

통섭인재를 위한 역량의 재발견5 박지윤의 심리학 하이라이트 심리실험과 협상역량



 KIRAEDU

학습 목차

차시	차시명	주요 학습내용
1	심리실험을 통해 본 협상의 생존법칙	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조직 내 협상 역량 향상의 중요성. 2. 사람들의 비효율적인 협상. 3. 신뢰 기반의 협상.
2	집단행동에서의 자기 인식	<ol style="list-style-type: none"> 1. 비즈니스 협상의 종류와 자세. 2. 효과적인 협상 준비. 3. 협상에 대한 선입견.
3	갈등을 협상으로 만들지 못하는 심리적 장벽	<ol style="list-style-type: none"> 1. 협상에서 지는 이유. 2. 갈등의 분류. 3. 갈등의 원인과 니즈 파악.
4	협상동기와 협상의 유형파악	<ol style="list-style-type: none"> 1. 협상 스타일. 2. 협상의 동기. 3. 동기 유형에 따른 전략.
5	협상심리 & 분석_정보의 협상법칙	<ol style="list-style-type: none"> 1. 협상에서의 정보. 2. 정보수집. 3. 정보를 활용하는 협상 기술.
6	협상심리 & 분석_힘의 협상법칙	<ol style="list-style-type: none"> 1. 힘을 통한 협상력. 2. 협상력-힘의 종류. 3. 협상력을 키우는 힘의 강화 방법.
7	협상심리 & 분석_시간의 협상법칙	<ol style="list-style-type: none"> 1. 협상에서의 시간. 2. 물리적인 시간과 심리적 시간. 3. 시간을 이용하는 방식.
8	협상심리 & 분석_위험감수 협상법칙	<ol style="list-style-type: none"> 1. 협상에서의 위험. 2. 위험의 종류. 3. 협상에서 위험 관리.

학습 목차

차시	차시명	주요 학습내용
9	협상심리 & 전략_ 효과적 파이배분전략	<ol style="list-style-type: none"> 1. 교섭 영역의 활용. 2. 현명한 파이 나누기. 3. 파이 나누기 전략.
10	협상심리 & 전략_ 관점의 차이 다루기	<ol style="list-style-type: none"> 1. 창의성이란? 2. 협상에서의 창의성. 3. 협상을 바라보는 관점.
11	협상심리 & 전략_ 창의적 협상전략	<ol style="list-style-type: none"> 1. 창의적인 방법으로 합의에 도달하기. 2. 문제해결과 창의성에 대한 장애요소. 3. 단계별 창의적 협상전략.
12	협상심리 & 전략_ 목표설정과 실행전략	<ol style="list-style-type: none"> 1. 협상 목표의 필요성. 2. 협상 과정의 준비. 3. 협상 단계별 목표설정활용 스킬.
13	협상심리 & 스킬_ 신뢰	<ol style="list-style-type: none"> 1. 협상에서 신뢰구축의 필요성. 2. 경청과 신뢰의 상관관계. 3. 신뢰형성방법.
14	협상심리 & 스킬_태도와 지식	<ol style="list-style-type: none"> 1. 태도와 협상의 상관관계. 2. 경쟁과 협력 원리의 관계. 3. 협상에 필요한 지식의 연관 관계.
15	협상심리 & 스킬_전략적 감정관리	<ol style="list-style-type: none"> 1. 감정적인 적을 만들지 않는 방법. 2. 전략적인 감정표현 방법. 3. 협상에서 감정을 다루는 방법.
16	협상심리 & 스킬_ 윈윈전략	<ol style="list-style-type: none"> 1. 협상 전략 분석. 2. 윈-윈 전략의 이해. 3. 윈-윈 전략 협상 테크닉.

1차시. 심리실험을 통해 본 협상의 생존법칙

1. 조직 내 협상 역량 향상의 중요성

1. 조직 내 협상 역량 향상이 중요한 이유.

- 1) 협상은 선택의 결과이다.
- 2) 협상을 충분히 이해해야 효과적인 협상 결과를 낳는다.
 - 상대방과의 의사소통을 통해 내리는 의사결정과정으로 혼자서 목표를 이룰 수 없을 때 이루어진다.
 - 업무상의 일대일 만남, 여러 당사자들, 여러 기업, 여러 국가 간의 관계 등 다양한 형태를 띠고 있다.
 - 협상이 단순하든 복잡하든 결국 사람, 의사소통, 영향력으로 요약된다.
 - 복잡한 관계라고 할지라도 마지막에는 일대일 관계로 이어진다.
- 3) 협상은 중요한 관리 능력의 하나이다.
 - 협상 기술이 중요한 이유.
 - ① 조직생활을 하면서 자신의 존재를 계속해서 알리고 드러내는 수단이 협상이 된다.
 - ② 협상을 통해 자신의 이익을 피하는 동시에 서로를 위한 공동의 가치를 창출하는 균형을 유지해야 한다.
 - ③ 세계화로 인해 서로 다른 국적과 개성을 가진 사람들과의 협상기술을 요한다.
 - ④ 협상의 중요한 관리능력의 하나이며, 협상 기술에 대한 중요성은 점차 커지고 있다.

2. 사람들의 비효율적인 협상

1. 비효율적인 협상의 이유.

- 1) 과대평가를 부르는 자기중심주의로 인해 비효율적인 협상을 한다.
- 2) 작은 성과에도 만족하는 것은 협상을 제대로 이끌어 갈 수 없게 만드는 장애요인 중 하나이다.
- 3) 자신들의 행동을 합리화하기 때문이다.
- 4) 적절한 피드백을 받지 못한 상태이기 때문이다.

3. 신뢰 기반의 협상

1. 신뢰 기반의 협상을 위한 방법.

- 1) 비합리적인 인간을 이해하라.
- 2) 협상의 특성을 파악하라.
 - 인간은 제한된 합리성을 가지고 있기 때문에, 협상자가 제시하는 대안은 최고의 대안이 될 수 없다.
 - 협상에서 윈-윈의 결과를 내기 위해서는 인간관계와 협상결과에 관한 요인을 고려해야 한다.
 - 나의 협상 기술에 따라 상대는 태도를 달리 한다.
 - 제한된 합리성은 협상의 전반적인 부분에 관여하게 된다.

2차시. 집단행동에서의 자기 인식

1. 비즈니스 협상의 종류와 자세

1. 비즈니스 협상의 종류 :

- 1) 일상 협상 : 내부분쟁 해결을 위한 조직 내 협상.
- 2) 통상 협상 : 외부 조직과 타협점을 찾아가는 협상.

2. 비즈니스 협상에 임하는 자세.

협상은 협력과 경쟁이라는 양면성을 내포하고 있다는 것을 잊지 말아야 한다.

협력과 경쟁이 공존하지 않은 협상은 실패를 부르기 마련이다.

적절한 협상 모델은 동기를 가지고 의사결정 작업으로써 협상에 접근하는 것이다.

2. 효과적인 협상 준비

1. 효과적인 협상 준비가 미치는 영향.

1) 협상 시 자기 분석의 필요성.

- 자기가 소유한 것은 과대평가하는 경향이 있다.
- 협상결과를 후회할까봐 미리부터 걱정한다.
- 자신을 객관적으로 판단하지 않고 과신하는 경향이 있다.
- 상대방의 BATNA를 높게 평가하는 것이 자신에게 도움이 된다.

2. 협상 목표와 기대치 파악이 어려운 이유.

- 기대치가 낮으면 협상 초기부터 상대방이 즉각 받아들일 수 있는 요구를 하게 됨.
- 기대치가 과도한 협상자는 거칠며, 목표를 높이 잡고 양보를 하지 않음.
- 자신이 무엇을 원하는지 모르는 설익은 협상자의 문제임. 또한 이 협상자는 상대방이 주기 싫어하는 것을 원하며, 반대로 상대가 기꺼이 주겠다는 것은 원하지 않음.

3. 협상에 대한 선입견

1. 협상에 대한 그릇된 믿음.

1) 협상의 파이는 고정되어 있다?

직장 내 협상은 대부분이 전체 파이가 고정되어 있지 않다.

2) 강경하거나 VS 유연하거나?

3) 협상의 기술은 후천적으로 배울 수 없다?

선천적으로 협상의 기술이 타고 났다고 하더라도 노력이 뒷받침이 되지 않으면 도태되기 마련이다.

4) 경험이 협상기술을 향상 시킨다?

많은 경험은 자신감을 높여주지만 그것이 판단의 정확도나 행동의 효율성과 비례하지 않는다.

5) 협상은 모험을 감수하는 것이다?

6) 직관을 믿어라?

3차시. 갈등을 협상으로 만들지 못하는 심리적 장벽

1. 협상에서 지는 이유

1. 셀프핸드캐핑

- 불리한 수행조건이나 곤란한 목표를 선택하는 것은 외적 셀프핸드캐핑에 해당한다.
- 셀프핸드캐핑은 중요한 일을 앞두고 자신이 그 일을 하지 못한 이유를 말할 하면서 정당화 하는 것을 의미하며 자신이 앞두고 있는 과제가 본인에게 중요할수록 일어나기 쉽다.
- 성공가능성을 떨어뜨릴 수 있는 불리한 조건을 스스로 만드는 것을 주장하는 것이 획득적 셀프핸드캐핑이다.
- 셀프핸드캐핑은 장기적으로 봤을 때 더 큰 손해가 될 수 있다.

2. 갈등의 분류

1. 직장 내 셀프핸드캐핑의 원인인 역할 갈등.

1) 역할 갈등의 형태.

- 역할 내 갈등: 지위불일치는 공식적인 지위를 가지고 있지만 그 지위에 따른 예우를 받지 못하는 경우에 발생하는 갈등의 형태이다.
- 역할 간 갈등: 역할담당자가 둘 이상의 직무를 수행할 때 나타난다.
예) 중간관리자가 상위자들이 자기에게 요구하는 기대와 부하들이 자기에게 요구하는 기대가 서로 다를 경우 흔히 발생한다.
- 지위불일치.

2) 갈등이란?

- 갈등은 양립하기 어려운 서로 반대되는 두 가지 이상의 가치들이 동시에 존재하는 상태를 의미한다.
- 협상 상황에서 당사자들이 서로 다른 이해관계를 갖고 있을 때 갈등이 생긴다.
- 갈등은 자연스러운 현상이기 때문에 생산적인 성과를 낼 수 있도록 활용할 수 있다.

3. 갈등의 원인과 니즈 파악

1. 복잡한 갈등의 원인.

1) 당사자들 간에 알고 있는 지식의 차이 :

당사자들 간에 알고 있는 지식의 차이 때문에 발생한다.

2) 이해관계자의 충돌 :

당사자들이 서로 다른 이해관계를 갖고 있는 상황에서 발생한다.

3) 가치의 갈등 : 해결해야 하는 협상 상황에서 서로 다른 가치기준을 갖고 있을 때 갈등이 생길 수 있다.

4) 비전의 차이에서 오는 갈등 :

대상자들이 각자가 생각하는 미래의 비전이 서로 다른 경우 갈등이 생길 수 있다.

2. 니즈 파악

1) 니즈는 요구와 욕구를 포함한 것이다.

2) 욕구는 명시적이지는 않지만 상대방 내면에 있는 희망사항을 의미한다.

3) 상대방과 협상 당사자의 욕구를 만족시키는 방법이 창조적 대안이다.

4차시. 협상동기와 협상의 유형파악

1. 협상스타일

1. 주장 관철형 : 지는 것에 익숙하지 않고 승리해야 만족하는 스타일.
 - 상대에 집중하는 습관을 들임으로써 상대를 인정해야 한다.
 - 승리를 해야 만족하는 스타일로 자신의 주관이 뚜렷하고 설득력이 강점이다.
 - 협상을 전개함에 있어서 정보를 최우선으로 여기는 유형은 논리적 협상형이다.
2. 융통성 발휘형 : 필요에 따라 자유자재로 변신할 수 있는 스타일.
3. 관계 형성형 : 상대방부터 호감을 얻으며 협상의 결과로써 관계를 취하는 스타일.
 - 주변 사람들에게서 '사람 좋다'는 말을 자주 듣는다. 또한 양보를 통해 희생적인 사람으로 인식된다
4. 논리적 협상형 : 협상을 전개함에 있어서 정보를 최우선으로 여기는 스타일.

2. 협상의 동기

1. 협상 동기에 대한 입장.
 - 1) 경쟁적 협상자 : 자신과 상대방 이익의 차이를 극대화하려고 하는 경향을 보임.
 - 경쟁적 협상자를 위한 조언
 - ① 파이 나누기보다 파이 늘리기에 주력하라.
 - ② 자신이 생각한 것보다 더 많은 질문을 하라.
 - ③ 공정하고 객관적인 기준을 활용하라. / ④ 인간관계 전문가를 활용하라.
 - ⑤ 신뢰감을 주도록 하라. / ⑥ 협상을 할 수 있을 때는 싸움을 만들지 말라.
 - ⑦ 항상 상대방을 인정하고 자존심을 지켜주는 태도를 유지하라.
 - 2) 협력적 협상자 : 평등을 추구하며 협상 당사자들간의 이익 차이를 최소화하기 위해 노력하는 협상자 유형.
 - 파이 늘리기와 파이 나누기 협상에 임함에 있어서 자신 있게 행동하고 자신의 의견을 강하게 주장할 필요가 있다.

3. 동기유형에 따른 전략

자신이나 상대방의 동기유형을 알았을 때, 이러한 정보를 가장 효율적으로 사용하는 방법은 다음과 같다.

1. 경쟁적인 협상자가 효율적이라는 것은 잘못된 통념이다.
2. 자신의 이해관계를 놓치지 말아야 한다.
3. 남과 비교하는 것은 협상의 결렬을 초래한다.
4. 보강 법칙을 활용하여 행동을 유도하라.
5. 상호주의는 매우 큰 위력을 가지고 있다.
6. 동기 유발적 불일치는 협상 테이블에서 흔한 상황이다.

5차시. 협상심리 & 분석_정보의 협상법칙

1. 협상에서의 정보

1. 정보 획득의 범위.

1) 국제 시장 상황. :

상대 조직이 주로 거래를 하고 있는 국가가 어디인지, 무엇에 영향을 받고 있는지, 협상에서 유리하게 활용할 수 있는 국제 환경에 관한 정보는 없는지를 찾아보는 것은 필요한 과정이다.

2) 상대기업정보수집. :

상대 기업이 재무적으로 튼튼한 상태인지 취약한 상태인지를 알고 있게 되면 협상에서 조건을 조율 할 때 어떤 것을 양보하고 그 대신 어떤 것을 얻을 수 있는지가 명확하게 나타난다. 혹은 상대 기업의 시장점유율에 따라서도 달라진다.

3) 국내 시장 상황.

국가 정책, 시장상황 등에 따라서 협상 대상자가 어떤 정보를 갖고 협상에서 활용을 하는가에 따라서 협상을 주도하기도 하고 주도권을 빼앗기기도 한다.

4) 상대 협상자.

협상에 있어서 다양한 관점의 정보를 갖고 있는 것은 상황을 잘 이끌어 갈 수 있는 유리한 것임에는 틀림이 없다.

2. 정보수집

1. 협상에서의 정보수집.

- 1) 상대를 실망시킬 수도 있는 피드백을 삼가는 것을 정보 수집의 장애물이 됨.
- 2) 상대방이 실제로 원하는 바가 무엇인지를 속단하는 것은 정보수집의 장애물이 됨.
- 3) 정보를 획득 할 때에는 무심결에 내비치는 암시, 행동에 의한 암시 등 비언어적 정보에 민감해야 함.
- 4) 정보를 수집할 때 서로 대립되는 의견을 확인함.

3. 정보를 활용하는 협상기술

1. 정보를 활용하는 5가지 협상기술.

- 1) 정보를 공유한다.
- 2) 상대방과 관계를 형성한다.
- 3) 상대의 관심사를 파악한다.
- 4) 상대방이 지향하는 스타일을 파악한다.
- 5) 상대방의 표현 스타일을 파악한다.

6차시. 협상심리 & 분석_힘의 협상법칙

1. 힘을 통한 협상력

1. 협상에서의 힘.

- 1) 설득 전술에는 설득중앙경로와 설득변방경로가 있다.
- 2) 사람들은 다른 사람들이 전문지식을 가지고 있을 때 존경심을 갖게 된다.
- 3) 협상에서의 힘은 매우 중요한 동시에 어느 정도 부정적인 의미를 내포하고 있다.
- 4) 합법성의 힘은 인지되거나 추측되는 권위로 지시, 서류, 혹은 인쇄된 기록 등에서 나오는 힘이다.

2. 협상력-힘의 종류

1. 경쟁의 힘.

2. 설득력의 힘.

1) 설득중앙경로 :

- 직접적이고 이성적인 동시에 정보를 바탕으로 한다.
- 상대방의 의견이나 논리의 강도와 합리성을 평가해야 한다.
- 분석적인 성향으로 정보, 사실, 데이터에 집중하는 사람들이 다루기에 이상적이다.

2) 설득변방경로 :

- 인식이나 이성이 작용하지 않는다.
- 다양한 암시에 즉각적으로 작용한다.
- 협상자의 주의가 흐트러져 있거나 감정적일 때 용이하다.

3. 지식의 힘.

4. 합법성이 갖는 힘.

3. 협상력을 키우는 힘의 강화 방법

1. 힘 분석하기.

- 1) 인식된 힘은 양측의 잠재력에 대한 협상자의 평가능력이다.
- 2) 힘이 약한 사람들은 강자의 행동과 태도를 정확하게 인식한다.
- 3) 힘을 가진 사람들은 상황을 정확히 보지 못하는 경향이 있으며, 자신의 행동이 어땠는지 별로 신경 쓰지 않는다.
- 4) 잠재력은 합의로 이익을 얻어내는 협상자의 숨은 능력이다.

2. 위험 감수하기.

협상을 할 때 당신은 위험을 감수할 수 있어야 한다. 위험을 감수하기 위해서는 상당한 용기를 필요로 한다. 만일 당신이 계산된 모험을 하지 않는다면 상대방은 당신을 교묘하게 속일 것이다.

7차시. 협상심리 & 분석_시간의 협상법칙

1. 협상에서의 시간

1. 협상시간의 일반론.

- 1) 협상의 시간을 최대한 확보한다.
- 2) 참을성이 있어야 한다.
- 3) 협상 시한을 연장할 수 있도록 유연성을 확보해야 한다.
- 4) 협상 일정을 결정할 때 과연 어느 쪽이 시간을 더 많이 가지게 되는가를 예측하고 가능하다면 일정을 조정한다.

2. 물리적인 시간과 심리적 시간

1. 물리적 시간과 심리적 시간의 구분.

- 1) 정리된 시간 : 업무 시간이나 약속시간 등 이미 선점이 되어 있는 시간.
- 2) 정리되지 않은 시간 : 계획이나 선약이 없는 공백으로 남겨져 있는 시간.
- 3) 양적인 시간 : 그냥 흘러가는 시계로 표시되는 시간.
- 4) 질적인 시간 : 의미가 있는 시간.
- 5) 큰 시간 : 협상과 같은 중요한 일이나 많은 시간을 할애해야 하는 의도적인 시간.
- 6) 작은 시간 : 큰 시간들 사이에 공백으로 처리되어 있는 시간.

3. 시간을 이용하는 방식

1. 시간 관리에 영향을 미치는 변수.

- 1) 성격과 습관.
- 2) 환경.
업무를 할 때 책상이 얼마나 효율적으로 정리가 되어 있는가에 따라서 업무 효율이 달라진다. 책상 위의 컴퓨터의 위치, 서류의 위치, 전화의 위치 등에 따라서 활동하는 범위가 달라진다. 움직이는 반경의 범위나 불필요한 행동이 많으면 많을수록 낭비되는 시간도 많을 수밖에 없다.
- 3) 목표의식.

2. 협상에서의 시간 활용법.

- 1) 협상의 시간을 최대한 확보하며, 협상의 20/80 법칙을 이용한다.
- 2) 협상 일정을 결정할 때 시간을 예측하고 가능하다면 일정을 조정한다.
- 3) 협상이 끝나기 20%의 시간 동안 합의를 이끌어낸다.
- 4) 협상의 시한을 연장하기 위한 유연성을 확보한다.

3. 협상에서 고려되어야 할 시간.

- 1) 회계기간.
- 2) 협상시한과 동서양의 차이.

8차시. 협상심리 & 분석_위험감수 협상법칙

1. 협상에서의 위험

1. 협상을 할 때 사람들이 저지르는 오류는 다음과 같다.
 - 1) 객관적 데이터를 무시한다.
 - 2) 연관성 없는 요소에 초점을 맞추면서 그것을 지나치게 신뢰한다.
 - 3) "거울아 거울아" 효과 : 자신의 의견 수립 능력을 과대평가하는 오류이다.

2. 위험의 종류

1. 위험의 종류를 통해 효과적으로 협상하는 방법.
 - 1) 전략 위험을 주목하라.
 - 전략위험이란 협상에서 사용하는 전술 자체의 위험성을 의미한다.
 - 2) BATNA 위험에 주목하라.
 - 손실에 익숙한 협상자가 이익에 익숙한 협상자보다 통합적 합의를 더 잘 이끌어 낸다.
 - 3) 계약 위험에 주목하라.
 - 계약위험이란 계약조건을 준수하고자 하는 의도에서 나오는 위험이다.
 - 결과가 불확실한 협상에서는 부정적 사고체계를 가진 사람이 더 효과적이다.

3. 협상에서 위험 관리

1. 심리 이론.
 - 1) 소유효과 : 대다수 사람들은 똑같은 물건이라도 이익이 될 때는 별다른 가치를 느끼지 못하지만 일단 내것이 되고 난 뒤에 손실이 발생할 때는 매우 민감해진다.
 - 2) 현상유지 : 사람들은 변화하는 것을 좋아하지 않는다. 현재 상황을 변화시킴으로써 발생하는 손실을 회피하기 위해서 현재 상황에 만족해 버리는 것을 말한다.
 - 3) 프레이밍 효과 : 사람들은 손실에 민감하지만 이익에는 둔감한 경향이 있다. 상황에 대한 표현만 바꾸면 전혀 다른 선택을 하게 할 수 있다는 뜻이다.

* 불합리한 상승작용은 상황이 합리적 분석범위를 이미 벗어났음에도 불구하고 자신이 이전에 선택한 행동 방침을 지속하는 것이라고 규정할 수 있다. 제거하려면 그것을 부채질하는 심리적 요인들이 무엇인지를 이해해야 한다.
2. 위험관리 단계를 이해하라.
 - 1) 1단계 : 관리팀 조직
 - 2) 2단계 : 위기의 규모 가늠
 - 3) 3단계 : 관리 전략 개발
 - 4) 4단계 : 개발된 계획의 효율성 측정
 - 5) 5단계 : 관리 계획 수정, 보완

9차시. 협상심리 & 전략_효과적 파이배분전략

1. 교섭영역의 활용

1. 교섭영역.

- 합의가능영역이라고도 불리며 협상 당사자의 기준치의 차이를 말한다. 협상의 최종 타결은 판매자의 기준치보다 높고 구매자의 기준치보다 낮은 범위에서 정해지게 된다.

2. 현명한 파이 나누기

1. 현명한 파이 나누기 반드시 지켜야 할 7가지 원칙.

- 1) 일관성 : 누구나 지켜야 하는 것이며, 협상 환경, 시정, 그리고 이행절차에서 편차가 없어야 한다.
예) 실적평가를 오후에 하는 것보다 오전에 할 때 평가가 더 좋다면 그것은 문제가 있는 것이다.
- 2) 단순성 : 절차는 모든 사람에게 충분히 이해되고 관련자들은 파이 배분 절차를 쉽게 다룰 수 있어야 한다.
- 3) 효율성 : 파이나누기는 선택을 필요로 하며, 배분 과정은 하나의 결정과정이다.
- 4) 정당성 : 파이나누기는 협상 상대방에게도 정당화 될 수 있어야 한다.
- 5) 컨센서스 : 구성원들이 분배의 방식에 합의해야 한다.
- 6) 일반화 : 파이 나누기는 다양한 여러 상황에 적용이 가능해야 한다.
내부 갈등의 발생, 인내, 그리고 재발과정을 통해 효과적인 정책이 다양한 상황에 걸쳐 성과분배를 구체화할 수 있을 때 절차와 규범을 발전하게 된다.
- 7) 만족도 : 분배 과정이 협상자들을 만족시켜야 합의한 내용을 이행하려는 의지가 생긴다.

3. 파이 나누기 전략

1. 파이 나누기 전략.

- 1) 자신의 BATNA를 파악하라.
- 2) 자신의 BATNA를 숨겨라.
- 3) 상대방의 노출된 BATNA를 조심하라.
- 4) 현실적이되 긍정적인 기대치를 가져라.
 - 첫 번째 제안의 기준치를 높여라.
 - 구체적인 협상 목표를 설정하라.
 - 자신의 목표에 초점을 맞춰라.
- 5) 먼저 준비한 후, 먼저 제안하라.
- 6) 상대가 먼저 제안하면, 역제안을 시도하라.
- 7) 미리 양보를 염두하라.
- 8) 제안을 뒷받침하는 객관적인 근거를 사용하라.
- 9) 공정성 규범에 초점을 맞춰라.
- 10) 균등 분할에 넘어가지 말라.

10차시. 협상심리 & 전략_관점의 차이 다루기

1. 창의성이란?

1. 창의성 : 새로운 관계를 지각하거나 비범한 아이디어를 산출하거나 또는 전통적 사고 유형에서 벗어나 새로운 유형으로 사고하는 능력을 말한다.
2. 창의성의 구성요소 : 지능, 지식, 사고양식(우리가 생각하거나 사고하는 스타일, 방식), 성격, 동기, 환경.
3. 창의성을 판단하는 방법.
 - 1) 풍부함 : 자신이 생각해낼 수 있는 아이디어 수를 말한다. 요건에 적합한 여러가지 해결책을 창출할 수 있는 능력이나 한 가지 문제에 대해 여러 가지 해결책을 생각해 낼 수 있는 능력.
 - 2) 융통성 : 문제에 대한 접근법을 변화시킬 수 있는 능력을 의미한다. 다양한 각도로 현상을 파악할 수 있는 것을 말하며, 기존의 고정된 사고방식에서 벗어나 다양한 해결책을 찾아내는 것으로 서로 다른 전략이 요구되는 일련의 과제를 해결할 수 있는 능력.
 - 3) 독창성 : 사고의 결과로서 기득 지식의 통합이나 재구성이 아니라 새로운 반응을 도출하는 능력.

2. 협상에서의 창의성

1. 창의적 협상을 위한 검토 사항.
 - 1) 상대의 진정한 문제점 또는 니즈는 무엇인가?
 - 2) 당신의 진정한 문제점이나 의도는 무엇인가?
 - 3) 어려운 큰 이슈를 하나하나 나누어서 생각해 볼 수 없는가?
 - 4) 상대의 다른 쟁점이나 필요한 사항은 무엇인가?
 - 5) 당신의 제안이 상대방에게 어떤 위험과 비용을 부담시키는가?
 - 6) 상대가 받을 수 있는 비판은 무엇이며, 결정권자의 시각은 어떠한 것인가?
 - 7) 당신에게 중요한 이슈가 상대방에게도 중요한가?
 - 8) 당신에게 큰 비용 부담 없이 상대를 크게 도와 줄 것은 없는가?
 - 9) 상대방에게 큰 비용 부담 없이 당신에게 크게 도움 되는 것은 없는가?
 - 10) 위험과 비용 부담은 어떻게 줄여 줄 것인가?
2. 창의적 협상의 원리를 파악하라.
 - 1) 다른 어젠다를 더하라. 2) 협상의 룰을 바꿔라. 3) 옵션을 걸어라.
 - 4) 서로 중요한 가치를 교환하라.

바기닝믹스는 협상 테이블에서 오가는 많은 안건을 섞어서 서로 중요하게 생각하는 것은 갖고 덜 중요한 것은 양보해 협상 전체 파이의 크기를 키우는 방법이다. 1998년도에 진행된 볼보건설기계와 삼성중공업의 협상에서도 이 방식이 사용됐다.

3. 협상을 바라보는 관점

1. 다섯가지 정신 모델 :
 - ①전쟁 게임, ②수익분석(비용효과분석), ③역할 게임, ④문제해결
 - ⑤ 동반자 관계 : 고객을 파트너로 대우하는 판매원들과 회사가 갖고 있는 모델이다. 지속적인 관계를 유지하기 위해 공감적인 관계를 형성하는 것이 중요하며, 어떤 경우에는 이를 위해 자신을 희생할 수도 있다고 생각한다.

11차시. 협상심리 & 전략_창의적 협상전략

1. 창의적인 방법으로 합의에 도달하기

1. 창의적 협상의 특징을 파악하라.

- 1) 협상 의제의 재구성.
- 2) 파이 늘리기.
- 3) 가교 해결책의 활용.
- 4) 불특정보상 합의.

2. 문제해결과 창의성에 대한 장애요소

1. 문제해결과 창의성에 대한 장애요소.

- 1) 가용성 휴리스틱의 영향을 받는다.
- 2) 대표성의 휴리스틱으로 예측한다.
- 3) 참고치를 착점으로 삼는 경향이 있다.
- 4) 한번 생긴 믿음은 잘못된 것일지라도 쉽게 변하지 않는다.
지속 효과 : 어떤 사실이 거짓이나 잘못으로 판명되었음에도 그것이 사실이라고 계속 믿고 싶어하는 경향을 뜻한다. 사건에 대한 인과관계에 대한 설명이 이루어지면 이를 고치기 어렵기 때문에 이러한 현상이 일어나게 되는 것이다.
- 5) 관련성이 없는 것에서 상관관계를 찾는다.
- 6) 희생자귀인으로 세상이 공정하다고 믿는다.
- 7) 기능고착 현상이 발생한다.
기능고착현상 : 문제해결을 과거와 유사한 방법을 사용해서 하려고 할 때 발생하는 것으로, 과거에 사용했던 해결책 때문에 새로운 상황에 대처하는 전략개발이 어렵다는 문제점이 있다.
- 8) 부정적 전이는 새로운 사고를 제한한다.
고정효과 :
전에 했던 경험이 새로운 문제해결에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.
- 9) 우리가 인식하는 것은 극히 일부이다.
- 10) 자기 자신을 과신하는 경향이 있다.
- 11) 단기 기억 능력은 제한적이다.

3. 단계별 창의적 협상전략

1. 다양하게 유추해 보는 것이 효과적이다.
2. 긍정적 피드백은 발전을 가져온다.
3. 덧셈적 생각.
4. 미루었다가 나중에 다시 생각해보면 좋은 해결책이 떠오른다.
 - 문제해결 단계
 - ① 준비 : 협상자는 정보를 수집하고 예비 해결책을 마련하려 함.
 - ② 부화 : 문제의 해결책을 찾아내려는 첫 번째 시도가 실패하면 당사자는 다른 일을 하기 위해 그 문제를 미루어둠.
 - ③ 발현 : 문제해결의 중요한 실마리가 나타남.
 - ④ 검증 : 당사자는 해결책이 실제로 효과가 있는지 확인해야 함.

12차시. 협상심리 & 전략_목표설정과 실행전략

1. 협상목표의 필요성

1. 협상의 의제와 목표 설정하기 :

협상 과정에서 의제가 도출이 되면 의제의 우선순위를 다음과 같이 정한다.

1순위 : 확고한 의제 / 2순위 : 견고한 의제

3순위 : 융통성 있는 의제 / 4순위 : 유연한 의제

2. 협상 과정의 준비

1. 협상과정을 분류하라.

1단계 : 협상 시작. / 2단계 : 상호이해. / 3단계 : 실질 이해. /

4단계 : 해결 대안. / 5단계 : 합의문서.

2. 협상 준비의 필요성.

협상의 준비는 협상과정의 어려움을 예측하기 위한 시도로, 중대한 상황에서 활용할 수 있는 제도적 장치를 제공한다. 이는 협상에 참석하기 전에 미리 준비를 하지 않으면 어떤 일부터 처리해야 되는지를 몰라 서두르게 되면서 실수를 유발하게 된다.

3. 협상 단계별 목표설정활용 스킬

1. 협상 전 단계에서 할 일.

1) 협상 목표의 설정.

2) 목표치 또는 기대치의 설정.

3) 안건의 정의에 대한 협의.

4) 협상 목적 상기.

5) 협상 환경과 자기 분석.

6) 협상 상대 분석.

7) 다른 협상과의 연계 관계 확인.

8) 협상 전략의 수립.

9) 협상의 비용 분석.

협상자들이 가지고 있는 목표의 크기와 원하는 이익의 크기를 분석함으로써, 각자 얼마나 큰 손해를 감수할 수 있는지 그리고 보상의 수준을 얼마나 원하는지를 대략적으로 분석한다.

2. 협상 진행 단계에서 할일.

1) 협상 열기 단계.

- 구체적으로 당사자 소개, 목적 확인, 규칙 제정, 의제설정 단계로 구성된다.

- 협상당사자들은 자신들을 소개하고 협상에서 자신들의 역할을 설명함으로써 협상을 시작한다.

2) 정보교환 단계.

3) 설득 및 문제해결 단계.

4) 양보 및 합의 단계.

3. 협상 후 단계.

1) 협상 내용의 동의.

2) 집행.

3) 평가 및 피드백.

13차시. 협상심리 & 스킬_신뢰

1. 협상에서 신뢰구축의 필요성

1. 자기 감찰 수준이 높은 사람의 특징.
 - 1) 자신을 어떻게 바라볼지에 관심이 많음.
 - 2) 관심을 받을 때 행복을 느낌.
 - 3) 행동을 상황에 맞춤.
 - 4) 타인의 시각을 조작.
2. 자기 감찰 수준이 낮은 사람의 특징.
 - 1) 한결같은 사람.
 - 2) 행동은 내면적인 감정과 가치관에 따름.
 - 3) 타인을 잘 의식하지 않음.

2. 경청과 신뢰의 상관관계

1. 경청으로 거짓말을 맞춰라.
 - 1) 목소리가 평소보다 높아진다.
 - 2) 거짓말을 하는 사람은 말을 하는 도중에 잠깐 동안 머뭇거리는 현상이 있다.
 - 3) "솔직히 말해서" 와 "사실대로 말하면"과 같은 어구를 자주 동원한다.
 - 4) 상대가 자신을 믿고 있지 않다고 과도하게 어필을 한다.
 - 5) 거짓말을 하는 사람들은 진실을 말하는 사람보다 비협조적이고 불친절하다.
2. 경청 태도를 관찰하고 익혀라.
 - 1) 끝까지 듣기만 하라.
 - 2) 상대의 말이 끝나고 잠시 생각하고 나서 이야기 하라.
 - 3) 상대의 생각과 감정을 구분하라.
 - 4) 적절한 반응은 경청을 풍부하게 만든다.

3. 신뢰형성방법

1. 지지는 곧 신뢰다.
2. 신뢰를 형성시키는 활동을 하라.
3. 신뢰를 형성하는 방법을 익혀라.
 - 1) 인식적 방법
 - 개인 갈등을 업무갈등으로 전환하라.
 - 공동 목표에 합의하고 비전을 공유하라.
 - 미래에 초점을 맞추라.
 - 2) 정서적 방법
 - 유사성을 가진 사람을 좋아한다.
 - 단순노출만으로도 효과가 있다.
 - 물리적 위치가 가까워지는 것이 도움이 된다.
 - 상호주의법칙은 매우 강력하다.
 - 가볍게 한담을 나누는 것은 효과가 크다.
 - 상대의 버릇을 흉내 내고 반영하라.

14차시. 협상심리 & 스킬_태도와 지식

1. 태도와 협상의 상관관계

1. 협상 당사자인 상대방이 거짓말을 하고 있는 것처럼 보이면 협상은 결렬될 수 있다.
2. 태도는 곧 행동이 된다.
3. 협상과 전략에 대한 자신의 가치관과 신념을 되돌아볼 필요가 있다.
4. 실전에서의 협상은 전략만이 아닌 사람과의 관계의 문제이기도 한다.
5. 비합리적인 인간
 - 1) 기대효용이론 : 인간의 선택행동을 효용을 극대화하는 것으로 보았고 겉으로 드러난 선택행동을 통해 효용을 측정할 수 있는 방법을 제시하였다.
 - 2) 유망이론 : 사람의 심리적 측면을 반영한 기술적 이론으로 평가 받는다.
 - 3) 선택에 대한 선호도 : 선호를 안정되고 일관적인 것으로 보고 선택은 선호에 근거해서 이루어진다고 본다.

2. 경쟁과 협력원리의 관계

1. 경쟁의 진화론 :
생물은 생활환경에 적응하면서 단순한 것으로부터 복잡한 것으로 진화하며, 생존경쟁에 적합한 것은 살아남고 그렇지 못한 것은 도태된다는 학설이다.
2. 협력의 진화론 :
협상에서 한쪽만 살아남기 위한 협상은 결국 협상에서 더 적은 파이를 가져가는 쪽에도 막대한 피해를 입히지만, 상대적으로 많은 이익을 본 쪽에도 결국 치명적인 피해를 입히게 된다.

3. 협상에 필요한 지식의 연관 관계

1. 협상에서 필요한 지식과 전제.
 - 1) 종족 보존의 이타성. : 인간의 진화과정에서 선택된 행동이다.
예컨대 다람쥐의 경우 약탈자가 나타나면 자신의 위협을 무릅쓰고, 소리를 질러 자신의 동료들에게 알린다(Sherman,1977) 그리고 이러한 행동은 자신과 유전적으로 유사하지 않은 동료보다는 유사한 동료들에게서 더 많이 나타난다.
 - 2) 상호작용적 보상.
 - 3) 타인의 고통에 반응.
 - 4) 정서적 훈련 필요.
 - 5) 전략적 사고.
 - 6) 부당성에 관한 뇌의 반응.
 - 7) 협력적 협상 태도는 상대방에 따라 달라진다.
 - 8) 책임의 분산 효과.
 - 9) 환경의 영향.
2. 상대방을 고려한 협상 태도의 필요성.
협상 상황에서 상대방의 입장 뿐만 아니라 장기적인 관점으로, 협력하는 관점으로, 상생의 관점으로, 생존의 관점으로 볼 수 있는 역량을 기르는 것이 중요하다.

15차시. 협상심리 & 스킬_전략적 감정관리

1. 감정적인 적을 만들지 않는 방법

감정적인 적은 당신과 상대가 관점과 의견 뿐만 아니라 당신이라는 인간 존재와 맞지 않아 대립을 이루는 사람을 말한다.

그는 어쩌면 당신이 차지하고 있는 지위에 대해 불경스럽고 불순한 동기를 품고 있는 사람일 수도 있다.

2. 전략적인 감정표현 방법

1. 성과에 대한 기쁨은 상대방이 눈치 채지 못하게 숨겨야 하는 감정이다.
2. 감정지능이 높은 사람들은 낮은 사람들보다 객관적으로 협상 성과가 더 낫다.
감정 지능이 높은 사람들은 분명히 정서적으로 유쾌해하며 그들은 자신을 위해서가 아니라 상대방을 위해 객관적인 가치를 창출해낸다.
3. 전략적으로 화를 내는 협상자들은 상대방으로부터 양보를 얻어낼 가능성이 크다.
4. 협상자는 감정을 느끼더라도 그 감정을 그대로 표출하지 않는 편이 좋다.

3. 협상 감정을 다루는 방법

1. 감정지능을 파악하라.
 - 1) 감정 지능 : 협상자들이 자신과 다른 사람들의 감정을 이해하고 감정 지식을 이용하여 긍정적 결과를 도출해내는 능력을 말한다.
 - 2) 자기효능감.
 - 분배적 자기효능감 :
자원을 효율적으로 요구하는 자신의 능력으로 다른 사람들이 최선의 양보를 하도록 설득하는 능력에 대한 확신을 의미한다.
 - 통합적 자기효능감 :
자원을 창출해내는 자신의 능력으로 친밀한 관계를 확립하는 능력 또는 타협을 위한 교섭을 수행하는 능력에 대한 확신을 의미한다.
2. 협상장에서의 감정 다루기에 대한 조언.
 - 1) 우발적인 감정을 경계한다.
 - 2) 회피는 자신을 강화시키는 것이다.
 - 3) 감정을 억제하는 것보다 재평가하는 것이 더 효과적이다.
 - 4) 감정은 전해지는 것이다.
 - 5) 감정의 계기를 이해한다.

16차시. 협상심리 & 스킬_원원전략

1. 협상 전략 분석

1. 배분 전략을 주목하라.

배분 전략 : 분배적 협상전략이라고도 하며, 경쟁전략 또는 강압전략의 일종으로 볼 수 있다. 인간적 관계보다 경제적 결과를 더 중요시하며, 대화나 인간관계보다 상대방을 압도할 전략적 영향과 정보를 더 중요하게 취급하는 협상전략이다. 상대방은 희생해서라도 자신은 가능한 더 많은 이득을 취하고자 한다.

2. 티포텟 전략을 주목하라.

상대방이 취하는 행동과 똑같은 행동으로 맞대응함으로써 상대방 스스로 행동변화를 야기하도록 하는 전략이다. 윈윈 전략인 동시에 win-lose나 제로섬의 결과를 불러오기도 한다.

3. 적대적 전략을 주목하라.

1) 권리 겨루기 전략.

2) 힘겨루기 전략 : 적대적 전략의 하나로서, 힘을 기반으로 하는 전략.

힘을 사용하여 상대방을 자신의 요구에 굴복시키는 전략으로 여기서 힘이란 상대방을 제압하기 위해서 필요한 자원이다.

2. 윈-윈 전략의 이해

1. 통합전략은 목표와 욕구를 충족하기 위한 최선의 대안은 무엇인가를 추구하면서 공동이익을 극대화하는 전략이다.

2. 점차적 호혜전략은 호혜전략의 하나로서, 참여당사자간의 긴장완화를 위한 점차적으로 특별한 혜택을 주고 받는 전략이다. 이것을 통해 협상 당사자간의 긴장의 감소를 유도하는 전략이다.

3. 비적대적 전략은 서로에게 이익이 되도록 이해관계를 조정하는 협동전략이다. 상대방과 자신의 관계를 호혜적으로 보고, 서로의 이해관계는 조정이 가능한 관계로 본다. 또한 서로의 이해관계를 기반으로 조정전략을 주로 사용하여 협상을 전개한다.
- 사회적 입증전략 : 동료나 사람들의 행동에 의해서 상대방 설득을 진행하는 것이 어떤 과학적인 논리보다도 쉽게 설득된다는 것과 관련된 기술.

4. 혼합 전략을 파악하라.

1) 순차전략 : 공개적으로 순차적 방식으로 협상 전략을 사용하는 방식.

2) 양면전략 : 사람들에게서 공언한 협상전략과 실제적으로 구사되는 협상전략 사이에 차이가 있는 방식이다. 예컨대 공개적으로는 경쟁전략을 사용하면서 뒤로는 은밀한 방법을 이용하여 문제해결전략을 취하는 방식.

3) 융통성 전략 : 실제 적용에 있어서는 융통성을 갖고 집행하는 방식.

4) 실무 전략 : 실무적 수준에서 비교하여 문제해결을 시도하거나 양보하는 방식.

3. 윈-윈 전략 협상 테크닉

1. 협상을 한 가지 사안으로 좁히지 마라.

2. 당신이 원하는 것을 상대로 원한다고 가정하지 마라.

3. 너무 욕심을 부리지 마라.

4. 상대방에게 무언가를 얹어 주어라.