 이루어지는 문화가 정착되어야 할 것이다. 또한 강의시간에 활용할 수 있는 비디오자료들은 현재는 대부분 외국에서 개발된 비디오 자료들을 번역하여 사용하거나 강사들이 개별적으로 영화의 일부분을 발췌하여 사용하는 수준에 머무르고 있어, 이 역시 네트워크화된 커뮤니티를 통한 체계적인 개발이 필요하다.

끝으로, 학생들의 학습성취도에 대한 평가방법의 요소들은 한국의 강의에서도 쉽게 적용이 될 수 있을 것으로 판단된다. 특히 협상 역할수행 시뮬레이션을 다루면서 사전준비 보고서, 협상결과에 대한 분석 보고서에 상당한 비중을 둬으로써 사전준비의 중요성(Lewicki, 2005; Shell, 2006)을 부각시키고, 사후 피드백(Thompson 2005)을 통한 협상역량의 배양이 이루어지도록 하는 것이 바람직하다. 협상결과 자체를 점수화하여 평가에 반영하는 것은 일부 강의에서만 채택하였는데, 수강생들이 지나치게 경쟁적으로 행동할 우려가 있으므로 조심할 필요가 있을 것이다. 출석 및 참여는 사전에 계획된 대로 협상 시뮬레이션이 원활하기 이루어지기 위해 필수적인 요건이므로 평가에 반영하는 것이 필수적이라고 하겠다. 이상의 논의들에 대한 전제로써, 앞서서도 논의한 바와 같이 강의시간에 활용할 수 있는 역할수행 시뮬레이션 사례들이 충분히 개발되어야 할 것이다.

5.2 내용 면에서의 시사점

내용 면에서는 첫째, 협상 강의에서 주요하게 다루어지는 주제들은 이론적인 기반을 가지고 있고,

협상연구에서 주요하게 다루어지는 주제들로서 한국의 협상강의에서도 중요한 지침이 될 수 있을 것이다. 예컨대 협상의 기본모형, 분배적 협상과 통합적협상, 다자간협상, 분쟁 조정 중재 등의 구조적 틀은 사회문화적 차이에 크게 영향받지 않는 부분이라고 할 수 있다. 특히 전통적인 매매관계에서의 협상뿐만 아니라, 다자간 협상은 점점 복잡해져 가고 있는 기업환경에서 기업지배구조와 이사회역의 역할이 중요해짐에 따라 다수의 이해관계자의 이해를 조정해야 하는 경영자에게 시사점을 제공할 것이다. 또한 분쟁, 조정, 중재 등의 이슈는 내부 구성원간 이해의 조정자로서 경영자의 역할에 시사점을 제공할 것이다. 협상의 효과성에 대한 이슈도 협상의 기본 틀에 해당하는 것이므로 공통적으로 적용될 수 있을 것이다. 조직, 팀웍, 신뢰의 문제는 효과적인 협상을 위한 요건이 되는 만큼 공통적으로 다루어져야 할 이슈라고 하겠다. 그러나 협상 당사자들이 생각하고 느끼는 조직, 팀웍, 신뢰의 정도는 문화권에 따라 상당한 차이가 있을 것이다. 협상윤리의 문제도 반드시 다루어져야 할 중요한 주제라고 하겠다. 윤리의 문제 역시 문화권에 따라 그 기준의 차이가 존재할 것이다.

둘째, 위에서 논의한 바와 같이 각각의 내용에 있어 변수간의 관계에 대해서는 국내에서의 연구를 통한 검증과 재정립이 필요할 것이다. 예컨대 분배적 또는 통합적 협상의 추구 정도, 협상의 윤리와 공정성 인식, 파워 사용의 정당성에 대한 인식 등은 문화권에 따라 상당한 차이가 있을 것이다. 특히 협상 윤리에 있어서는 문화권마다 윤리에 대한 기준이 다르고 상관습이 다르므로 우리나라에서 기준이 되는 협상윤리의 틀을 정립하여야 할 것이다. 동시에 글로벌 스탠다드에 합당한 협상윤리에 대한 교육이 함께 이루어져야 할 것이다. Brett(2001)이 제시하는 바와 같이 문화권에 따라 협상자의 가치관, 인지적 특성, 협상행동 등이 차이가 있으며

로, 한국에서의 협상을 설명할 수 있는 모델과 기법들이 연구되어야 할 것이다. 한편 글로벌화가 급속히 진전됨에 따라 한국 내에서만 협상이 아니라 글로벌 협상이 중요한 만큼 국제협상의 중요한 부분을 차지하는 미국에서의 협상교육의 내용이 의미를 가질 것이다. 결국 우리나라 협상교육에 있어서는 우리나라의 특수한 상황에 맞는(local) 협상교육과 글로벌 스탠다드에 맞는(global) 협상교육이 동시에 이루어져야 한다는 이중적인 부담을 가진다고 하겠다.

미국에서의 협상연구 및 교육이 주로 사회심리학을 기반으로 하여 이루어지므로 협상의 과정에 대한 방법론에 있어 강점을 가지는 반면 협상의 의제가 되는 경영학적 이슈에 대해서는 상대적으로 취약한 편이라고 할 수 있다. 예컨대 많은 역할수행 시뮬레이션 사례들이 전통적인 제품의 매매에 관한 사례들이다. 따라서 현대 기업경영의 주요 이슈인 전략적 제휴, M&A 협상, 노사관계 등에 있어 실제 사례를 기반으로 핵심이슈들을 추출하고, 학습하도록 할 필요가 있다. 예를 들어 전략적 제휴나 M&A의 경우 기술의 보호와 로열티 문제, 지분과 경영권의 문제, 가치평가와 가치검증의 문제 등 전략적인 이슈들을 협상을 통해 채득할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 나아가 국내는 물론 외국기업과의 국제협상을 역할수행 시뮬레이션 사례로 개발함으로써 경영학도에게 협상과정 뿐만 아니라 내용면에서도 동시에 도움이 되는 사례들을 개발할 필요가 있다.

5.3 시사점을 토대로 한 협상강의의 사례

이상의 분석내용과 시사점을 기반으로 협상강의를 개발하여 연구자가 속한 대학에서 강의를 개설하였다(부록 강의계획표 참조). 방법론 면에서는 역할수행 시뮬레이션을 주요방법으로 택하여 전체

16주 강의중 10개의 역할수행 시뮬레이션을 수행하도록 하였다. 이중 국내 사례는 저자가 준비한 3개에 불과하고, 대다수인 7개는 외국사례이다. 이는 국내에 협상용 사례를 체계적으로 개발하는 연구자나 연구소가 부족한데 기인한다고 하겠다. 추후 국내사례로의 전환이 필요하다.

매주일 수업 시작과 함께 당일 수행할 협상의 준비보고서를 제출하고, 약 40-60분 협상을 수행한 후, 결과를 놓고 약 1시간 동안 경험을 공유하고 서로의 의견을 토론을 한 후, 약 1시간 정도 강의와 질의 응답을 통해 요점을 정리한다. 협상이 끝난 후 협상을 통해 배운점을 다음 주일까지 보고서로 제출하도록 한다. 협상결과에 대해 어떠한 점에서 만족하는지 또는 부족하였다고 생각하는지, 새로이 알게 된 점은 무엇인지, 차후 협상에서 적용할 수 있는 착안점은 무엇인지 등을 분석하여 제출한다.

교재는 사전적으로 읽지 않고 매주 실시하는 협상에서 다루는 주제와 관련된 내용을 읽고 보고서에 반영하도록 한다. 교재를 미리 읽지 않도록 하는 것은 협상에서 사전적 지식 없이 본인의 평소 생각에 따라 행동함으로써 시행착오를 하고 이를 통해 학습효과를 극대화하기 위한 것이다. 역할수행 시뮬레이션 외에 동영상을 2개 선정하여 보여주고 토론을 하도록 하였다. 외부전문가는 활용하지 못하였다. 이는 연구자가 외부의 전문가와의 개인적인 네트워크를 가지지 못한 한계에 기인하겠으나 국내에 협상전문가가 적은 것이 현실이기도 할 것이다. 추후 국제 기업간 거래, M&A 협상에 참여한 투자은행의 실무전문가 등을 초빙하여 특강을 마련할 필요가 있을 것이다. 강의평가는 협상 역할수행 시뮬레이션 준비, 결과분석 보고서를 중시하여 60%의 비중을 부여하였다. 최종 3주간에 걸쳐 수행하는 노사협상은 상당한 시간이 소요되는 복잡한 사례로 준비, 협상결과, 분석보고서를 합해

20%를 반영하였다. 그밖에 자신이 경험한 실제 협상사례 보고 10%, 출석 및 참여 10%를 배정하였다.

내용 면에서는 협상의 기본개념과 분배적 및 통합적 협상에 4주를 할애하였다. 이중 특히 통합적 협상을 강조하고 그에 필요한 협상전략과 방법 등을 제시하였다. 다음으로는 팀워크와 신뢰, 다자간 협상, 협상윤리, 분쟁해결, 3자개입과 조정, 이문화 협상 등의 주제를 다루었다.

45명의 경영전공 및 부전공 학부학생이 수강하였고, 학생들에 의한 강의평가는 4.63으로 연구자의 동학기 다른과목 강의평점 평균 4.22보다 높게 나타났으며, 동 대학의 학부 전체 강의평점 평균 4.17(표준편차 0.3)보다 높게 나타났다. 여러 '평가항목중 강의내용(실험/실습 포함)이 교과목 및 강의목표에 부합하였다' 항목이 4.7로 가장 높게 나타났다. 이는 강의의 구성이 여러 강의로부터 얻어진 분석내용을 기반으로 하고 있어 어느 한쪽으로 치우치지 않았다는 점에서 대표성을 가지고 있어 때문이라고 할 수 있다. 반면 '평가 기준이 명확히 제시되고 평가가 공정히 이루어졌다' 항목이 4.52로 상대적으로 낮게 나타났다. 그 이유가 평가항목의 구성에 기인하는 것인지 연구자의 행동에 기인하는 것인지는 추가적인 관찰이 필요할 것이다. 이상에서 제시한 강의평가는 비교대상이 제한되어 있으므로 협상교육의 성과를 체계적으로 나타내 주는 것은 아니라고 하겠다. 즉 협상 강의를 다른 내용이나 다른 방법으로 구성한 것에 비해 얼마나 효과적인가를 나타내지는 않는다는 점에서 효과성을 체계적으로 분석한 것은 아니며 참고자료로만 활용될 수 있을 것이다.

VI. 결론

효과적인 협상교육이 이루어지기 위해서는 교육의 내용과 방법이 모두 중요하다. 본 연구는 세계적으로 협상교육이 이루어지는 중심적인 통로가 되는 미국 우수대학의 MBA 과정에서의 협상교육을 살펴보았다. 35개 대학의 66명의 교수로부터 69개의 강의계획서를 확보하여 분석하는 한편, Harvard 대학과 함께 협상연구와 교육의 양대 축의 하나라고 할 수 있는 Northwestern 대학에서 개설되고 있는 4개의 협상강의들을 1년에 걸쳐 모두 참관하였다.

협상 강의는 대부분 경영대학 내의 경영 및 조직학과에서 주로 담당하였다. 동시에 법학 및 사회심리학 분야와 긴밀한 교류를 하고 있었다. 각 대학에서 프로그램을 운영하는 중심적인 교수들이 어떠한 학문적 배경을 가지고 있는가, 주변의 어떤 관련분야와 협력을 하는가 등의 특성에 따라 강의내용에 상당한 차이가 있었다. 특히 사회심리학 배경을 가진 교수들은 협상의 기본구조, 심리학에 기반을 둔 협상기법, 인지과정과 의사결정 등에 비중을 두고 있었으며, 법학 배경을 가진 교수들은 분쟁, 조정, 중재 등을 중요한 주제로 삼고 있었다.

협상을 교육하는 방법론은 대부분 역할수행 시뮬레이션을 중심으로 하고, 결과에 대한 발표와 토론 및 강의를 통해 정리를 하는 방법이 사용되었다. 일부 강의에서는 협상하는 모습을 비디오로 활용하여 보여주고 피드백을 해주는 방법을 병행하였다. 이를 보조하는 방법으로 사례 및 비디오를 보고 토론하는 방법이 활용되었다. 외부전문가를 초빙하여 특강을 하는 경우도 보완적으로 활용되었다.

교재는 20여 종이 사용되고 있었는데, 교과서, 전문경영서적, 경영/교양서적의 세가지로 구분하여 볼 수 있다. 이중 다른 분야에 비해 경영/교양서적

의 비중이 큰 것이 역사가 짧고 실생활과 밀접히 연관되어 있는 협상분야의 특징이라고 할 수 있다. 특히 경영/교양서적으로 볼 수 있는 Fisher & Ury(1991)가 가장 많이 활용되었고, 다음으로 전형적인 교과서인 Lewicki et al. (2005, 2005), Thompson(2005) 등이 활용되고 있었다.

학습에 대한 평가요소로는 주로 역할수행 시뮬레이션에 참여하면서 느낀 점, 학습한 점, 개선점 등을 기술하도록 하는 보고서가 가장 큰 비중을 차지하였다. 다음으로는 출석 및 참여도가 중요한 비중을 차지하였는데, 이 역시 사전에 배부된 협상역할을 얼마나 철저히 준비하였는가, 당일에 참석을 함으로써 책임있게 협상에 임하고 상대방에게 피해를 주지 않으며 상호학습이 이루어지도록 하였는가를 평가하는 지표라고 할 수 있다. 또한 사전준비를 보고서로 제출하도록 하여 일정부분 평가에 반영하였으며, 협상결과를 계량화하여 평가에 반영하는 경우도 있었고, 협상상대방의 동료평가를 반영하는 경우도 있었다. 이 요소들을 합하면 전체 평가기준의 약 2/3를 넘어서게 된다. 이는 협상교육이 역할수행 시뮬레이션을 주된 방법론으로 활용하고 있기 때문에 평가기준도 그에 상응하도록 하는 것으로 볼 수 있다.

한편 협상교육의 내용 면에서는 총론 및 협상의 기본틀과 기법, 분배적 협상과 통합적 협상, 조직팀워크 신뢰 등이 높은 비중을 차지하였다. 다음으로 윤리와 공정성 및 효과성, 다자간협상과 연대, 분쟁 중재 조정 등이 중요한 주제로 다루어졌으며, 그 다음으로 파워 및 어려운 상대 대처, 불확실성과 의사결정 및 장애요인, 이문화 및 국제협상 등이 다루어지고 있었다. 이들 주제를 다룸에 있어 강의의 보다는 주제를 부각시킬 수 있는 역할수행 시뮬레이션을 통해 먼저 문제를 경험하도록 하고 발표 및 토론을 통해 정리를 하였다.

본 연구에서 살펴 본 미국 대학의 협상교육 내용

과 방법중 한국의 협상교육에 쉽게 적용될 수 있는 부분과 상당한 제약이 있는 부분이 있을 수 있다. 방법론 면에서, 교재는 전문 및 교양서적의 경우 원문뿐만 아니라 상당수가 번역되어 출간되어 있으므로 활용이 가능할 것이다. 전달방법 면에서 역할 수행 시뮬레이션이 강의시간에 중심으로 활용될 수 있도록 한국상황에 적합한 사례들이 충분히 개발되어야 할 것이다. 평가방법의 요소들은 한국의 강의에서도 쉽게 적용이 될 수 있을 것으로 판단된다. 내용 면에서는 협상 강의에서 주요하게 다루어지는 주제들은 이론적인 기반을 가지고 있고, 협상 연구에서 주요하게 다루어지는 주제들로서 한국의 협상강의에서도 중요한 지침이 될 수 있을 것이다. 그러나 각각의 콘텐츠가 되는 내용에 대해서는 국내에서의 연구를 통한 검증과 재정립이 필요할 것이다. 본 연구의 시사점을 토대로 국내 대학에서 협상강의를 개발하여 실시하였다. 본 연구에서 추출한 방법론과 내용을 가능한 한 균형되게 포함하도록 하였다. 그 결과 연구자의 타 과목 강의 보다 높은 학생들의 강의만족도를 얻었다.

끝으로, 본 연구의 분석대상이 된 미국대학에서 협상강의의 효과성 지표로 볼 수 있는 학생들의 강의평가 자료를 구하고자 시도하였으나 대부분의 대학에서 내부인에게만 공개가 되었기 때문에 구할 수가 없었다. 따라서 본 연구의 분석내용과 강의효과성과의 관계를 분석하지 못하였다는 한계점을 가진다. 또한 미국 경영대학원 MBA 과정에서의 강의내용과 방법을 우리나라에서 활용하기 위해서는 앞에서 논의한 바와 같이 국내에서의 협상 연구와 사례개발을 위한 연구자와 강사들의 노력이 필요할 것이다.

참고문헌

- 곽노성 (2000), "한국 협상학 교육의 현재: 현황평가와 미래 발전방향," *협상연구*, 6: 143-154.
- 곽노성 (2003), "Kellogg의 협상전략 Workshop 소개: 평가와 교훈," *협상연구*, 9: 117-126.
- 박헌준 이종건 (2000), "협상교육: 경험적 학습을 통한 협상능력 개발," *협상연구*, 6: 129-142.
- 이달곤 (2005), 협상론, 법문사.
- 조기숙 (2002), "한국대학의 협상강의안 (syllabus) 분석," *협상연구*, 8: 129-145.
- 조선닷컴 (2007a), "협상전문가 보호 육성해야: 세계화시대 뛰어난 협상가 절실, 협상팀 실증분석 노하우 계승필요," 칼럼: 이지석, 4월 5일.
- 조선닷컴 (2007b), "2007년 올해 인기를 끌고 있는 직업 BEST 10." 9월 17일.
- 조선일보 (2007), "미국의 한미 FTA 재협상 요구는 상식 밖이다," 사설, 5월14일.
- 조선닷컴 (2008), "대우조선 매각 본계약 한 달 연기," 12월 28일
- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005), "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation," *Organization Science*, 16: 33-51.
- Adair, W. L., Okumura, T. & Brett, J. M. (2001), "Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan," *Journal of Applied Psychology*, 86: 371-385.
- Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F., & Raia, C. P. (1997), "Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70: 175-187.
- Anderson, C., & Thmopson, L. L. (2004), "Affect from the Top Down: How Powerful Individual's Positive affect shapes negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95: 125-139.
- Ball, S. B., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1991), "An Evaluation of Learning in the Bilateral Winner's Curse," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48: 1-22.
- Barry, B., & Oliver, R. L. (1996), "Affect in Dyadic Negotiation: A Model and Propositions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67: 127-143.
- Bazerman, M. H. (1998), *Judgment in Managerial Decision Making*, New York: John Wiley & Sons.
- Bazerman, M. H., & Lewicki (1983), *Negotiating in Organizations*, San Francisco, CA, Sage.
- Bazerman, M. H., Maglioni, T., & Neale, M. A. (1985), "Integrative Bargaining on a Competitive Market," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35: 394-313.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. (1992), *Negotiating Rationally*, NY: Free Press.
- Bazerman, M. H., Neale, M. A., Valley, K. L., Zajac, E. J., & Kim, Y. M. (1992), "The Effects of Agents and Mediators on Negotiation Outcomes," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53: 55-73.
- Bereby-Meyer, Y., Moran, S., & Unger-Aviram, E. (2004), "When Performance Goals Deter Performance: Transfer of Skills in Integrative Negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93: 142-154.
- Blount, S., & Larrick, R. P. (2000), "Framing the Game: Examining Frame Choice in Bargaining," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81: 43-71.
- Blount, S., Thomas-Hunt, M. C., & Neale, M. A. (1996), The Price Is Right - or Is It? A Reference Point Model of Two-Party Price

- Negotiations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68: 1-12.
- Bottom, W. (1998), "Negotiator Risk: Sources of Uncertainty and the Impact of Reference Points on Negotiated Agreements," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76: 89-112.
- Brett, J. M. (2001), *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brett, J. M. & Okumura, T. (1998), "Inter- and Intracultural Negotiations: U.S. and Japanese Negotiators," *Academy of Management Journal*, 41: 495-509.
- Burton, L. (1990), "Ethical Discontinuities in Public-Private Sector Negotiation," *Journal of Policy Analysis and Management*, 9: 23-40.
- Carnevale, P. J., & Conlon, D. E. (1988), "Time Pressure and Strategic Choice in Mediation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42: 111- 133.
- Carnevale, P. J. D., & Isen, A. M. (1986), "The Influence of Positive and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37: 1-13.
- Carroll, J. S., Bazerman, M. H., & Maury, R. (1988), "Negotiator Cognitions: A Descriptive Approach to Negotiator Understanding of Their Opponents," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41: 352-370.
- Cho, N., Kim, S., and Jung, Y. (2004), "A Qualitative Ethnographical Study on the International Negotiations of Korean Enterprises: Focusing on Cases of Cross-Cultural Negotiations," 1st International Conference on Trade & Business Negotiations in East Asia, Hangjoui, China.
- Cialdini, R. B. (1993), *Influence, The Psychology of Persuasion*, NY: Quill.
- Clyman, D. R. (1995), "Measures of Joint Performance in Dyadic Mixed-Motive Negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64: 38-48.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, A. (2006), "What Do People Value When They Negotiate?: Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 91: 493-512.
- Cutcher-Gershenfeld, J. E. (1991), "The impact of economic performance of a transformation in workplace relations," *Industrial and Labor Relations Review*, 44: 241-260.
- De Dreu, C. K. W., Carnevale, P. J. D., Emans, & van de Vliert, E. (1994), "Effects of Gain-Loss Frames in Negotiation: Loss Aversion, Mismatching, and Frame Adoption," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60: 90-107.
- De Dreu, C. K. W., & Van Kleef, G. A. (2004), "The Influence of Power on the Information Search, Impression Formation, and Demands in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology*, 40: 303-319.
- Diekmann, K. A., Tenbrunsel, A. E., Shah, P. P., Schroth, H. A., & Bazerman, M. H. (1996), "The Descriptive and Prescriptive Use of Previous Purchase Price in Negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66: 179-191.
- Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J., & Kruger, J. (2003), "Why People Fail to Recognize Their Own Incompetence," *Current Directions in Psychological Science*, 12: 83-87.
- Fells, R. E. (1998), "Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining

- Strategy," *Industrial Relations*, 53: 1-26.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Boston: Houghton & Mifflin.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, NY: Penguin Books.
- Gelfand, M. J., & Chritakopoulou, S. (1999), "Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79: 248-269.
- Gelfand, M. J., & Dyer, N. "A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls, and Prospects," *Applied Psychology: An International Review*, 49: 62-99.
- Gelfand, M. J., Higgins, M., Nishii, L. H., Raver, J. L., Dominguez, A., Murakami, F., Yamaguchi, S., & Toyama, M. (2002), "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation," *Journal of Applied Psychology*, 87: 833-845.
- Graham, J. L., Mintu, A. T., & Rodgers, W. (1994), "Exploration of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States," *Management Science*, 40: 72-95.
- Greenhalgh L., & Chapman, D. I. (1998), "Negotiator Relationships: Construct Measurement, and Demonstration of their Impact on the Process and Outcomes of Negotiation," *Group Decision and Negotiation*, 7: 465-489.
- Harinck, F., De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2000), "The Impact of Conflict Issues on Fixed-Pie Perceptions, Problem Solving, and Integrative Outcomes in Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81: 329-358.
- Harris, K. L., & Carnevale, P. (1990), "Chilling and Hasening: The Influence of Third-Party Power and Interests on Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47: 138-160.
- Harvard Business Essentials, *Negotiation*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Kahneman, D. (1992), "Reference Points, Anchors, Norms, and Mixed Feelings," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51: 296-312.
- Kim, M., Cho, N., & Kim, S. (2004), "A Study of Negotiation Strategy Based on 'Sasang' Typology." A Paper presented at Korean Association of Negotiation Studies
- Kim, P. H., Diekmann, K. A., & Tenbrunsel, A. E. (2003), "Flattery May Get You Somewhere: The Strategic Implications of Providing Positive vs. Negative Feedback about ability vs. ethicality in Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90: 225-243.
- Kim P. H., & Fragale, A. R. (2005), "Choosing the Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of BATNAs and Contributions in Negotiation," *Journal of Applied Psychology*, 90: 373-381.
- Kim, P. H., Pinkley, R. L., & Fragale, A. R. (2005), "Power Dynamics in Negotiation," *Academy of Management Review*, 30: 799-822.
- Kopelman, S., Rosette, A. S., & Thompson, L. (2006), "The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative, and Neutral Emotions in Negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99: 81-101.
- Kramer, R. M., Newton, E. & Pommerenke, P. L.

- (1993), "Self-Enhancement Biases and Negotiator Judgment: Effects of Self-Esteem and Mood," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56: 110-133.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2005), *Negotiation* (5th ed), NY: McGraw-Hill.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2006), *Essentials of negotiation* (4th ed), NY: McGraw-Hill.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992), "Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis," *Journal of Organizational Behavior*, 13: 209-252.
- Maddux, W. W., Mullen, E., & Galinsky, A. D. (2007) "Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes," *Journal of Experimental Social Psychology*, 43.
- Mannix, E. A., Tinsley, C. H., & Bazerman, M. (1995), "Negotiating Over Time: Impediments to Integrative Solutions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62: 241-251.
- McEwen, C. A., & Maiman, R. J. (1984), "Mediation in Small Claims Court: Achieving Compliance Through Consent," *Law and Society Review*, 18: 11-49.
- Moore, D. A. (2004), "The Unexpected Benefits of Final Deadlines in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology*, 40: 121-127.
- Moore, D. A., Kurtzberg, T. R., & Thompson, L. L. (1999), "Long and Short Routes to Success in Electronically Mediated Negotiations: Group Affiliations and Good Vibrations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77: 22-43.
- Murnighan, J. K. (1991), *The Dynamics of Bargaining Games*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Naquin, C. E. (2003), "The Agony of Opportunity in Negotiation: Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91: 97-107.
- Nash, J. (1950), "The Bargaining Problem," *Econometrica*, 18: 155-162.
- Nash, J. (1953), "Two-Person Cooperative Games," *Econometrica*, 21: 128-140.
- O'Connor, K. M., Arnold, J. A. (2001), "Distributive Spirals: Negotiation Impasses and the Moderating Role of Disputant Self-Efficacy," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84: 148-176.
- O'Connor, K. M., Arnold, J. A., & Burris, E. R. (2005), "Negotiator's Bargaining Histories and Their Effects on Future Negotiation Performance," *Journal of Applied Psychology*, 90: 350-362.
- Oliver, R. L., Balakrishnan, P. V., & Barry, B. (1994), "Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 252-275.
- Park, H. & Lee, J. (2002), "Negotiation Education: Developing Negotiation Skills through Learning by Doing," *Negotiation Studies*, 6.
- Park, H., Lee, J. & Choi, Y (2002), "An Empirical Study of the Effects of Negotiation Situation and Information Sharing to Negotiation Result," *Korean Academy of Management Journal*, 10.
- Peterson, E., & Thompson, L. (1997), "Negotiation Teamwork: The Impact of Information Distribution and Accountability on Performance

- Depends on the Relationship among Team Members," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72: 364-383.
- Pillutla, M. M., & Murnighan, J. K. (1996), "Fairness, Anger, and Spite: Emotional Rejections of Ultimatum Offers," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68: 208-224.
- Provis, C. (2000), "Ethics, Deception and Labor Negotiation," *Journal of Business Ethics*, 28: 145-158.
- Raiffa, H. (1982), *The Art and Science of Negotiation: How to Resolve Conflicts and Get the Best out of Bargaining*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roemer, E. (2004), "Managing Asymmetric Resource Dependence and Environmental Risk Relationship by Real Options," *Management Review*, 15: 89-106.
- Rubinstein, A. (1982), "Perfect Equilibrium in a Bargaining Model," *Econometrica*, 50: 97-109.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006), "Promises and Lies: Restoring Violated Trust," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101: 1-19.
- Shell, G. R. (2006), *Bargaining for Advantage* (2nd ed.), NY: Penguin Books.
- Simon, H. A. (1957), *Models of Man*, New York: Wiley.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999), *Difficult Conversations, How to Discuss What Matters Most*, NY: Penguin Books.
- Strauss, A. (1978), *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Susskind, L., Mnookin, R., Rozdeiczer, L., & Fuller, B. (2005), "What We Have Learned about Teaching Multiparty Negotiation," *Negotiation Journal*, 395-408.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Moag, J., & Bazerman M. H. (1999), "The Negotiation Matching Process: Relationships and Partner Selection," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80: 252-283.
- Thompson, L. (1990), "Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues," *Psychological Bulletin*, 108: 515-532.
- Thompson, L. (1991), "Information Exchange in Negotiations," *Journal of Experimental Social Psychology*, 29: 304-325.
- Thompson, L. (1993), "The Impact of Negotiation on Intergroup Relations," *Journal of Experimental Social Psychology*, 29: 304-325.
- Thompson, L. (2005), *The Mind and Heart of the Negotiator* (3rd ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Thompson, L. & Leonardelli, G. (2004), "The Big Bang: The Evolution of Negotiation Research," *Academy of Management Executive*, 18: 113-117.
- Thompson, L., Valley, K. L., & Kramer, R. M. (1995), "The Bittersweet Feeling of Success: An Examination of Social Perception in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology*, 31: 467-492.
- Tinsley, C. H., O'Connor, K. M., & Sullivan, B. A. (2002), "Tough Guys finish last: The Perils of a Distributive Reputation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88: 621-642.
- Tripp, T. M., & Sontak, H. (1992), "An Evaluation of Dependent Variables in Experimental Negotiation Studies: Impasse Rates and Pareto Efficiency," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,

51:273-295.

- Trump, D., & Schwartz, T. (1992), *The Art of the Deal*, NY: Random House.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1986), Rational Choice and the Framing of Decision," *The Journal of Business*, 59: S251-S278.
- Ury, W. (1993), *Getting Past No*, NY: Bantam Books.
- Valenzuela, A., Srivastava, J., & Lee, S. (2005), "The Role of Cultural Orientation in Bargaining Under Incomplete Information: Differences in Causal Attributions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96: 72-88.
- Valley, K. L., Moag, J., & Bazerman, M. H. (1998), "A Matter of Trust: Effects of Communication on the Efficiency and Distribution of Outcomes," *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 34: 211-238.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., & Manstead, A. S. R. (2006), *Journal of Personality and Social Psychology*, 91: 124-142.
- White, J. B., Tynan, R., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004), "Face Threat Sensitivity in Negotiation: Roadblock to agreement and Joint Gain," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94: 102-124.
- White, S. B., Valley, K. L., Bazerman, M. H., Neale, M. A., & Peck, S. R. (1994), "Alternative Models of Price Behavior in Dyadic Negotiations: Market Prices, and Negotiator Aspirations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57: 430-447.

〈부록〉 협상론 강의계획서 및 강의평가

2007학년도 제2학기 경영학부 4학년

담당교수:

연구실:

전화:

이메일:

홈페이지:

커뮤니티:

개요: 성공적인 경영자가 되기 위해서는 자신의 의사결정을 실행하기 위해 협상력을 필요로 한다. 본 강의는 일련의 역할수행 시뮬레이션들을 통해 수강생이 협상전략과 기법을 체득하도록 한다. 각 시뮬레이션들은 경영자가 당면하는 협상의 주요이슈와 전략들을 이해하고 연습할 수 있도록 디자인되어 있다. 본 강의를 통해 수강생들은 협상상황을 파악하고, 협상의 주요 개념과 기법들을 이해하고 활용할 수 있는 능력을 배양한다.

Code of Conduct

1. You are expected to be prepared and on time for all negotiation exercises (see Attendance Policy, below).
2. **You may not show your confidential role instructions to the other parties**, though you are free to discuss anything you wish. **Never assume material is identical** even if a classmate is playing the same role, unless you are told that you can share information and strategize together.
3. You may not make up facts or information that materially change the power distribution of the exercise—many of the negotiation exercises are stylized versions of negotiations in the real world, so treat them as seriously as you would outside the classroom. Consider the consequences of your actions within the guidelines of the exercise and what they might be in actual professional situations.
4. It is not appropriate to discuss cases with people outside of class.
5. Class discussion stays in class.

주 교 재: 1. Harvard Business Essentials. 2003. *Negotiation*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing (번역판 사용).

2. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. 1991. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. NY: Penguin Books..

보조교재: 3. Thompson, L. 2005. *The Mind and Heart of the Negotiator* (3rd ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

평가: 출석 및 참여: (2회이상결석시-5%씩)	10%
과제1: 협상준비표 3% X 10 =	30%
과제2: 협상결과분석 3% X 10 =	30%
실제협상보고서	10%
종합Case 준비표	5%
협상결과	10%
결과분석보고서	5%
총점	100%

제1주: 소개, 총론, 협상의 개념

참조: 교재1. 제1장

Mini Role-Playing Case 1: "Prisoner's Dilemma" (1대1 협상)

* 과제1(3%): 협상준비 Case 2. 제2주에 개인별 준비표제출 및 협상준비.

* 과제1-2(10%) 실제협상경험 보고서. 제5주에 개인별 보고서 제출 및 발표

제2주: Distributive Negotiations

협상 Role-Playing Case2: "Koveco-USCOM" (1대1 협상)

Reading: 교재1. 제1장; 교재2. chap1.

참조: 보조교재3. chap1.

* 과제2-1 (3%): Case2 협상결과 분석. 제3주에 제출

* 과제2-2 (3%): 협상준비 Case 3. 제3주에 개인별 준비표제출 및 협상준비.

제3주: Integrative Negotiations I

협상 Role-Playing Case3: "한국텔레콤-소프트벤처" (1대1 협상)

Reading: 교재1. 제2장; 교재2 chap2

참조: 보조교재3. chap2.

* 과제3-1 (3%): Case3 협상결과 분석. 제4주에 제출

* 과제3-2 (3%): 협상준비 Case 4. 제4주에 팀별 준비표제출 및 협상준비.

제4주: Integrative Negotiations II

협상 Role-Playing Case4: "moms.com" (2대2 협상)

Reading: 교재1. 제2장; 교재2. chap3

참조: 보조교재3. chap3

* 과제4 (3%): Case4 협상결과 분석. 제5주에 팀별제출

제5주: Negotiations Process

Video Clip

개인별 실제협상경험 보고서(과제1-2) 제출 및 발표

Reading: 교재1. 제3장; 교재2. chap4

참조: 보조교재3. chap4.

* 과제5 (5%): 협상준비 Case 11. 제12주에 팀별 준비표제출 및 협상준비.

제6주: 윤리, 공정성, 효과성

협상 Role-Playing Case5: "Ultimatum" (1대1 exercise)

Reading: 교재1. 제3장; 교재2. chap5

참조: 보조교재3. chap5.

* 과제6-1 (3%): Case5 협상결과 분석. 제7주에 개인별제출

* 과제6-2 (3%): 협상준비 Case 6. 제7주에 팀별 준비표제출 및 협상준비.

제7주: 조직, 팀워크, 신뢰

협상 Role-Playing Case6: "우담정밀-삼화엔진" (5대5 팀협상)

Reading: 교재1. 제4장; 교재2. chap6

참조: 보조교재3. chap6.

* 과제7-1 (3%): Case6 협상결과 분석. 제8주에 팀별제출

* 과제7-2 (3%): 협상준비 Case 7. 제8주에 개인별 준비표제출 및 협상준비.

제8주: 다자간협상과 연대

협상 Role-Playing Case7: "FG&T Towers" (개인별 다자간 협상)

Reading: 교재1. 제4장; 교재2. chap7

참조: 보조교재3. chap7.

- * 과제8-1 (3%): Case7 협상결과 분석. 제9주에 개인별제출
- * 과제8-2 (3%): 협상준비 Case 8. 제9주에 개인별 준비표제출 및 협상준비.

제9주: 분쟁 조정 중재

협상 Role-Playing Case8: "Viking" (개인별 및 중재자 협상)

Reading: 교재1. 제5장; 교재2. chap8

참조: 보조교재3. chap8.

- * 과제9-1 (3%): Case8 협상결과 분석. 제10주에 개인별제출
- * 과제9-2 (3%): 협상준비 Case 9. 제10주에 팀별 준비표제출 및 협상준비.

제10주: 장애요인 극복과 협상전략

협상 Role-Playing Case9: "Granite" (다자간 팀협상)

Reading: 교재1. 제5장; 교재2. Part IV

참조: 보조교재3. chap9.

- * 과제10-1 (3%): Case9 협상결과 분석. 제11주에 팀별제출
- * 과제10-2 (3%): 협상준비 Case 10. 제11주에 팀별 준비표제출 및 협상준비.

제11주: 국제협상, 이문화협상

협상 Role-Playing Case10 "LG-IBM" (2대2 이문화 팀협상)

Reading: 교재1. 제6장; 교재2. Part V

참조: 보조교재3. chap10.

- * 과제11 (3%): Case10 협상결과 분석. 제12주에 팀별제출

제12주: 종합Case11 "노사협상" (5대5 팀협상) 1차협상

팀별 협상준비표 (과제4-2)제출

제13주: 종합Case11 "노사협상" 2차협상

제14주: 종합Case11 "노사협상" 최종협상 및 협상결과 발표

- * 과제12 (5%): Case11 협상결과 분석. 제16주에 팀별제출

제15-16주: 협상결과발표(계속)

〈주관식 평가내용〉

본 강좌에서 가장 좋았던 점은 무엇입니까?
바로 많은 실제 사례들에서 적용가능한 수업이라는 점에서 큰 의의가 있다. 대중 가르치지 않았기 때문에 강한 대부분의 학생들의 협상력이 상당할 것으로 예상된다. 실제 케이스나 발생가능한 케이스를 축으로 학습한 것은 상당히 좋았다.
정말 한 학기 동안 과제로 힘들었고 고생 많았지만 얻은 것이 가장 많은 강의였습니다. 협상에 대해 이론으로만 배우는 것이 아닌, 실전 상황을 제대로 익힐 수 있었습니다.
교수님의 안식년 연구 내용을 생생하게 전달해 주셨습니다.
협상은 정말 중요하고도 재미있는 부분입니다. 이것을 가장 실용적으로 접근한 강좌입니다.
즐겁고 유익한 수업이었습니다.
처음으로 생긴 협상론 과목인데 너무 좋았습니다. 매주 협상 준비해 가는 것이 힘들긴 했지만 한 학기가 지난 지금 남는 것이 참 많습니다. 다른 학생들에게 적극 추천해주고 싶은 수업입니다.
협상의 중요성과, 그 효과에 대해서 몸소 체험할 수 있는 좋은 기회였다. 그리고 평가방법이 시험이 아니라 매주 준비하는 협상준비표와 협상결과분석이어서 학기내내 긴장을 늦추지 않고 수업에 임할 수 있었던 것도 좋았다.
이론적인 부분에 그치지 않고 그 이론을 직접 써먹을 수 있는 과제를 통해 그 이론을 체화할 수 있었다. 또한 매주 보고서를 작성함으로써 다음 수업의 질을 높일 수 있었다. 교수님의 세심하고 꼼꼼한 강의 준비도 좋았다.
실제 협상경험을 많이 쌓으며, 좋은 사람들을 만날 수 있었다. 다양한 것을 몸으로 배울 수 있는 수업이었다. 또한 영어로 된 사례를 통해, 협상뿐만 아니라 영어공부도 되었다.
실제 생활에 적용할 수 있는 협상능력의 배양.
본 강좌에서 개선이 필요하다고 생각되거나 제안하고 싶은 점이 있다면 무엇입니까?
과제가 많기도 하지만 과제마다 점수가 3% 정도 씩이라는 점은 학생들에게 상당한 부담이었을 것 같다. 매번 과제를 어마어마한 시간을 투자하여 작성한 학생들이 많을 것 같다. 조금은 편하게 작성하더라도 배운 것을 상기하고 적용할 만큼만의 과제를 학생들이 해 올 수 있도록 조치가 필요하다.
실제 협상가를 한 번 초빙해서 강연을 들어보는 것도 좋을 것 같습니다.
마지막 2주만에 걸친 협상의 경우, 협상 결과를 성적에 반영하셨는데 이것도 다른 이전의 협상들과 마찬가지로 결과를 성적에 반영하지 않아 주셨으면 좋겠다. 협상 결과에 너무 민감해지다 보니, 진짜 협상다운 협상보다는 성적을 위한 협상을 하게 되어버려서 아쉬웠기 때문이다. 그리고 협상 시간이 항상 부족한 점도 아쉽다. 수업시간이 한 4시간쯤 되었으면, 협상도 넉넉하게 하고 교수님의 수업도 충분히 들을 수 있었을텐데, 이 점이 조금 아쉽다.
미국의 사례도 좋지만 한국의 사례들도 가져와서 협상을 할 수 있다면 더욱 좋을 듯 싶다.
매주마다 협상을 하고, 협상레포트를 쓰고, 또 협상을 준비하는 것이 약간 벅찬 감은 있었다. 중간에 한번 정도는 쉬어주는 타임이 있었으면 했고, 또한 매주 제출한 협상레포트에 대한 피드백이 있었으면 좋겠다고 생각하였다. 전체적으로 외대에서 최고의 강의중의 하나라고 생각한다.
협상 팀이 너무 짧아 준비가 미흡한 경우가 있으므로 협상 횟수를 줄이고 퀄리티를 높이는 것도 좋은 방법이 되지 않을까 합니다.

What and How to Teach Negotiations: An Analysis of the Topics and the Methods of Teaching Negotiations at the MBA Schools in the U.S. and its Implications

Namshin Cho*

Abstract

This study examined the contents and methods of teaching negotiation at the MBA programs in the U.S. It scrutinized the major topics and their relative importance. It also studied the teaching methods such as role-playing, videotaping, lecture, case study, and their relative importance.

I collected and analyzed 69 course syllabi and lecture materials from 35 major MBA schools. I also participated in 3 different negotiation classes at the MBA level and a doctoral class at the Kellogg School of the Northwestern University throughout a year in order to increase the validity of analyzing the syllabi.

The most important method of teaching negotiation was the role-playing and debriefing method. In some classes the role-playing activities were videotaped and reviewed. Case and video discussions were also used. A few of the classes invited negotiation experts as special lecturers. Twenty textbooks were used, of which Fisher, Ury, & Patton (1991) was most popular. Evaluations were based on reports of the reflections of the role-playing results, class participation/preparedness, planning documents, negotiation outcomes, and peer evaluations. About two thirds of the evaluation factors were related with role-playing exercises.

The common topics were general negotiations strategies and tactics, distributive and integrative negotiations, teamwork and trust, ethics and fairness, effectiveness of negotiation outcome, multiparty negotiations, mediation, and dispute resolution. These topics were delivered by role-playing relevant cases and debriefing rather than by lectures.

A course was developed based on the analysis and was given to a group of 45 undergraduate

* Hankuk University of Foreign Studies

students who major in management. The course evaluation was favorable compared to other courses given by the researcher as well as to the average courses of the university. The syllabus and the course evaluation by the students is presented in the appendix.

This study can provide implications to the lecturers who prepare for teaching negotiations. The major topics in teaching negotiations will be quite common in different cultures. But the negotiation behaviors and tactics may vary in different cultures. More researches are required in order to verify and develop propositions and theories that illuminate the negotiation behaviors in Korea. It is also needed to develop role-playing cases that are suitable to the culture-specific situations of Korea. Textbooks and professional readings based on the researches in Korea are also needed for teaching negotiations.

Key Words: negotiations, teaching methods, negotiation education, distributive & integrative negotiations