협상과 설득,
그 찰나의 심리를 이용하라

KIRAEDU

학습 목차

차시	차시명	주요 학습내용
1	속내를 알아야 해결책이 보인다.	1. 요구의 근저에 있는 욕망을 찾아라 2. 창의적 해결안을 찾아라 3. 상대방의 이해관계를 찾는 방법 4. 자원, 선호도, 미래예측의 차이를 이용한 창의적인 기법들
2	이유의 뿌리를 캐라	1. Chain Cause 기법 2. 뿌리원인 3. 상대가 요구하는 궁극적 목적 4. 5가지 협상타결 기법
3	대안이 성공과 만족의 지름길이다.	1. 바트나의 개념 2. 바트나를 이용한 협상준비 3. 바트나의 다양한 응용
4	상대의 생각에 닻을 내려라	1. 앵커링의 개념 2. 카운터 앵커링 3. 앵커링과 카운터 앵커링의 다양한 전술
5	어디에서 해결이 될까?	1. 합의 가능영역 (ZOPA)의 정의 2. 합의 가능영역이 존재할 때 3. 합의가능 영역이 존재하지 않을 때 4. 협상목표, 갈등해결 모델 5. 협상스타일
6	국제 식초와 대한상사의 협상 사례	1. 국제식초와 대한상사의 협상
7	불만 없는 양보를 하라	1. 양보가 필요한 이유 2. 양보의 법칙 3. 상대의 첫 제안에 'Yes'라고 하지 마라 4. 양보의 Golden Rule
8	이익의 틀로 상대를 유혹하라	1. 프레이밍의 이해 2. 프레이밍의 종류
9	손해 없는 협상을 하라	1. 협상의 초반 전술 2. 협상의 중반 전술 3. 협상의 후반 전술

학습 목차

차시	차시명	주요 학습내용
10	의사소통 능력을 향상시켜라	1. 커뮤니케이션을 강화하는 방법 2. 비언어적 의사소통
11	마무리 협상법칙	1. 협상의 마지막 순간, 얻어내는 작은 양보 덤 2. 상대방의 마무리 전술 대응
12	일류 상사와 청솔텔레콤의 협상 사례	1. 일류상사와 청솔텔레콤의 협상
13	강자와의 협상	1. 협상의 레버리지를 높여라 2. 힘을 확보하는 방법 3. 강자와의 협상 요령 4. 강자와의 협상에서 전술적인 문제들 창의적인 기법들
14	까다로운 협상, 감정, 협상의 교착상태 탈출	1. 협상에서의 감정의 효과 2. 감정에 대한 협상전술 메모 3. 협상의 갈등을 줄일 방법
15	협상의 편견과 오류	1. 실패하는 협상자의 6가지 습관 2. 협상에서의 편견, 오류
16	리더로서의 협상	1. 리더로서의 공정성 2. 리더의 투쟁적 협상과 호혜적 협상 3. 팀이나 기업의 간단한 협상시스템 구축
17	협상봉투 기법을 사용하라	1. 협상봉투 기법의 소개 2. 협상봉투 기법의 소개 3. 협상봉투의 활용
18	전략적 협상 4단계 프레임	1. 협상은 기획이고, 프로세스다 2. 전략적 협상 4단계 프레임의 구성 3. 전략적 협상 4단계 프레임의 활용

1차시. 속내를 알아야 해결책이 보인다

1. 요구의 근저에 있는 욕망을 찾아라

협상에서 상대방의 요구보다는 숨은 이해관계를 이해하여야 함.

- 협상에 앞서 먼저 상대방을 파악하는 것이 중요함
- 그 회사와 관련된 자료를 미리 입수한다.
- 협상에 영향을 주는 내부 이해당사자가 누구인지 파악한다.
- 어느 조건에 관심이 있는지를 파악하기 위해 다양한 조건을 제안한다.
- 눈에 보이지 않는 요소에도 유의한다.

2. 협상에서 win-win전략

win-win 협상을 위하여 필요한 자세로는

1. 객관적인 근거와 자료를 활용하고
2. 차이점보다 공통점에 집중하고
3. 한가지 해답만을 찾으려는 태도를 버려야 하며
4. 상대방의 요구나 입장보다 이해관계 해결할 것.원하는 것이 무엇인지를 알아내는 것
2. 표면적인 주장과 숨어있는 이해관계를 파악하는 것

3. 상대방의 이해관계를 찾는 방법

1. 가격차이를 극복하고 합의에 도달할 방법을 설명 할 수 있다.
2. 표면적인 요구사항 보다는 그 요구를 해야하는 이유, 상대가 그 주장을 하는 이유, 동기인 이해관계(interest)를 해결해야 하는 중요성을 강조하며 헨리포드는 "성공에 비밀이 있다면 그것은 자신의 시각으로 사물을 바라보는 것 뿐 아니라 다른 사람의 시각에서 사물을 바라보는 능력을 가졌느냐에 달려 있다."라고 하였다.

4. 협상에서는

1. 협상에서 상대방의 입장에 서기 어려운 이유는 자신의 관점으로 세상을 보거나, 협상해야 하는 문제를 하나의 파이로 생각하여 고정된 파이를 나누는 게임으로 생각하거나 신뢰가 되지 않은 채 진짜 관심사나 동기를 표현하지 않기 때문이다.
2. 협상에서 상대방은 서로 다른 이해 관계를 갖고 있으며, 이것을 알기 위해서는 다양한 방법이 필요하다.

2차시. 이유의 뿌리를 캐라

1. 5가지 협상타결 비법

1. 상대방과 좋은 관계를 형성하라.
2. 한국인의 설득 심리를 활용하라.
3. 공통의 기준과 규범으로 공략하라.
   권위있는 기준과 규범을 준비하라
4. 공통의 이해관계에 집중하라.
5. 다양한 창의적인 대안을 만들어내라.

2. 합의에 만족하는 기법

관계상황이 눈앞의 이익은 다소 양보하더라도 좋은 관계 형성이 장기적으로 유리하다면, 양보를 통하여 서로의 기법에 만족하는 통나무기법을 사용하는 것이 좋다.
서로에게 win-win하는 기법의 하나로 자기가 우선시하는 쟁점에 대해 원하는 결과를 얻고, 상대가 우선시하는 쟁점을 양보함으로써 서로 합의에 만족하는 것이다.

3. Chain Cause기법

1. 협상에서도 유용한 수단
2. Chain Cause 기법의 활용을 위해서는
   사물이나 문제간의 연계를 확인하고, 근본원인을 찾아가는 훈련이 필요하며, 문제를 풀기쉽게 세분화하거나, 하나의 커다란 문제로 환원하여 원인들을 추출해 나가는 생각의 습관을 만들어 가는 것이 좋다.
3. 체인기법은 어떠한 현상을 일으키는 하부의 원인을 해결함으로써 상부의 문제를 해결하는 기법이다.

3차시. 대안이 성공과 만족의 지름길이다

1. 바트나

우리가 협상을 할 때 상대방의 제안을 평가할, 받아들일 것인지 말지의 기준점을 꼭 가지고 협상테이블에 앉아야 하며, 그 기준점을 바트나 BATNA(Best Alternative to a Negotiated Agreement)라고 한다.

합의에 이르지 못할 경우 취할 수 있는 최고의 대안(BATNA)을 마련하여야 하며,

바트나 없이 협상에 임했을 때는,

- 거래의 판단기준이 없게 된다.
- 혹시 유리한 제안을 거절하거나, 불리한 제안을 하게 된다.
- 협상의 종결시기를 결정하지 못한다.

바트나를 이용한 협상준비로

- 당신의 바트나를 발견하라.
- 당신의 바트나를 개선하라.
- 상대방의 바트나를 파악하라.
- 상대의 바트나를 약화시켜라.

협상에서 합의에 도달하지 못했을 때 택할 수 있는 최선의 대안은 이성적 판단에 따라 협상을 결렬시키고 회의장을 걸어 나오는 것이다. 이처럼 보다 나은 제안을 수락하고 그에 미치지 못하는 제안은 단호히 거부해야 한다.

2. 우보가격이란

소비자가 제품에 대해 지불할 용의가 있는 최대 가격으로, 개인이 느끼는 제품의 효율성, 선호도,구매패턴에 따라 달라진다.

즉 쌍방의 최저 합의한계선이 되며, 상호 겹치는 영역이 합의가능영역(ZOPA)을 형성하게 되며, 협상자가 거래를 수용할 수 있는 최저한계점이 되는 가격이다.

4차시. 상대의 생각에 닻을 내려라

1. 카운터앵커링

- 수동적 – 4가지 연막전술

1. 침묵 – 침묵은 금이다. 말은 질문할 때만 사용한다.
2. 무능하게 보이기 – 협상대표에게 아예 정보를 주지 않는다.
3. 듣기만 하기 – 협상팀의 경우 특정인에게 상대의 말을 유심히 관찰한다.
4. 잡탕만들기 – 필요이상의 그럴듯한 정보를 제공하여 핵심을 파악 못하게 한다.

- 상대방의 최저가격 수준에 대해 전혀 감이 없어 분명히 협상에서 원하는 성과를 달성했는데도 결론이 불만스러운 상황을 '승자의 저주(winnwr's curse)라고 한다.

2. 상대방의 최저가격 수준에 대해 전혀 감이 없을 때

1. 전혀 감이 없으면,
   상대가 먼저 움직이도록 유도하고 카운터 앵커링을 하라.
   하지만 상대의 첫 제안이 심리적 저지선으로서의 잠재적 힘을 인식하고 대응하여야 한다.
2. 상대가 제시한 기준선이 합리적인 출발점이 아닐 때는
   일단 구체적인 숫자나 제안에 대한 언급은 피하고 대화를 다른 쪽으로 유도하라.
   서로의 이해관계나 관심사에 대해 언급하며, 일반적인 원칙에 맞추고 시간이 흘러 더 많은 정보가 드러나면 당신이 생각하는 구체적인 수치나 제안을 내놓고, 타당한 이유를 제시하며 그 주장을 뒷받침하면 된다.

3. 앵커링이란

앵커링이란 협상에서의 심리전술이다. 즉 협상의 기준점을 설정하려는 시도로서 이후에 협상과정을 통해 결국 그 주변에서 합의점이 조정된다.
제안이 왜 합리적이도 정당한지 분명히 설명할 수 있어야 하는 수준의 앵커링 이어야 하며 지나친 제안은 상대방에게 모욕감을 주며, 거래의 적극성이 없어지게 한다.
앵커링은 협상 과정중 상대방의 기대수준을 조절하려는 모든 시도나 행위를 위한 심리전술이다.

5-1차시. 어디에서 해결이 될까?

1. 루이키이론 모델

Lewicki - Hiam의 R-O모델은

1. 관계상황
   상대방과의 관계형성이 상당히 중요하다고 예상하는 한편
   협상으로부터 얻어낼 성과는 크지 않다고 생각하는 경우
2. 거래적 상황
   당장 협상으로부터 얻을 것으로 기대되는 성과는 큰 반면 상대방과 관계형성은 그다지 중요하지 않다고 판단되는 상황
3. 무관심상황
   상대와의 관계도 기대되는 협상성과도 별로 크지 않은 상황
4. win-win상황
   상대와의 관계도 중요하고 기대되는 협상성과도 큰 상황
5. 절충상황이 있다.

2. 협상이 타결될 수 있는 가격의 범위

1. 협상이란 상대방의 상황을 아는 것부터가 시작이다.
   소비자가 제품에 대해 지불할 용의가 있는 최대가격과 판매자가 받을 최저가격과의 협상합의 가능영역이 존재하며 이를 ZOPA(Zone of Possible Agreement)라 한다.
   이는 협상합의 가능영역 내 에서는 어느 지점이든 사는 사람과 파는 사람이 동시에 만족하게 된다.
2. ZOPA는 상대가 제시한 기준이 무엇인지, 상대가 취할 수 있는 대안은 무엇인지에 따라 달라진다.
3. 소비자의 최저 희망가격에 가까워 지도록 합의한다면 판매자를 만족시키면서도 소비자가 더 이익을 보게되며, 반대로 판매자의 최저 희망가격에 가깝게 합의를 한다면 소비자를 만족시키면서도 판매자가 더 이익을 보게 된다.

5-2차시. 어디에서 해결이 될까?

3. 협상의 유형

협상의 유형으로는

- 타협유형 : 다른 사람과 생산적인 관계를 유지하려 하며, 협상을 타결할 때 특히 차이를 나누는 것을 좋아하는, 탐욕스럽지도 않고, 소심하지도 않으며, 토론을 통해 상대방과 똑 같은 지분을 갖기를 선호하는 유형
- 경쟁유형 : 더 많은 몫을 차지하려하며 야망이 강하고, 목표에 대한 열정을 보이며 협상과정을 통제하려는 유형.

4. 협상을 잘하기 위한 방법

협상력진단지는 협상을 잘하기 위한 체크리스트로 삼을 수 있으며,
협상 전후에 체크리스트를 다시 한 번 보면서 협상에 대한 준비가 어떻게 되어 있는지를 스스로 점검할 수 있는 효과를 가질 수 있다.

6차시. 국제식초와 대한상사의 협상사례

1. 상대방의 최저가격 수준에 대해 전혀 감이 없을 때

1. 전혀 감이 없으면,
   상대가 먼저 움직이도록 유도하고 카운터 앵커링을 하라.
   하지만 상대의 첫 제안이 심리적 저지선으로서의 잠재적 힘을 인식하고 대응하여야 한다.
2. 상대가 제시한 기준선이 합리적인 출발점이 아닐 때는
   일단 구체적인 숫자나 제안에 대한 언급은 피하고 대화를 다른 쪽으로 유도하라.
   서로의 이해관계나 관심사에 대해 언급하며, 일반적인 원칙에 맞추고 시간이 흘러 더 많은 정보가 드러나면 당신이 생각하는 구체적인 수치나 제안을 내놓고, 타당한 이유를 제시하며 그 주장을 뒷받침하면 된다.

2. 협상이 타결될 수 있는 가격의 범위

1. 협상이란 상대방의 상황을 아는 것부터가 시작이다.
   소비자가 제품에 대해 지불할 용의가 있는 최대가격과 판매자가 받을 최저가격과의 협상합의 가능영역이 존재하며 이를 ZOPA(Zone of Possible Agreement)라 한다.
   이는 협상합의 가능영역 내 에서는 어느 지점이든 사는 사람과 파는 사람이 동시에 만족하게 된다.
2. ZOPA는 상대가 제시한 기준이 무엇인지, 상대가 취할 수 있는 대안은 무엇인지에 따라 달라진다.
3. 소비자의 최저 희망가격에 가까워 지도록 합의한다면 판매자를 만족시키면서도 소비자가 더 이익을 보게되며, 반대로 판매자의 최저 희망가격에 가깝게 합의를 한다면 소비자를 만족시키면서도 판매자가 더 이익을 보게 된다.
4. ZOPA가 존재하지 않을 경우에 가격 외 다양한 교환할 수 있는 창의적인 새로운 옵션을 개발하는 것이 협상 성공의 가장 큰 비법 중 하나이다. 쌍방을 모두 만족시키는 거래가 발생할 수 있는 영역 또는 밤위를 말한다.

7-1차시. 불만 없는 양보를 하라

1. 협상의 마지막에 상대방의 최저가격선 파악하기

최초 제안가격 200만원에서 목표가격 160만원으로 양보해 나가는 경우,

200만원 → 160만원 → 160만원 → 160만원

위와 같이 제시할 경우에는

1. 목표가격에서 더 이상 깎아 달라는 요구를 않도록 한꺼번에 양보하고, 이후의 요구에는 전혀 양보를 안해주며 타결을 시도할 수 있다.
2. 반면에 상대방은 첫 제안에서 40만원이란 거액을 양보 받은 것에 맛들여져서 계속 더 양보를 요구할 수 도 있으며,
   이때 계속적 요구에도 양보를 안해주면 오히려 기분을 상하게 할 수 도 있다.

2. 협상이 결렬될 상황에 처해 있을 때, 창의적 해결안 은?

1. 가격차이로 인해 결렬될 상황에 처해 있을 때, 가격은 서로 주장이 차이가 나니 가격 이외의 다른 조건에서 서로간의 주고 받을 수 있는 것을 찾아 상호 이익을 창출하여 합의를 시도하는 것이 좋다.
2. 서로의 이해관계를 해결해줄 창의적 방안중의 하나로 양보의 법칙을 들 수 있다.
   첫 제안에서 시작하여 어떻게 양보를 하여야 하는가?
   첫 제안에서 목표가격으로 양보를 해 나갈 때는
   - 첫 양보는 가장 크게, 점차 목표로 나아가며 양보의 폭을 줄여 나가는 것이 좋다.
   - 특히 목표 근처에서는 가장 작은 양보를 해야 한다.
   - 또한 양보를 할 경우에는 양보에 대응하는 반대급부를 요구해야 한다.
     상대방이 쉽게 더 요구를 못하게 하며 나의 제안의 신뢰성을 높이기 때문이다.
     반대급부로 얻은 것이 없을 경우에는 양보하지 말아야 한다.
   - 모든 양보를 교환에 활용해야 한다.
   - 상대의 첫 제안에 예스로 시작하지 말고 당신의 최초 제안을 방어해야 한다.

7-2차시. 불만 없는 양보를 하라

3. 양보의 법칙

일반적으로 첫 제안이 높은 것이 첫 제안이 낮거나 적당한 협상가보다 훨씬 더 좋은 결과를 보인다. 이 때의 장점으로는

- 운신의 폭이 생긴다. 즉 협상과 양보의 여지가 생긴다.
- 상대방에게 많은 양보를 해야 할 것이라는 암시를 준다.
- 제품이나 서비스에 대한 인식가치를 높일 수 있다.
- 상대방에게 만족감을 준다.

4. 협상전략에서의 양보

1. 전략적으로 양보를 이용하라.
   양보의 정도를 이용해 거래의 최고점을 알린다. 가장 큰 양보로 시작해 점차 양보하는 정도를 줄여가면서 처음의 입장에서 서서히 물러난다.
2. 추가적인 양보를 제공하기 전의 시간을 증가시키고 두 번 연속으로 양보를 하여서는 안되며 마지막으로 자신의 최소한의 목표까지 양보하지 않도록 상대방의 공격에 저항하여야 한다.
3. "반반씩 양보합시다" 가장 선호하는 해결책의 함정
   보통은 반반씩 양보합시다 라고 말하는 사람이 유리한 입장이라는 것을 명심하며, 또 내가 마지막 타결수단으로 반반씩 양보합시다를 쓰려면 협상과정에서 상대방보다 조금씩 덜 양보를 해 두는 것이 좋다.

- 협상시 상대방의 체면을 세워주거나 기분 좋게 하면서 합의를 이끌어 낼 수 있는 방법은 양보이다

8차시. 이익의 틀로 상대를 유혹하라

* 상대로 하여금 사고의 틀을 바꾸게 하여 원하는 것을 얻는 방법

1. 상대가 나의 제안을 긍정적 이익으로 보개 하는 전술로 프레이밍을 들 수 있다.
   상대방이 의도된 틀(Frame)속에서 해당 이슈를 긍정적,부정적 또는 이익, 손실로 인식하게 하는 중요한 심리전술로 상대방으로부터 무엇을 얻어내려면 손실보다는 이익을 나타내는 표현으로 자신의 제안을 설명하는 것이 좋으며 이를 긍정의 프레임이라고 한다.
2. 프레이밍의 종류
   ① 희소성의 프레임
   가지고 싶어하는 욕망에 비해 만족시켜 줄 수 있는 자원이 한정된 원리를 이용 비즈니스나 가게에서 자주 사용하는 방법이다.
   ② 할인율의 프레임
   할인율의 프레임이 덤이나 구매의사 결정에 영향을 준다.
   ③ 합리화의 프레임
   사람은 선택할 경우에는 고민을 하다가도 선택 후에는 자신의 결정을 합리화하려는 경향이 있으며 이를 이용한 협상틀이다.
   예를 들어 차량구매시 기본형으로 구매를 확정시키고 옵션사항을 추가하도록 하여 고급사양으로 유도하는 잠식전략이다.
   ④ 이익과 손실의 프레임
   이익(Gain)개념, 손실(Loss)개념이 의사결정에 큰 영향을 주며, 대부분의 의사결정권자는 그들의 선택사항들을 현재의 선택에 비교하여 이익과 손실의 측면에서 평가한다.

9-1차시. 손해 없는 협상을 하라

1. 협상의 중반전술

1. 미끼전술(보기전술)
   꼭 필요하지 않은 데 상대가 들어 주기 힘든 조건을 내세워 나중에 취하하면서 본래 의도하였던 가격인하라는 양보를 얻어내는 전술이다.
   이에 대한 대응책으로는 상대의 요구조건이 예상과 많이 다를 때, 상대가 기대와 완전히 반대되는 입장을 취하면 이전술임을 의심하고 그 이유를 질문해 보는 것이 좋다.또한 꼭 필요하고 절실한 요구 조건인지 쉽게 취소난 양보 가능한 조건인지 다양한 경로로 파악해 보는 것이 필요하다.
2. 콜롬보 전략
   예상치 못한 제안이나 요구가 나올 때 당황하게 되고 섣불리 대답하려다 실수를 하게 된다. 이경우 콜롬보 전략을 써라.
   잘 이해가 안가는 것처럼 다시 말해 달라고 하는 것이다.
   대답에 생각할 시간을 벌 수 있고, 자세히 설명하면서 중요한 정보가 나올 수도 있다. 상대가 다시 설명하며 스스로 수정할 수도 있다.
3. 최종결정권이 없다고 얘기하라(상급자 핑계대기)
   계층적 성격이 강한 한국협상문화에서는 권한이 상부로 집중되어 있어 권한의 위임이 적은 편이다. 따라서 협상의 결과가 상부의 동의를 받아야 시행된다는 것이 당연시 되는 분위기이다. 여기서 상급자 핑계대기의 전략이 횡횡한다.

2. 상대방의 속임수 전략 대처방법

상대방의 속임수 전략에 대처하기 위해서는
- 사전 준비와 조사를 철저히 하고
- 탐색적인 질문을 통하여 상대의 속임수 전략에 대처하여야 하며,
- 이 때는 전술을 무시 할 수 도 있다.
- 또한 상대와 같은 방법으로 대응한다.

9-2차시. 손해 없는 협상을 하라

3. 마무리 협상전술

1. 치킨전술
   서로 핸들 꺾지 않는다. 엄포와 협박으로 상대가 겁먹게 하여 원하는 것을 내주도록 한다.
   예) 노사협상 – 공장 해외 이전 엄포
2. 위협전술
   객관적인 이유보다는 감정적인 이유로 양보를 하게끔 고안해라.
3. 호전적전술
   입장을 강요하거나 공격하는 방식이다.
4. 감언이설 전술
   명확한 핵심을 감추기 위해 수천 페이지 문서, 이해하기 힘든 고도로 전문화된 용어- 보통은 망신 당할 까 봐 알아듣는 척
5. 통나무전술
   협상안이 두개 이상 있을 때, 양보를 통하여 서로의 기법에 만족하는 전술
6. 안건열거전술
   초반의 ice-breaking후, 본 협상에 들어가면서 먼저 협상에서 논의할 문제를 열거하는 전략으로 어떤 안건을 먼저 협상할 지에 대해 순서를 먼저 결정하여 진행할 수가 있기 때문에 협상 전반에 대한 종합적 시야를 찾게 해준다.
7. 보기전술(미끼전술)
   꼭 필요하지 않은데 상대가 들어 주기 힘든 조건을 내세워 나중에 취하하면서 본래 의도하였던 양보를 얻어내는 전술

* 크리스마스카드를 보낸 사람에게 보내고, 조그만 선물이라도 보내준 단체에 후원하는 등 이전에 한 행위 때문에 서로에게 갖는 의무감을 상호성이라고 한다.

10-1차시. 의사소통 능력을 향상시켜라

1. 상대를 잘 설득시킬 수 있는 커뮤니케이션

상대방과 좋은 관계를 맺어야하고, 스스로 지위와 권위를 갖추어야 하며, 상대방의 말을 경청하여야 한다. 또한 비언어적 의사소통도 하나의 커뮤니케이션을 강화하는 방법이다.

의사소통을 강화하여 설득력을 높일 수 있는 다양한 방법중에는 비언어적인 의사소통도 있다.

- 눈을 맞춰라, 자세를 바르게 하라,고개를 숙이거나, 팔짱,눈썹 찡그리기를 한다.
- 비언어적 방법으로 상대가 말한 것을 독려하거나 거부하라. 고개 끄덕,계속하라는 손짓 등.
- 잦은 손동작은 상대방에게 긍정적 태도를 보여준다.
- 좋아하지 않거나 흥미가 없을 때에는 적은 제스처만 보여줄 뿐이다.
- 단 몇몇 사람들은 다툴 때에 지나치게 손을 많이 흔든다.
- 제스처는 사람의 우월과 복종의 정도에 관한 단서를 제공한다.
- 우월한 사람의 제스처는 상대방을 꾸준하고 확고하게 응시하거나 건드리는 경우가 그것이다. 복종적인 제스처는 일반적으로 자신을 만지거나 어깨를 으쓱하는 것과 같이 방어적이다.

2. 협상에서 사용하는 좋은 질문

1. 개방형질문
   단순히 예, 아니오요로 답할 수 없는 구체적인 답을 해야 하는 질문이다, 누가 언제 무엇을 어떻게 왜 라는 내용의 답을 유도하는 질문이다.
2. 의견공유나 제안을 요구하는 질문
   상대방이 자신의 견해를 제시하게 하거나 의견을 물어 보는 질문이다
3. 공감유도 질문
   상대방이 자신의 견해에 동감하도록 설득하는 질문이다.
4. 연결되는 질문
   상대방의 사고를 자신이 의도하는 순서로 이끌어 가며, 체계적인 내용정리를 하도록 하는 질문이다.
5. 칭찬형 질문
   상대방의 기분을 좋게 하면서 원하는 내용을 이끌어 내는 질문이다.

10-2차시. 의사소통 능력을 향상시켜라

3. 비효과적인 질문

1. 폐쇠적질문
   자신의 방식으로 인정하고 생각하며, 예,아니오로 답하게 하여 구체적인 내용을 유도하지 못하는 질문이다.
2. 감정적질문
   감정이 개입되어 있고 감정적인 대응을 요구하는 질문이다.
3. 공격적질문
   상대방에게 심한 압박을 주는 질문이다.
4. 즉흥적질문
   생각없이 즉석에서 나오는 대로 말해 버리는 질문이다.

4. 경청하라

협상에서 중요한 것은 정보이며, 정보를 알기 위해서는 말을 많이하기보다는
많이 들어야 하며 상대방의 이야기에 집중하여 듣는 것이 중요하며 이를 적극적인 경청이라 한다.

경청을 위한 조언으로
- 상대방이 이야기 하는 동안 입을 꼭 다물고 있을 것
- 이야기하는 사람에게서 눈을 떼지 말라.
- 필요시 메로를 하라.
- 가끔 고개를 끄덕이며 공감을 표시하라
- 이야기하는 사람의 표정과 몸짓 등에 주의를 기울여라
- 상대방의 이야기가 다 끝날 때까지는 대답을 하고 싶어도 기다려라 등

* 합의 과정의 절차 공정성을 유지하라고 강조하면서 프랭크린루즈벨트는
" 당신이 사람들을 제대로 예우한다면, 그들도 당신을 그렇게 대우할 것이다.
최소한 90%는 그렇다." 라고 말했다.

11차시. 마무리 협상법칙

1. 협상에서 마지막 순간, 얻어내는 작은 양보 덤

협상의 마지막 타결시점에 조그만 양보를 얻어내는 전술을 덤(Nibbling)라고한다.

1. 덤을 요구하는 기술
   - 요구할 만한 몇 가지 덤을 선택
   - 협상의 끝부분에 가서 윤곽이 잡혀가는 거래에 대해 염려를 표하면서 덤을 위한 사전작업을 한다. 이제 당신이 요구하는 작은 덤이 거래의 길목을 가로막는 유일한 장애물이다. 무리한 욕심은 하지 마라. 아주 작은 %이다.
2. 덤요구의 방어책
   - 상대방의 덤요구를 그대로 수용하는 것보다 대응되는 양보를 요구하는 것이다.
   - 상대방이 더 이상 공짜로 얻어낼 것이 없다는 확신을 가지게 하여 최선의 결과를 얻었으니 오히려 협상에 만족하게 하는 부수적인 효과도 갖는다.
3. 가격이나 물량 등 주요 쟁점에 대한 작은 덤을 요구하는 것이 있으며, 독립된 새로운 항목이 될 수 있다.
4. 상품 가격에 합의를 보았다면 운송비 부담이나 지불기한 연장, 또는 인도시기의 조정, A/S 기간 연장 등이 있을 수 있다.

2. 반반씩 양보합시다

가급적이면 반반씩 양보하는 제안은 피하며, 이 제안을 해야 하는 경우에는 상대방이 먼저 제안하도록 하는 것이 좋다. 또한 어떠한 쟁점도 합의가 안 될 시 조건부 계약을 하는 것이 좋다. 보통은 반반씩 양보합시다 라고 말하는 사람이 유리한 입장이라는 것을 명심하며, 또 내가 마지 막 타결수단으로 반반씩 양보 합시다를 쓰려면 협상과정에서 상대방보다 조금씩 덜 양보를 해 두 는 것이 좋다.

* 협상의 마지막에 상대방의 최저가격을 파악하기 위해서는 상대방의 가격변화나 저항가격을 파악후 반반의 법칙을 하용하는 것이 바람직하다.

12차시. 일류상사와 청솔텔레콤의 협상 사례

* 협상의 중반전술

1. 미끼전술(보기전술)

꼭 필요하지 않은 데 상대가 들어 주기 힘든 조건을 내세워 나중에 취하하면서 본래 의도하였던 가격인하라는 양보를 얻어내는 전술이다.

이에 대한 대응책으로는 상대의 요구조건이 예상과 많이 다를 때, 상대가 기대와 완전히 반대되는 입장을 취하면 이전술임을 의심하고 그 이유를 질문해 보는 것이 좋다.또한 꼭 필요하고 절실한 요구 조건인지 쉽게 취소난 양보 가능한 조건인지 다양한 경로로 파악해 보는 것이 필요하다.

2. 콜롬보 전략

예상치 못한 제안이나 요구가 나올 때 당황하게 되고 섣불리 대답하려다 실수를 하게 된다. 이경우 콜롬보 전략을 써라.

잘 이해가 안가는 것처럼 다시 말해 달라고 하는 것이다.

대답에 생각할 시간을 벌 수 있고, 자세히 설명하면서 중요한 정보가 나올 수도 있다. 상대가 다시 설명하며 스스로 수정할 수도 있다.

3. 최종결정권이 없다고 얘기하라(상급자 핑계대기)

계층적 성격이 강한 한국협상문화에서는 권한이 상부로 집중되어 있어 권한의 위임이 적은 편이다. 따라서 협상의 결과가 상부의 동의를 받아야 시행된다는 것이 당연시 되는 분위기이다. 여기서 상급자 핑계대기의 전략이 횡횡한다.

13차시. 강자와의 협상

1. 강자와의 협상은 어떻게 할 것인가

협상 과정에 유의하여 최대한 대응해야 하며, 상대방과 원하는 가격이 다를 경우 합의를 하지 않고 다른 대안을 찾거나 시행하는데 비용, 시간, 노력이 든다면 손해보는 경우이므로

- 가격을 조정하여 합의점을 찾는 것이 좋다.
- 또한 힘을 감추고 자세를 낮춘다면 실패한 협상으로 볼 수 있으므로 강자의 최후통첩에 민감하게 반응하여야 한다.

2. 레버리지란

내 조건대로 합의를 만들어 낼 수 있는 힘을 레버리지라고 한다.
레버리지가 있으면 협상에 자신감이 생기고 반대의 경우에는 초조해지기 쉽다.

- 상대방의 협상상황을 더 악화시킬 수 있는 실질적인 힘을 얻음으로써 목표를 이뤄나갈 수 있다.
- 심리적 자존심에서 해답을 찾아야 한다.
- 새로은 대안으로 자신의 협상력을 높여라.
- 부정적 레버리지를 활용하라.

3. 힘을 확보하는 방법

힘을 확보하는 방법으로는

- 정보력을 늘린다.
- 전문성을 키운다.
- 자원에 대한 통제력을 갖는다
- 적법성과 객관적 기준의 힘이 필요하다.
- 상대방의 이해관계를 해결할 자신의 자원이나 능력을 키워야 한다.

14차시. 까다로운 협상,감정,협상의 교착상태 탈출

1. 협상에서의 감정의 효과

협상에서는 서로간의 갈등을 해결하며 자기 주장을 하는 상호관계이므로 감정을 건드릴 경우가 많다. 특히 한국인은 서양인에 비해 더 감정적인 성향을 가지고 있다.

- 긍정적 감정을 가진 협상자는 상대를 더 신뢰한다.
- 긍정적 감정을 가진 협상자는 더 많은 파이를 갖는다고 스스로 평가한다.
- 긍정적 감정을 가진 협상자는 창의적 사고, 유연한 사고를 촉진시킨다.
- 부정적 감정을 가진 협상자는 상대의 이해 관계를 덜 정확히 판단한다.

2. 절차공정성의 4가지 원칙

1. 상대방이 의사결정절차에 참여하도록 하라.
2. 그들의 생각, 의견과 입장을 표현하도록 하라.
3. 정확한 결정절차를 사용하는지, 결정을 적절하며 명확하게 설명하라.
4. 상대방에 대한 존중을 보여라. .

3. 협상의 교착상태 탈출 단계

1단계: 긴장감을 줄이고 적대감을 단계적으로 완화시켜라.
2단계: 의사소통을 강화하라. 특히 서로 바라보는 방법에 대해 이해력을 높여라.
3단계: 논의하고 있는 쟁점의 수와 규모를 조정하라.
4단계: 합의 근거를 찾을 수 있는 공통점을 확립하라.
5단계: 서로 제시할 수 있는 바람직한 옵션과 대안을 강화하라.
(영어칼럼: Negotiating with a Customer you can't afford to lose)

- 협상자가 자신의 불만을 토로하는 경우 해결할 수 있는 방법으로는
  - 상대방이 감정을 분출하도록 도와 줘라
  - 공정성을 강화하라
  - 협상을 일시 중단하고 감정의 회복을 기다려라.

- 분배공정성이란
  협상에서 상호 독립적인 개인들 사이에서 결과의 분배와 관련이 있는 공정성

15-1차시. 협상의 편견과 오류

1. 실패하는 협상자의 6가지 습관

효과적인 협상은:

- 각 당사자는 상대의 최종 제의와 바트나 중 하나를 선택해야 한다.
- 따라서 자신의 제안을 효과적으로 보호하면서, 상대의 인식과 결정과정을 이해하고, 내가 원하는 것을 상대가 자신의 이익으로 판단하고 선택하도록 하는 것이다.
- 이태리 외교관 Daniele Vare: 협상은 상대가 너의 방식을 택하도록 하는 예술이다. 실제 는 능숙한 협상가들도 high stake와 intense pressure 때문에 치명적인 실수를 하곤한다.

1. 상대방의 문제를 소홀히 해라. - Neglecting the Other Side's Problem
2. 가격이 다른 모든 이해관계를 밀어내라. - Letting Price Bulldoze Other Interests
3. 입장이 이해관계를 몰아내라.- Letting Position Drive Out Interests
4. 공통된 이해관계를 찾기만 해라. - Searching Too Hard for Common Ground
5. 배트나를 소홀히 해라. - Neglecting BATNAs
6. 편견을 고치지 마라.- Failing to Correct for Skewed Vision

2. 협상의 3가지 요소

- 합의를 보아야 할 이슈들
- 이슈에 대한 당사자들의 입장
- 결정에 영향을 받게 되는 이해관계

15-2차시. 협상의 편견과 오류

3. 후광효과

인상이나 외모 등 하나의 특성으로 전체의 특성을 일반화하거나 인식한다.
- 미소 짓는 사람이 정직하다 생각한다.
- 공부를 잘 하는 사람은 일도 잘 할 것이라 생각한다.

글을 쓴 여성의 사진이 붙어 있는 에세이를 남자들이 평가해 보도록 하였을 때 외모가 나은 사람의 글을 더 좋게 평가한다. 어떤 사람을 판단할 때 하나의 두드러진 특징이 있다면, 이후에 얻게 되는 모든 정보들은 이 사 람을 처음 판단했던 관점을 뒷받침해주기 위해 사용된다.

4. 아전인수격 인지

자신에게 유리하거나 자신의 관점에 치우친 선입견으로 세상을 인식하게 하는 심리적 현상이다.

- 스포츠 경기 – 양쪽 팀의 극성팬은 심판이 자기편에 공정치 못하다.
- 대통령 후보 토론회 – 각자 자기당의 후보가 이겼다.
- 정보를 아전인수격으로 무의식적으로 해석한다.
- 내가 실패하면 운이 없었거나 다른 사람의 실수때문이라 생각한다.

극복방안: 제 3자의 어드바이스, 최악의 상황을 미리 role play로 대비, 역할 바꾸기로 시뮬레이 션 등이 있다. 누구나 아전인수격의 오류에 빠질 수 있음을 유의하라. 상대의 입장에서 생각해 보라. 그 이슈가 어떻게 보이는가? 동료들에게 의견을 구하라.

- 고정관념이란

  가장 일반적인 왜곡현상이다. 경험이나 지식 등에 의해 굳어진 생각으로, 하나의 정보를 바탕으로 어떤 사람을 어떤 그룹에 포함시켜 버린다. 나이, 인종, 성별, 민족에 대한 고정관념이 많다. 나이 든 사람은 보수적이다. 이 사람도 나이가 많으니 보수적일 것이라는 생각을 한다. 젊은 사람은 무 례하니 이 사람도 무례하다 생각한다.

16-1차시. 리더로서의 협상

1. 협상에 적절한 분위기를 만들려면

빵을 나누는 것 (Breaking Bread)- 어떤 문화에서나 빵을 나누는 것은 유대관계를 형성하는 의식 이다.

- 커피나 음료, 간단한 스낵 등을 준비하라.
- 처음에는 가벼운 주제로 담소. 방어자세를 완화시 키며 개인적인 관계를 구축할 수 있도록 노력하라. 상대방의 스타일도 파악해 정보도 입수한다.
- 상대가 격식을 따지는 스타일이면 너무 가볍게 말하지 말고, 그렇지 않으면 격의 없이 대화를 한다.

시작에서 바로 구체적인 수치나 조건을 제시하는 경우 적절한 분위기를 만들 수 없으며, 협상과정에서 얻게 된 정보를 반영하지 못한다.

2. 이해관계의 유형

- 실질적 이해관계 – 협상의 중심. 실질적인 협상의 결과와 이익을 알고 있어야 한다.
- 과정적 이해관계 – 분쟁이 합의되는 방식에 대한 이해관계를 알고 있어야 한다.
- 관계적 이해관계 – 양쪽의 상호관계를 존중하고 이를 해치는 행동을 자제해야 한다.
- 원칙적 이해관계 – 공정성, 윤리성, 정당성 등 협상의 원칙에 대한 이해 관계를 알고 있 어야 한다.

3. 협상기반 구조 마련의 결과

1) 협상당사자들의 역할 및 직무에 대한 사고방식을 근본적으로 변화시켜라.
2) 협상기반 구조는 다양한 사례와 자료로 협상의 창의성을 촉진하라.
3) 전사적 차원의 이익증진과 채무회사와의 협력적 관계도 강화시키며 혁신적 문제해결자가 되라. 일례로 기존의 단순한 부채상환기간연장에서 기업경영자들과 함께 투자자 유치까지 하게 된다.
4) 세르빵의 기업구조 개선팀은 멕시코에서 최고의 팀으로 다른 기관들의 모범사례로 평가된다

16-2차시. 리더로서의 협상

4. 협상시스템 구축의 4단계를 협상의 리더로서

1) 개개인 스스로에 대해서 4단계를 가능한 만큼 수행할 수도 있다.
2) 팀장이라면 자기 팀에 대해서 4단계를 가능한 만큼 수행할 수도 있다.
3) CEO라면 회사차원에서 수행할 수도 있다.

5. 리더의 투쟁적 협상과 호혜적 협상

리더는 상황에 따라 투쟁적 협상이나 호혜적 협상을 효과적으로 구사할 수 있어야 한다. 따라서 각 협상의 특징과 요령을 숙지하고 활용함이 필요하다.

1. 투쟁적 협상의 상황

협상가 양쪽의 목표가 직접적인 갈등상태에 있다. 협상가들은 자신의 몫 (주로 돈)을 최대화하려 한다. 강자와 약자로의 관계보다는 이익을 목적으로 한다.

우리가 투쟁적 협상을 알고 있어야 하는 이유로는 상대방과의 투쟁적 협상상황에 닥쳤을 때도 잘 해야 하고, 강자나 많은 사람들이 투쟁적 협상전략과 전술을 사용하기 때문에 대응할 줄 알아야 하기 때문이다. 또한 거의 모든 협상에서 자신의 몫을 주장해야 하는 면도 있다. 왜냐하면 협상에 서 공동으로 가치창조 이후 서로 배분을 할 때 내 몫의 크기를 결정하는 분배가 필요하며 이때 투쟁적 전술의 사용이 필요할 수도 있기 때문이다.

- 투쟁적 협상에서 협상 상태는 승-패게임이다.
- 투쟁적 협상에서 협상태도는 호전적이며 경쟁적이다.

2. 리더의 호혜적 협상

순수하게 투쟁적 협상은 거의 없다. 양측의 이해관계를 통합할 기회는 어느 곳에서나 존 재한다.

- 호혜적 협상에서 협상상태는 윈윈게임이다.
- 호혜적 협상에서 협상태도는 협조적이며, 호혜적이다.

* 협상가들이 자신의 몫은 최대화 하면서 서로의 관계는 중요시 하지 않는 협상을 투쟁전략이라고 한다.

17차시. 협상봉투 기법을 하용하라

1. 최초제안

최초 제안 가격과 관련된 협상의 심리 이론은 앵커링으로 협상의 기준점을 설정하려는 시도로서 이후에 협상과정을 통해 결국 그 주변에서 합의점이 조정된다.

- 불확실성이 높은 상황일수록 앵커링의 잠재적 힘은 강력해진다.
- 첫 제안가격을 고려할 때는 앵커링 심리기법을 고려하여 제안수준을 결정하여야 한다.
- 상대보다 월등한 정보를 먼저 가졌다고 생각하면 먼저 앵커링을 하는 게 좋다.

2. 양보의 법칙

일반적으로 첫 제안이 높은 것이 첫 제안이 낮거나 적당한 협상가보다 훨씬 더 좋은 결과를 보인다. 이 때의 장점으로는

- 운신의 폭이 생긴다. 즉 협상과 양보의 여지가 생긴다.
- 상대방에게 많은 양보를 해야 할 것이라는 암시를 준다.
- 제품이나 서비스에 대한 인식가치를 높일 수 있다.
- 상대방에게 만족감을 준다.

양보를 할 때는

- 양보의 정도는 지속적으로 줄여 나가야 한다.
- 반대급부를 요구하는 것은 최초 요구사항의 신빙성을 뒷받침해준다
- 양보를 할 때에는 꼭 교환을 해야 한다. 즉, 상대방에게 반대급부를 요구해야 한다.

3. 협상봉투

협상에 임하는 경우 최초 제안가격, 목표가격, 최저 합의 가능 가격이 필요한데, 이것들이 적혀 있는 종이를 말한다.

아무리 간단한 협상이라도 협상에 임할 때 3개의 숫자는 가지고 가야 한다.

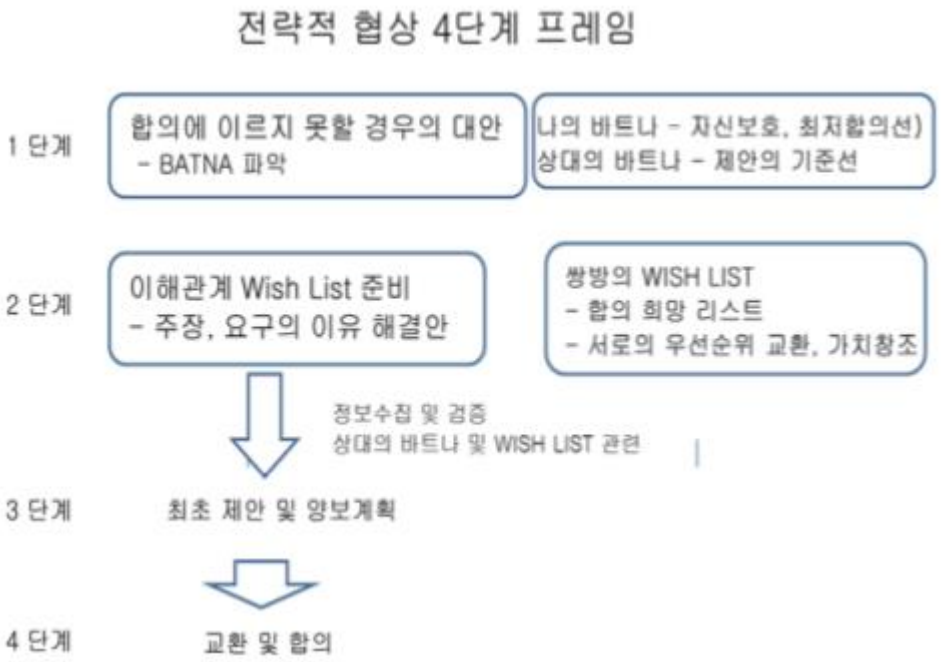
- 최초 제안가격, 목표가격, 최저합의 가능가격이다.

합의가능 영역이란

나의 최초 제안가격과 나의 최저가격인 바트나의 사이에서 합의가 일어 날 수 있는 부분이다.

18-1차시. 전략적 협상 4단계 프레임

1. 전략적 협상 4단계 프렘임 순서및 장점



이 모델의 장점은

- 모든 협상에 적용가능한 모델이다.
- 합의내용과 합의기준을 어떻게 활용하여야 하는 지를 알려준다.
- 바트나와 교환 wish list 그리고 제안 및 양보의 법칙의 네가지 룰만 기억하면 사용할 수 있다.
- 개념이 명확하며 단순하여 쓰기 쉬움

2. 창의적인 제안을 하기 위해서는

첫째, 쌍방의 wish list를 근거로 다양한 해결 수단을 찾아야 한다.

둘째, 객관적 기준은 중요한 역할을 한다. 따라서 선례와 객관적 자료 수집한 것을 근거로 다양한 후보 제안들에 대해 우수성과 수용가능성, 공평성과 정당성을 근거로 평가하여야 한다

셋째, 제안에 대해 자신의 우선순위를 결정하고, 각 안에 대해 양보의 한계와 내용을 미리 준비하 는 것이 좋다.

3. Wish list작성시 유의할 점

Wish list는 서로에게 필요한 것이 무엇인지를 확인하여 상대방과 자신의 공동 이익을 키우는 것을 도우며, 쟁점이 타결 안 될 때에도 제 3의 창의적인 제안을 만들 수 있는 역할을 한다.

당신의 입장과 고객의 입장에서 Wish list 를 작성하여야 한다. 당신과 상대방에게 무엇이 가장 중요하고 무엇이 가장 덜 중요하냐를 판단하여 쌍방이 교환한다 면 창의적 해결안으로 공동의 이익을 키우는 것을 도와준다. 왜냐면 더 나은 것을 가지려고 덜 나은 것을 주는 것이 협상에서의 가치창출이기 때문이다.

작성시 유의사항으로는

첫째, 리스트를 작성할 경우에 회사 내 이해당사자들의 입장을 반영하여야 한다.

둘째, 추가 제안 가능한 항목을 작성하여, 고객에게 쟁점을 양보하면서 받을 수 있는 제 3의 이익 들을 열거한다.

셋째, 우선순위 작성을 작성하여 1위부터 마지막까지 가장 많이 중요한 것부터 가정 적게 중요한 것까지 순위를 매긴다.

넷째, 합의가능범위를 작성하는 것이 좋다.

또한

리스트는 길 수록 상대방과 교환이 많아질 수 있으며, 채택되는 확률도 높아진다.