



# 커뮤니케이션 전문가

교 안



## 커뮤니케이션전문가과정 강의교안

1차시	커뮤니케이션의 본질
2차시	관찰(커뮤니케이션 기본역량 1)
3차시	질문(커뮤니케이션 기본역량 2)
4차시	경청(커뮤니케이션 기본역량 3)
5차시	I-Message
6차시	커뮤니케이션과 협상
7차시	상대방 요구의 욕구를 찾아라
8차시	Creative Option
9차시	상대방의 숨은 욕구를 자극해라
10차시	Win-win 협상이 되도록 노력해라
11차시	Standard(객관적 기준)부터 합의해라
12차시	합리적 근거를 활용해라
13차시	상대방 주위의 이해관계인을 활용해라
14차시	베트나(BATNA)를 활용해라
15차시	최적의 타이밍에 공략해라
16차시	좋은 인간관계를 협상의 토대로 삼아라
17차시	협상 기술
18차시	좋은 협상을 위한 운영전략
19차시	오피 전략
20차시	NPT를 준비해라

## 제1차시. 커뮤니케이션의 본질

### 1. 커뮤니케이션의 개념

커뮤니케이션은 유기체들 간의 상징을 통해 서로 의미를 주고받는 과정이다. 여기서 주목할 포인트 중의 하나는 상징이다. 보통 커뮤니케이션이라 함은 말이나 언어를 통해 대화한다고 생각하기 쉽지만 표정, 제스처, 몸짓, 눈빛, 웃음 등의 비언어적 수단을 사용하는 것도 커뮤니케이션에 포함된다. 따라서 유기체에 해당되는 동물들이 괴성이나 몸짓으로 서로에게 의사를 전달하는 것도 커뮤니케이션인 것이다.

그럼 인간은 왜 커뮤니케이션을 할까? 이는 인간의 욕구에 관한 이론인 ‘매슬로우의 5단계’에서 살펴볼 수 있다. 이는 인간이 태어나면서부터 생리적 욕구를 시작으로 5가지의 욕구를 차례대로 충족해 가면서 인생을 살아간다는 이론이다.



이중 3번째 단계의 ‘소속감과 사랑의 욕구’와 4번째 단계의 ‘존경의 욕구’가 인간의 커뮤니케이션을 설명해 준다. 우선 두 단계의 욕구에 대한 개념을 설명하면 다음과 같다.

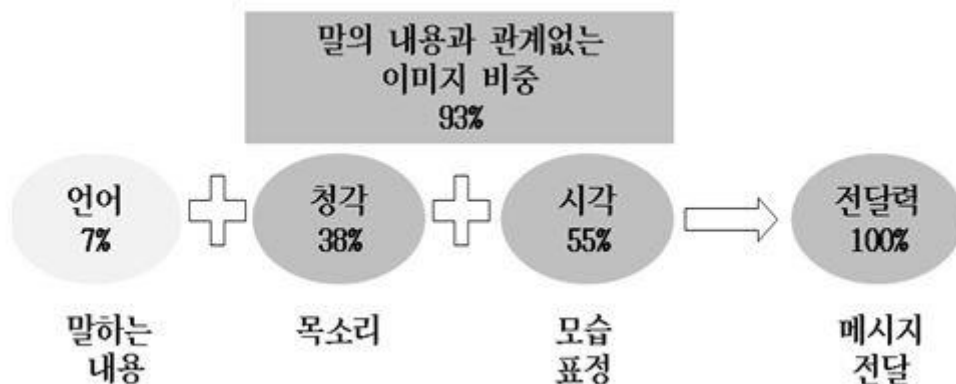
**소속감과 사랑의 욕구:** 학교생활이나 사회생활과 같이 단체생활을 하면서 특정 조직에 편입되어 소속감을 갖고 싶어 하는 상태이다. 이는 원만한 인간관계를 유지하고 싶은 마음 또는 회사나 단체에 속할 때 얻을 수 있는 소속감을 말한다.

**존경의 욕구:** 생활하는 가운데 자신이 주위로부터 존중받기를 원하는 욕구이다. 존경받고 싶거나, 주목받고 싶은 욕구가 이 단계에 해당된다.

결국 사회적 동물로서의 인간은 자기가 속한 조직이나 모임 속에서 사랑이나 존경을 받고자 하는 욕망을 보편적으로 보유하고 있다. 이러한 사랑과 존경을 얻기 위해선 주위 사람들과 부단한 커뮤니케이션을 할 수밖에 없다는 것이다.

그럼 이러한 커뮤니케이션을 위한 수단에는 무엇이 있을까? 우리가 보통 생각하는 언어적 표현밖에 없을까? 이에 대한 체계적인 연구결과가 있어 여기에 소개한다.

의사소통 이론 중에 메러비안(Mehrabian)의 법칙이 있다. 이는 말의 내용이 전체 커뮤니케이션에서 차지하는 비중은 7%에 불과하며 비언어적 소통(목소리, 표정, 태도, 제스처 등)이 나머지 93%에 이른다는 것이다. 비언어적 소통이 그만큼 중요하다는 의미이다. 어떤 말을 하느냐 보다 그 말을 어떻게 하느냐가 더욱 중요하다.



## 2. 커뮤니케이션 역량의 중요성

자신의 능력을 쌓는 것도 중요하지만 자신의 능력을 남에게서 인정받는 것도 매우 중요하다. 그런데 사회생활을 하다 보면 상사나 동료들로부터 자신의 능력을 제대로 인정받는 사람이 있는가 하면, 반대로 자신의 능력을 제대로 인정받지 못하는 사람들도 많다. 그 차이의 상당 부분은 커뮤니케이션 역량에 기인한다. 해당 분야에서 아무리 100%의 지식을 갖고 있더라도 다른 사람에게 30% 밖에 전달하지 못한다면 나머지 70%의 지식은 자신의 테두리 안으로 한정되는 것이다. 그래서 최근에는 한 사람의 역량 속에 커뮤니케이션을 포함하여 그 사람의 능력을

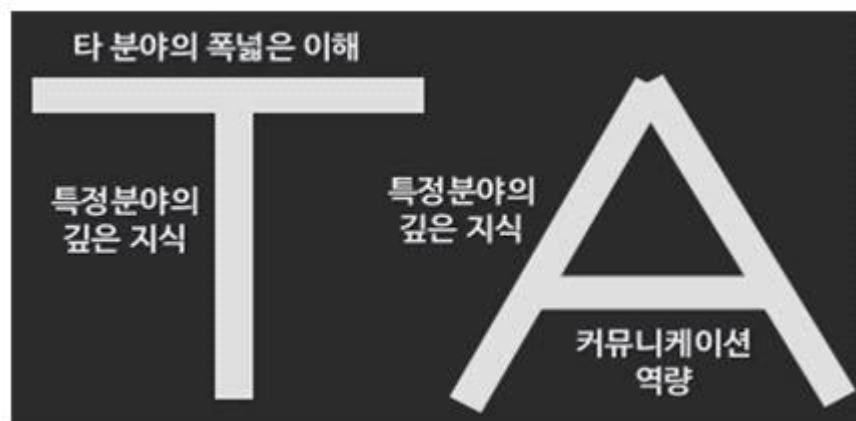
평가하기도 한다. 이러한 상황을 다음과 같은 공식으로 표현하기도 한다.

$$\text{개인역량} = \text{지식 역량} \times \text{커뮤니케이션 역량}$$

여기서 주목할 것은 지식 역량과 커뮤니케이션 역량이 단순한 합(+)으로 연결되어 있기보다는 곱(X)으로 연결되어 있다는 사실이다. 즉 커뮤니케이션 역량만 있다면 자신의 지식을 크게 증폭시켜 부각함으로써 전체적인 개인 역량을 높일 수 있다.

보통 사회나 기업에서 필요한 인재형을 영문 알파벳으로 비유한다. 예전에는 I자형 인재형이라는 한 분야의 전문가들을 높이 평가하였다. 21세기의 융복합화된 사회에 들어서면서 T자형 인재가 적합하다고 한다. 즉 타 분야의 폭넓은 지식을 보유하면서 특정 분야의 깊은 지식을 겸비해야 한다는 것이다.

그런데 최근에는 A자형 인재형을 주목하는 추세이다. 즉 여러 분야의 지식을 쌓으면서 동시에 타 분야의 지식에 자유자재로 연결하는 역량이 필요하다는 것이다. 이때 이질적인 지식 간의 연결을 하는 것이 바로 커뮤니케이션 능력이다. 커뮤니케이션 역량은 다른 분야의 사람들과 교류하는 집단지성의 역량이라는 것이다.



### 3. 쌍방향 커뮤니케이션이란?

“올림픽 공원에서 공연하는데 비가 심하게 왔다. 무대에 서자 꼭 들어찬 팬들이 하얀 우비를 입은 채 빗속에 앉아 있는 모습이 보였다. 무대 위의 나는 비를 피할 수 있었지만 그들은 빗속에서 공연을 보아야 했다. 감격과 죄송함이 교차하는 심정으로 지붕 밖으로 나왔다. 나도 비를 맞으며 노래해야 한다고 생각했기 때문인데, 팬들은 나를 향해 비를 맞지 말라며 아우성을 쳤다. 나도 계속 버텼더니 팬들이 우의와 모자를 벗는다. 그러자 하얗게 보이던 관객들이 앞에서부터 차례차례 맨 끝까지 까맣게 변하는데 그 모습을 보는 내 마음이 얼마나 숙연했는지 그때의 감동은 정말 잊을 수 없다. 나는 사랑한다는 말을 아끼는 편인데 그날 처음으로 팬들에게 사랑한다고 고백했다.”

( 가수 신승훈의 인터뷰 기사에서 )

상상해보면 꽤 감동스러운 장면이다. 가수가 지붕 밖으로 나오자 팬들이 우의와 모자를 벗는다. 앞에서부터 뒷좌석에 이르기까지 차례대로 머리가 드러나는 모습에서 우리는 굳이 말이 없어도 서로 마음이 오가는 커뮤니케이션이 가능함을 확신할 수 있다.

커뮤니케이션(communication)의 접두사인 com은 ‘함께, 서로, 동시에’ 등을 의미하는 ‘쌍방향’의 의미를 함축하고 있다. 위에서 언급한 커뮤니케이션의 개념에 따르면 말만 주고 받기 보다는 마음을 주고받는 쌍방향 소통을 의미한다. 여러분은 상대방과 대화하면서 여러분의 말이 상대방의 마음속에 얼마나 깊이 파고든다고 생각하는가? 혹시 나의 의사만을 전달하는데 주력한 나머지, 경청하는 데에는 소홀함이 없진 않았는가?

내가 궁금한 것이 있어 물어볼 때, 상대방 입장에서 단편적이거나 뻔한 답변이 올 수밖에 없는 질문을 던지는 편은 아닌가? 현실적으로 생각보다 많은 대화들이 일방향으로 전달되는 경우가 많으며, 또 서로의 대화가 원활하긴 하지만 마음으로 주고받는 경우가 적은 것이 현실이다.

회사에서 사장님이 직원들에게 던지는 말은 보통 이럴 것이다. “일은 재미있나?”, “힘들진 않나?” 이에 대한 사원의 응답은 어떨까? 아마 대부분 “재미있습니다.”, “힘들지만 열심히 하고 있습니다.” 등의 당연한 응답을 할 것이다. 이 경우, 사장님과 사원은 서로 마음을 주고받으며 대화하고 있다고 볼 수 있을까?

마음이 오가는 대화를 하고 싶은 사장님이라면 여러 가지의 다양한 답변이 나올 수 있는 질문을 던져야 한다. 물론 이러한 질문을 위해선 그만큼 사전에 준비를 해야 하며, 사원에 대해서도 좀 더 많이 알고 있어야 할 것이다.

현실적으로 50대 이상의 임원들과 30대 초반의 직원들은 서로 소통이 원활히 되지 않는 경우가

많은 것 같다. 그래서 본인의 경험에 비춰보면 아이돌 가수들의 이름과 노래를 외우는 임원들도 종종 보아왔다. 임원들이 젊은 사원들에게 먼저 다가가기 위해 열심히 노력하는 것이다.

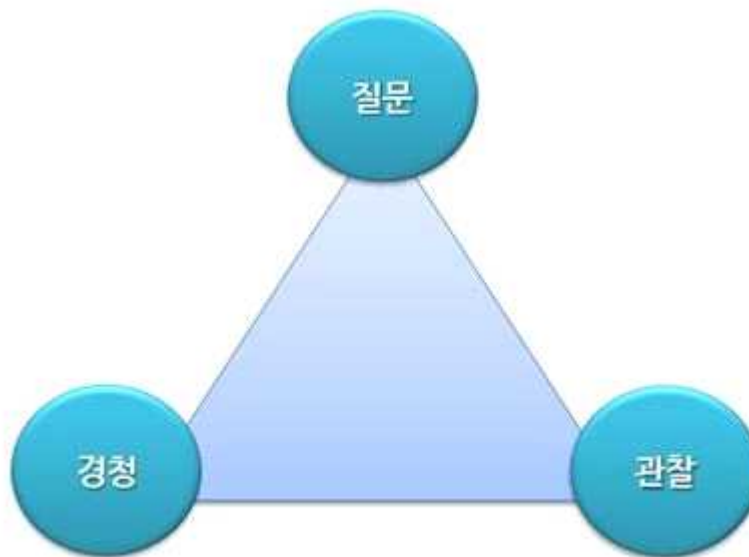
며칠째 계속 지각을 하는 사원에 대해서도 자기가 하고 싶은 말만 던지는 일방적 대화와 상대의 마음속에 들어가는 커뮤니케이션은 각각 다른 모습을 띠는 것이다. 이렇게 말이다.

“요새 왜 이렇게 지각하는 거야?” , “계속 이렇게 늦을 건가?”

“요새 계속되는 야근으로 인해 지각이 잦은 거 같은데, 내가 좀 도울 일 있을까?”

#### 4. 쌍방향 커뮤니케이션 역량

서로의 마음을 주고받는 커뮤니케이션을 위해선 어떠한 역량이 필요할까?



최근 들어 커뮤니케이션 분야에서 주목받는 3가지의 역량이 있다. 질문, 경청, 관찰이 바로 그것이다. 상대방의 마음을 얻기 위해선 우선 그 사람을 이해하는 노력이 필요하다. 이를 위해 우선 상대방을 잘 관찰하면서 궁금한 것이 있으면 질문을 던지며, 상대방의 답변에 경청하는 노력을 기울여야 한다. 즉 눈과 입과 귀의 방향을 상대방에 맞추고 있어야 한다.

그런데 이러한 3가지 요소들은 우리가 일상생활 속에서 모두 실행하고 있는 활동들이다. 다만 별 의미를 부여하지 않고 행하고 있을 뿐이다. 만약 상대방과 마음을 주고받는 커뮤니케이션을 위해서 원칙과 요령을 습득한 상태에서 관찰, 질문, 경청을 한다면 어떤 결과를 초래할까?

다음 차시부터 3차시에 걸쳐 관찰, 질문, 경청을 제대로 하기 위한 원칙과 요령을 구체적으로 살펴보고자 한다. 오늘은 커뮤니케이션의 본질에 대해 살펴보았다. 오늘 학습내용의 핵심을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 커뮤니케이션은 서로가 쌍방향으로 마음을 주고받는 행위이다. 서로 마음을 주고받는 커뮤니케이션을 하기 위해선 꼭 언어에 국한할 필요가 없다. 오히려 제스처, 표정, 몸짓, 눈동자, 웃음 등의 비언어적 행위가 차지하는 역할이 훨씬 큰 것이다.(메러비안의 법칙)

둘째, 지금 시대의 개인 역량은 개인의 지식에 국한되지 않으며, 지식을 타인과 공유하는 커뮤니케이션 역량까지 포함한다. 즉 타인과의 집단지성의 활동 속에서 한 개인의 지식은 더욱 커지며, 전체적인 개인 역량은 증폭된다. 이를 공식으로 표현하면 **개인 역량 = 지식 역량 X 커뮤니케이션 역량**으로 표현할 수 있다.

셋째, 마음을 주고받는 커뮤니케이션을 하기 위해선 3가지의 커뮤니케이션 기본역량이 필요하다. 상대방에 초점을 맞춘 **관찰, 질문, 경청** 등이 바로 그것이다. 앞으로 3차시에 걸쳐 이들 기본역량의 원칙과 요령들을 살펴본다.



## 제2차시. 관찰(커뮤니케이션 기본역량 1)

### 1. 여러분은 평소 관찰을 하시나요?

‘보다’라는 우리말을 영어로 표현하면 어떤 단어가 떠오르는가? 쉽게 떠오르는 영어 단어는 see, look, watch 일 것이다. 이중 see는 눈에 뜨여서 별 생각 없이 보는 의미를 담고 있다. look은 눈앞에 보이는 전체 모습 중, 일부분에 집중해서 보는 의미를 담고 있다. 보통 'take a look at'의 숙어 형태로 많이 활용되고 있다시피 특정한 방향의 전치사 'at'가 붙어 있다. watch는 가장 강력한 의미의 ‘보다’를 의미한다. 특정한 부분을 계속하여 집중해서 보는 경우를 말한다.

일상생활 속에서 우리는 see의 형태로 사물이나 현상을 보는 경우가 많다. 특별한 주의를 기울이지 않고 무심코 보는데 익숙하다는 것이다. 아래 그림을 얼핏 보면 몇 마리의 늑대가 보이는가? 가볍게 보는 see의 개념으로 본다면 2마리일 것이다.



그림 아래 오랫동안 집중해서 보면 몇 마리의 늑대가 보이는가? 각 부분별로 집중해서 watch해 보길 바란다.

가장 집중해서 보는 사람은 2마리 이외에 7마리가 더 보일 것이다.

본 차시에서의 관찰은 see 보다는 watch의 개념에 가깝다. 관찰의 첫 번째 조건은 특정 대상을 일정 시간 동안 집중해서 보는 것이다. 그런데 효과적인 커뮤니케이션을 위해서는 이 조건

에 또 하나의 조건이 추가된다. 이어지는 ‘관찰의 개념’에서 자세히 살펴보자.



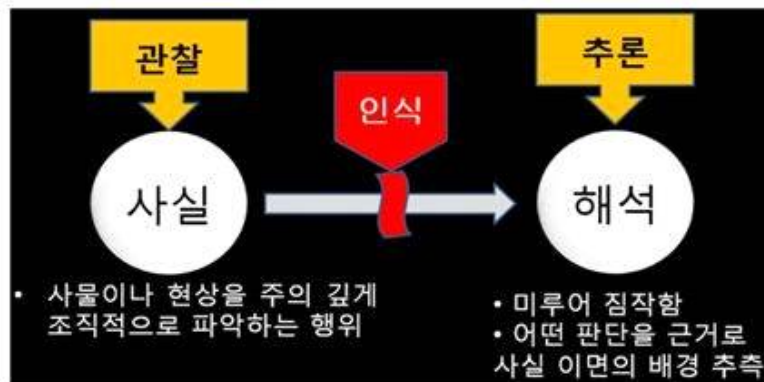
## 2. 관찰의 개념

다음은 특정 현상을 본 결과를 기술한 내용이다. 이중 ‘관찰’한 결과라고 생각되는 현상을 2가지만 선택하여 보라. 즉 관찰의 개념을 묻는 질문이다.

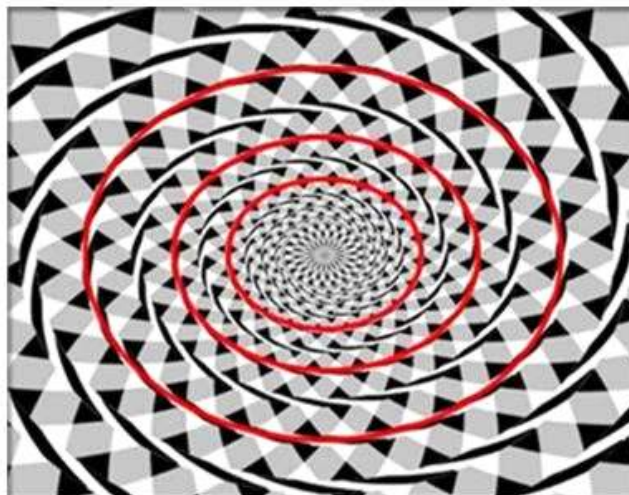
내용	관찰	판단이유는 무엇인가?
“최대리에게 실적 보고서를 끝내지 못한 이유를 물었을 때, 그는 자신이 어떤 문제에 봉착했다고 말했다. 그는 아직 점포로부터 전달될 몇 가지 자료를 기다리고 있는 중이다.”		
“가끔 밖에서 회의실을 보면 최대리는 늘 여기저기서 농담하는 경우가 많이 있다.”		
“이팀장은 예정보다 사흘 일찍 결산 보고서를 끝냈다.”		
“강부점장은 매장개선을 추진하는 적극성이 결여되어 있고, 다른 사람을 비판만 해서, 언제나 자신은 좋은 사람처럼 말한다.”		
“이부점장은 어떤 문제도 일으키지 않을 정도로 유능한 사람이다.”		

이들 5가지 내용은 어떤 현상을 보면서 판단하는 장면을 정리한 것이다. 5가지 내용 중, **첫 번째와 세 번째 항목만이 ‘관찰’ 한 결과**라고 한다면 두 가지 항목의 공통점이 무엇이라고 생각되는가?

바로 사실에 입각하여 보고 있다는 점이다. 첫 번째와 세 번째 장면은 누가 보더라도 동일한 내용으로 기술할 것이다. 그러나 나머지 장면들은 보는 사람마다 다른 결과로 기술할 수 있다. 즉 보는 사람마다 다른 추론, 판단, 추측, 해석이 개입되면서 각각 내용으로 표현될 개연성이 높다는 것이다.



위 그림에 나타난 관찰과 추론을 대비하여 살펴보자. 관찰은 사실에 입각하여 사물이나 현상을 주의 깊게 살펴보는 과정을 의미한다. 이에 비해 추론은 주의 깊게 보지 않는 가운데, 사실에 입각하지 않고 미루어 짐작하며 보는 과정이다. 사실에 입각하여 보지 않는 가운데 개인의 주관적인 판단, 추측, 해석 등이 개입되는 것이다. 결국 동일한 현상을 사람마다 다른 해석을 내림으로써 동일한 현상을 놓고 원활한 커뮤니케이션을 하기가 어렵게 된다. 결론적으로 관찰은 주의 깊게 보는 과정에서 추론이 아닌, 철저히 사실에 입각하여 보는 것이다.



추론을 하게 되면 여러 가지 오류가 생기는데 그중 하나가 후광효과(Halo effect)이다. 이는 말 그대로 특정한 배경이 본질적 판단을 하는 과정에 영향을 미친다는 개념이다. 위의 그림을 얼핏 보면 ‘여러 개의 동심원’ 으로 보이는가? 아니면 ‘중심으로 수렴하는 하나의 나선형’ 형태로 보이는가?

아마 주의 깊게 관찰하지 않고 얼핏 본다면 여러 개의 동심원이라 판단하기 쉽다. 위 그림처럼 나선형을 의미하는 빨간색을 표시하지 않았다면 거의 모든 사람이 여러 개의 동심원이라고 말할 것이다. 왜냐하면 나선형의 배경에 있는 무늬들이 그렇게 오해하도록 만드는 후광의 역할을 하기 때문이다.

이처럼 사실에 입각하지 않은 ‘추론’은 커뮤니케이션 과정에서는 바람직하지 결과를 불러오기 쉽다. 대화를 하고 있는 상대방에게 오해를 불러일으킬 수 있기 때문이다.

### 3. 커뮤니케이션에서의 관찰

커뮤니케이션 분야에서 관찰은 왜 중요할까? 객관적 관찰이나 사실에 근거하지 않고 주관적인 판단에 입각하여 대화한다면 자칫, 오해, 불신, 불협화음 등을 불러일으킬 수 있기 때문이다. 따라서 커뮤니케이션 과정에서, 특히 상대방에게 불편한 이야기를 할 때에는 추론을 피하고 관찰에 입각하여 대화함이 바람직하다.

한편 관찰을 했다면 기록하는 습관도 중요하다. 관찰 시점에서 사실에 근거하여 기억하더라도 기억은 기억일 뿐이다. 관찰 시점과 대화 시점 사이에 긴 시간의 차이가 있다면 인지능력의 한계로 인해 관찰했던 과거 시점의 사실을 나중에 정확히 기억해 내기 힘들다. 회사 생활 속에서 관찰하는 상황은 대체로 회의, 보고, 워크숍, 면담, 프레젠테이션, 교육 등이다. 이러한 상황들 속에서 중요한 사실들을 기록하는 습관은 매우 중요한 역량이다.

### 4. 관찰의 사례

관찰은 개인 간의 커뮤니케이션뿐만 아니라 최근 기업에서도 매우 중요한 역할을 하고 있다. 과거에는 신제품을 개발할 때, 고객 조사나 심층 인터뷰 속에서 아이디어를 획득하여 왔다.

그런데 최근에는 관찰을 활용하는 추세로 진화하고 있다. 고객들의 입에 의존하기보다는 마케터들의 눈을 통해 고객의 행동을 직접 관찰하는 것이다. 사실 고객 조사를 통해 고객들의 입에서 나온 의견을 반영한 신제품은 나올 만큼 거의 다 나온 상태이다. 이제는 고객들도 모르는 니즈를 기업이 관찰해서 신제품을 발굴해야 하는 시대인 것이다.

유모차 업체의 상품개발자 관점에서 아래 좌측 그림의 상황을 주의 깊게 관찰해 보면 어떤 사실들을 파악할 수 있을까? 특히 아기 관점에서 살펴보길 바란다.



사실에 근거한 관찰 결과로는 다음과 같은 기록들이 제시될 것이다. ‘백화점에 들어간 아기의 눈에는 사람의 얼굴이 아닌 두 개의 기둥(사람들의 다리)이 보일 것이다’, ‘유모차에 탄 아이는 낮은 사람들만 볼 뿐, 부모의 얼굴을 볼 수 없다’

아기 입장에서 관찰한 이러한 객관적 결과들을 반영한 새로운 유모차가 우측에 나타나 있다. 상황에 맞게 유모차의 높이와 방향을 조절할 수 있게 제작함으로써 아기는 엄마의 얼굴도 마주 볼 수 있고, 사람들의 얼굴도 볼 수 있다. 고객들의 일상을 사실에 입각하여 주의 깊게 관찰한 결과는 생각보다 많은 혁신 제품들을 만들어 왔다.





아래에 보이는 상황을 관찰해 보라. 일단 사실에 입각한 객관적인 관찰 결과는 이렇게 기록 될 것이다. ‘선풍기 바로 앞에 갓난아이가 있다’ , ‘그 아이 뒤에서 이를 걱정스럽게 바라 보는 엄마가 있다’ 즉, 누구나 동일하게 기술되는 ‘관찰’ 결과이다. 이러한 관찰 결과를 활용하여 나온 히트 상품이 다이슨이라는 혁신적 회사가 만든 ‘날개 없는 선풍기’ 이다.



〈 날개 없는 선풍기 〉

선풍기는 당연히 날개가 있다는 고정관념을 떨쳐 버리고 비행기의 날개와 엔진을 벤치마킹하여 날개 없는 선풍기를 만든 것이다. 물론 날개가 없으니 또 하나의 장점이 추가된다. 여름이 끝나는 시점에서 선풍기를 분해하여 청소하는 번거로움을 덜어준 것이다.

이번 차시의 핵심 내용을 정리하면 다음과 같다.

관찰은 누구나 동일한 결과를 언급하도록 객관적 사실에 입각하여 주의 깊게 살펴보는 과정이다. 지켜보는 과정에서 주관적인 판단이나 추측, 추론 등을 개입하면 효과적인 커뮤니케이션을 할 수 없다. 왜냐하면 동일한 상황을 두고 서로 다른 이야기를 하게 되면 오해와 갈등을 야기할 가능성이 있기 때문이다.

## 제3차시. 질문(커뮤니케이션 기본역량 2)

### 1. 질문의 중요성

우리는 일상생활 속에서 상대방에게 많은 질문들을 던지곤 한다. 그러나 단순히 궁금해서 던지는 질문 이외에 효과적인 커뮤니케이션을 위해 전략적으로 질문하는 경우는 많지 않다. 질문이 갖고 있는 장점이 생각보다 많다는 점에 많은 사람들이 놀라곤 한다.

대화 속에서 내가 원하는 방향으로 상대방의 마음을 설득하려면 질문을 효과적으로 활용할 필요가 있다. 유명한 토크쇼의 사회자나 성공한 사람들을 보면 질문을 전략적으로 활용하는 공통점이 있다. 질문의 장점에 대한 이들의 얘기를 종합하면 다음과 같다.

“잘 던진 질문 하나는 대화의 주도권을 찾아오며 상대를 내 틀 안에 가두기도 하고, 더 나아가 상대방으로 하여금 내가 원하는 행동을 유발시킨다. 질문은 일종의 커뮤니케이션의 마술이다”

물론 질문을 효과적으로 사용하기 위해선 몇 가지 원칙과 요령들이 있다. 이번 차시에서는 이러한 원칙과 요령에 대해 사례 중심으로 학습한다.

### 2. 우리의 현실

우리는 초등학교에서부터 대학에 이르기까지 주체적으로 질문을 던지기보다 남의 질문에 답을 하며 살아왔다. 그러나 변화와 창조가 요구되는 지금의 시대에는 세상에 질문을 던지면서 살아가는 자세가 매우 중요하다.

**화성 남편**

나, 왔어.  
애들은?  
별일 없었고?

우리나라 부부들이 저녁 때  
만나서 묻는 공통질문들...



**금성 부인**

왔어?  
밥은? ~ 잘했네?  
내일 몇 시에 가?

위에 제시된 대화 내용은 퇴근하여 집에 돌아온 남편과 부인이 주고받는 상황이다. 재미있게

극화된 이 내용은 우리나라 부부들의 대화 시간이 적다는 것을 시사하고 있다. 질문의 관점에서 살펴보면 딱히 궁금해서 물어보는 것도 아니고, 어떤 답변을 기대하면서 물어보는 질문도 아니다. 이러한 질문을 통해 마음과 마음을 주고받는 커뮤니케이션을 하는 데에는 한계가 있어 보인다.

### 3. 사례

	<p>불과 2주 전, 생일 선물로 고가의 로봇 장난감 세트를 사줬던 우리 아이</p>
	<p>그런데 오늘 마트에 진열되어 있는 새 로봇 장난감을 보더니 멋있이라며 눈을 떼지 못하고 급기야 떼쓰기 시작하는데...</p>

이 상황에서 여러분이 부모의 입장이라면 어떻게 대응할지 고민해 보라. 여러 가지 방법이 있겠지만 효과적인 질문으로 이 상황을 수습한다고 가정해 보자. 현실적으로 우리가 접할 수 있는 상황은 아래 그림과 같을 것이다.





만약 아이 입장에서 뭔가 생각하게 만든다든지, 더 이상 때를 쓰기가 어렵게 만드는 전략적인 질문이 있다면 어떨까? 다음의 그림에 나타난 엄마의 질문에 대해 떼쓰는 아이는 어떤 생각을 할까?



엄마가 보기에  
이 장난감, 그렇게  
특별한지  
모르겠는데...  
왜 너 마음에 들었니?

너 생각엔 엄마가  
어째서 이 장난감을  
안 사주려는 것 같아?

엄마가 물었으니 뭔가 답변을 해야겠는데 자신(아이)의 입장을 계속 관찰할 만한 논리적인 답변이 생각나지 않을 것이다. 질문은 이처럼 상대를 자신의 틀 안에 가두며, 선제적으로 효과적인 질문을 잘 던지면 대화 도중에 계속 상대를 답변만 하게 만들 수도 있다.

그런데 우리는 왜 이러한 효과적인 질문을 하지 않는 걸까? 그 이유 중의 하나는 학창 시절의 수업 시간에 질문하는 습관을 제대로 길들이지 못했다는 점이다. 주어진 문제가 요구하는 정답만 충실히 풀어오다 보니 사회생활 속에서 자신이 주도적으로 질문을 던져야 할 때, 제대로 질문을 하지 못하는 것이다.

#### 4. 질문을 이미 하고 있다고요?



사실 직장 다니는 분들의 경우, 회사에서 상사의 질문들을 많이 받는다. 물론 좋은 상황의 질문들도 많겠지만 그렇지 않은 상황이라면 위 그림에 나타난 질문들을 접하는 경우도 종종 있을 것이다. 이러한 질문들이 사용되는 대화는 효과적인 커뮤니케이션이라고 볼 수 없다. 이들 질문에 대한 현실적인 답변이나 반응은 그다지 다양하지 않기 때문이다. 대체로 죄송하다거나 다시는 이런 일이 없도록 하겠다는 다짐형의 답변이 예상될 뿐이다. 그럼 좋은 질문들은 어떤 형태를 띠며, 좋은 질문을 구성하는 원칙이 있을까? 그렇다. 좋은 질문의 요령은 따로 있기에 이들 요령을 학습하면 요긴하게 활용할 수 있다.

## 5. 좋은 질문 요령

### 1) 열린 질문

아래 그림은 질문의 취지와 주제는 거의 동일하지만 이에 대한 답변은 매우 다른 양태를 보인다. 닫힌 질문은 질문이 닫혀 있다는 것이 아니라 이에 대한 답변이 닫혀 있는 질문을 말한다. 아래 상황의 좌측에 있는 닫힌 질문에 대한 답변은 어떨까? ‘예’ 아니면 ‘아니오’로 양분화될 것이다. 그러나 반면 아래 그림에 나타난 열린 질문에 대한 답변은 어떨까? 응답의 형태는 상황에 따라 다양할 것이다. 게다가 질문자의 배려심까지 상대방이 느끼게 만드는 매력

이 엿보이지 않는가? 결국 열린 질문은 효과적인 커뮤니케이션을 진행할 수 있는 하나의 방법이 된다.

닫힌 질문

이번달 점포 판매 목표, 달성할 것 같나요?

닫힌 질문 VS 열린 질문의 예

열린 질문

판매 목표를 어떻게 달성할 예정입니까? 목표달성에 힘든 점은 뭐예요?

그렇다면 열린 질문의 요령은 무엇일까?

첫 번째는 닫힌 질문에다가 육하원칙의 용어(누가, 언제, 어디서, 왜, 어떻게, 무엇을)를 적절히 삽입시키는 것이다. 아래 그림에서 보이는 것처럼 효과적으로 활용하면 질문의 격이 달라짐을 느낄 수 있다.

닫힌 질문	마감일을 지킬 수 있겠습니까?
열린 질문	마감 내에 끝내려면 <u>어떻게</u> 해야 할까요?
닫힌 질문	목표를 달성할 수 있겠습니까?
열린 질문	목표를 달성하려면 <u>어떤</u> 지원이 필요합니까?
닫힌 질문	이 일은 당신이 할거지?
열린 질문	이 일은 <u>누가</u> 하는 게 가장 좋겠나?

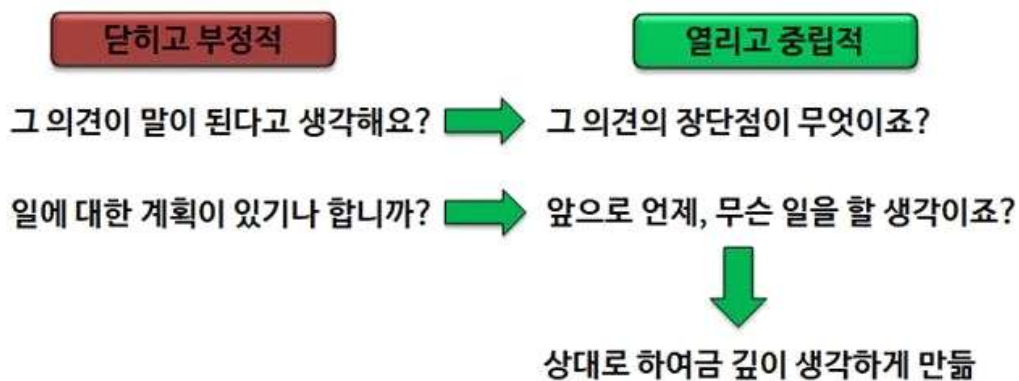
다만 여기서 주의할 점은 육하원칙 중, why를 사용할 때에는 주의가 필요하다는 것이다. 대체로 ‘왜’라는 단어는 잘못하면 추궁당하는 느낌을 상대방에게 줄 수 있기 때문이다. 따라

서 주의하여 사용하거나 문장 속에 적절한 형태로 변형시킴으로써 상대방이 추궁 당한다는 느낌을 주지 않아야 한다.



**상대가 추궁 당하는 것처럼 느끼지 않도록 해야 한다.**

두 번째 요령은 질문의 문장을 중립적으로 구성하는 것이다. 아래 그림에서 보면 좌측과 우측의 질문이 서로 다른 느낌으로 다가온다. 좌측은 화자의 부정적인 의도를 전제로 깔고 묻는 질문이기에 응답자 입장에서는 긍정적인 답변을 해야 하는 상황 속에서도 주저하게 만든다.



## 2) 상대 관점에서 질문하라





위 그림은 학교에서 집으로 귀가한 자녀를 맞이하는 어머니의 질문이다. 나름 열린 질문이기는 하나 막상 대답하기엔 막연한 성격을 띠고 있는 질문이다. 자녀의 입장에서 제대로 응답을 하려면 뭔가 많이 생각해야 하는 질문인 것이다. 이 경우에 나오는 응답의 형태는 대체로 “좋았어요.” 정도가 아닐까 생각된다. 마음을 주고받는 효과적인 커뮤니케이션이 되기 위해선 이 상황에서 어떤 질문이 필요할까?



바로 위의 그림처럼 대답하는 상대방의 입장을 고려해서 쉽게 대답할 수 있는 질문을 구성해야 한다. 여기서 추천하는 방식은 질문을 여러 개로 쪼개서 던지는 것이다. 이렇게 하면 대답을 대충하기도 어렵거니와 여러 번 나눠서 질의응답을 하는 가운데 좀 더 밀도 있는 커뮤니케이션이 가능하다. 게다가 자녀의 입장에서는 어머니가 자신의 학교생활에 깊은 관심을 갖고 있다는 점도 느낄 것이다.

이번 차시에서는 커뮤니케이션 역량 중, 전략적인 질문의 요령들을 학습하였다. 핵심 내용을

요약하면 다음과 같다.

첫째, 대답이 막혀있는(Yes or No) 닫힌 질문보다는 다양한 대답을 얻을 수 있는 열린 질문을 하라. 열린 질문의 요령은 육하원칙을 적절히 활용하며, 중립적인 형태로 질문하는 것이다.

둘째, 막연한 하나의 질문을 던지기보다는 잘게 구분된 여러 가지의 질문을 하라. 이렇게 질문하면 상대방은 응답하기도 수월하다. 또한 질문자 입장에서는 응답자로부터 구체적인 정보도 더욱 많이 입수할 뿐만 아니라 상대방의 관심도 얻을 수 있다.

## 제4차시. 경청(커뮤니케이션 기본역량 3)

### 1. 경청의 개념

경청(傾聽)은 한자어로 ‘귀를 기울여 듣는다.’는 의미를 갖고 있다. 귀를 기울인다는 것은 관심을 갖고 상대방의 처지를 이해하려고 노력한다는 것을 말한다. 영어의 Understanding도 어원을 분석하면 상대방을 향하여 자세를 낮춘다는 것이다. 두 단어 모두 상대방의 관점을 지향한다는 공통적인 의미를 담고 있다. 사실 경청하는 것은 이전의 차시에서 커뮤니케이션의 기본역량으로 학습한 ‘관찰’이나 ‘질문’에 비해 상대적으로 쉬운 형태이다. 특별한 노력 없이 상대방의 말을 가만히 듣고만 있으면 되기 때문이다.

그러나 제대로 듣는 과정에는 많은 정신적 에너지가 소비된다. 오죽하면 CEO(최고경영자)의 연봉이 많은 이유 중의 하나는 ‘모든 임직원들의 말을 경청하는 대가’라는 말이 있을 정도이다. 보통 CEO는 직원에 비해 말을 많이 해야 하는 사람으로 생각되기 쉽지만, 지금의 시대에 경청은 매우 중요한 CEO의 덕목이다. 실제로 많은 CEO들에 따르면 자신이 말을 하는 것이 편한데 가만히 듣고만 있으려니 답답하고 힘들다고 한다. 경청에는 많은 효과가 따른다. 상대방을 하여금 자신이 관심을 갖고 있다는 신뢰감을 갖게 만들며, 상대방으로부터 자신이 원하는 정보를 얻어내는 효과적인 도구이다.

### 2. 경청의 단계

경청은 크게 3가지 수준으로 구분된다. 제일 하수들의 경청 수준인 ‘배우자 경청’에서 중간 수준인 ‘수동적 경청’, 그리고 제일 고수들의 경청 수준인 ‘적극적 경청’이 그것이다.



배우자 경청은 제대로 들으려고 하지도 않거나, 건성으로 듣는 제일 낮은 수준의 경청 자세이다. 동서양을 막론하고 오랜 기간을 같이 지내온 부부들은 배우자의 말을 제대로 듣지 않는다고 한다. 오랜 기간을 함께 살다 보니 서로를 너무 잘 알고 있고, 또한 서로에게 익숙해져 있기 때문이다. 이를테면 집에 귀가한 남편에게 부인은 그날 있었던 다양한 얘기들을 꺼내지만 정작 남편의 눈길은 야구 중계를 하는 TV에 가 있다. 그러나 배우자 경청은 꼭 부부들에게 국한된 용어가 아니다. 우리 사회에는 이러한 배우자 경청의 형태로 상대방의 말을 건성으로 듣는 사람들이 많다.

수동적 경청은 상대방의 말을 제대로 듣기는 하나, 공감대 없이 들으며 액면 그대로 반응하는 중간 수준의 경청 자세이다. 이를테면 다음의 대화를 보자.

부인: “여보 오늘 큰아이의 친구 집에 가서 아이 엄마와 얘기를 나눴는데, 온통 자랑만 늘어놓는데 듣느라 너무 힘들었어. 아이 자랑에, 남편 자랑, 승용차 자랑… ㅠㅠ”

남편: (나름 잘 듣는 듯하더니) “그런 엄마들을 왜 만나는 거야? 앞으로 만나지 마!” (끝)

효과적인 커뮤니케이션을 위한 적극적 경청은 말하는 사람의 느낌, 감정, 생각까지 헤아리며 듣는 자세를 말한다. 또한 단순히 귀로만 듣는 것으로 끝나지 않고, 온몸을 활용하여 상대방에게 공감을 표시하는 가장 적극적인 경청법이다.

어느 편의점의 점원이 점장에게 다음과 같이 하소연을 했을 때 경청 단계에 따른 점장의 반응을 살펴보자.





이중 적극적 경청에 주목하여 보자. 경청은 단순히 듣는 것뿐만 아니라 반응까지를 포함한다. 아마 점장은 반응을 하면서 얼굴 표정에도 미안함과 걱정 등이 배여 있을 듯하다. 배우자 경청이나 수동적 경청에 비해 적극적 경청을 접한 점원의 생각은 어떨까? “점장님도 내 상황을 공감하고 계시는구나”, “진심으로 날 도와주려 하시는 것 같아”와 같은 생각을 하지 않을까?

### 3. 적극적 경청 방법

적극적 경청에도 몇 가지 요령이 있다.

첫째, 상대방이 말하는 도중에 말을 끊거나 옳고 그름을 판단하지 않는다. 우리는 사회생활 속에서나 토론 프로그램 방송에서 상대방의 대화를 중간에 끊는 사람들을 많이 본다. 대체로 그러한 대화는 서로가 원하는 결과를 얻기 힘들며, 대화 후에도 아쉬움이 많이 남게 된다.



둘째, 상대방에게 여러 가지의 비언어적 수단을 통해 공감적인 반응을 보인다.



일주일 내내 집에만 지내는 부인이 남편에게 위의 그림과 같은 하소연을 할 때, 남편의 적극적 경청 자세는 무엇일까? 그림의 상황에서 공감 없는 반응을 보인 60점짜리 경청은 수동적 경청으로 보인다. 이 단계를 뛰어넘는 적극적 경청 중 하나는 아래 그림과 같은 반응이다.

100점 + α

당신 모처럼 나가서  
바람이라도 쐬고 싶구나,  
나도 그렇긴 한데... 어찌지?  
이번 주말에 출근해야 해서..



이 반응 역시, (배우자 경청이나 수동적 경청에서는 볼 수 없는) 남편의 얼굴에는 미안하고 안쓰러운 얼굴 표정이 나타날 것이다. 이처럼 상대방의 말을 진지하게 들으면서 공감과 진정성을 담아 반응하면 상대방은 자신의 말이 관철되지 않더라도 마음을 열게 될 것이다.

이러한 적극적 경청을 담은 대화의 문장은 나뉘어 작성하는 요령이 있다.

문장의 앞부분에 상대방이 언급한 내용을 요약하거나 특별히 공감 가는 부분을 언급해 준 다음, 후반부에는 상대방의 감정을 나의 언어로 표현해 준다. 주의할 점은 내 느낌을 표현하기 보다는 상대방이 받았을 느낌을 표시하는 것이다. 아래 그림의 하단부에 나열되어 있는 여러 가지 형용사들 중에서 상황에 맞게 선택하여 활용하면 된다. 문장의 앞부분에서 상대방의 얘기를 짚어주는 것은 그만큼 상대방의 이야기에 집중해서 들었음을 전달하기 위함이다.

상대가 한 말에 대한  
내용, 주제, 의미

당신은 \_\_\_\_\_에 대하여 \_\_\_\_\_ 느낌이겠네요.

화난, 좌절된, 흥분된, 슬픈, 짜증스러운, 무시 받은, 오해 받은,  
행복한, 신경이 쓰이는, 당황스러운, 바보가 된, 매우 화가 난,  
실망스러운, 질식할 것 같은, 존경 받지 못한, 감정이 격해진,  
혼란스러운, 할 말을 잃은, 뭐가 뭔지 모르는, 열정이 생기는,  
마음이 내키지 않는

문장의 앞부분을 구성하는 요령들에는 다음과 같은 방법이 있다.



상대방이 말한 내용을 중심으로 단순히 요약하는 방법도 있지만 본인의 관점에서 약간 변형하는 ‘바꾸어 말하기’ 그리고 상대방의 이야기에 대한 자신의 감정을 추가하는 ‘반응하기’ 나 ‘질문하기’ 등을 상황에 맞게 선택적으로 활용하면 좋다. 어쨌든 이들 표현은 상대방으로 하여금 “이 사람이 내 말을 진지하게 들어주고 있구나.” 라는 배려의 감정을 갖게 만든다.

한편 커뮤니케이션에서는 언어적 표현 이외에 비언어적 표현이 93%나 되는 커다란 역할을 한다는 메러비안의 법칙을 학습한 바 있다. 경청에도 다음과 같이 다양한 비언어적 반응이 효과적으로 활용될 수 있음을 명심하고 적극 활용해 보길 권한다.



응시, 고개 끄덕거림



Eye Contact



표정, 미소, 자세



예전에 꽤 오랫동안 진행되었던 아침 토크 프로그램의 여성 사회자가 생각한다. 이 사회자는 참석자의 이야기 한마디 한마디에 적극적 경청을 했다. 참석자의 험난했던 인생역정의 이야기는 참석자보다 더 많은 눈물을 보이기도 했고, 그럼으로써 참석자는 흥에 겨워 더욱 많은 이야기보따리를 풀어놓았다.

오늘 학습한 내용을 정리해 보자.

일상 대화 속에서 질문이나 관찰에 비해 상대적으로 소홀해 왔던 경청은 효과적으로 활용하면 매우 중요한 전략적 커뮤니케이션 도구가 될 수 있다. 효과적인 경청 자세는 상대방의 관점을 이해하는데 충분한 정보를 얻는 기회가 되며, 상대방에게 자신의 관심과 배려를 보일 수 있다.

경청에는 크게 3가지 수준으로 구분된다.

배우자 경청은 제대로 들으려고도 하지 않는 가장 낮은 단계의 경청 자세이다.

수동적 경청은 제대로 들으려 하지만 액면 그대로 반응함으로써 상대방에게 공감을 얻지 못한다.

적극적 경청은 가장 높은 수준의 경청 자세이다. 이는 상대방의 관점을 헤아려가면서 진지하게 듣는 가운데 적극적인 반응을 표현하는 경청 자세이다.

## 제5차시. I-Message

### 1. I-Message의 개념

I-Message는 상대방에게 불편한 말이나 지적, 평가 등의 피드백을 해줄 때 효과적으로 활용되는 대화 방법이다. 문장의 주어를 You가 아닌 I라는 1인칭으로 시작하라고 해서 I-Message라고 불린다. 그럼 왜 1인칭 주어로 시작할까? 상대방에 대한 냉정한 평가나 지적을 할 경우의 대화를 생각해 보자.

만약 2인칭 주어, 즉 You로 이야기를 꺼내면 어떨까? 이를테면 숙제를 하지 않고 마냥 게임기를 만지작거리는 아이한테 엄마의 피드백은 이런 경우가 많을 것이다. “너, 왜 아직도 숙제 안 하고 있어?”, 좀 더 심하게는 “너는 도대체 나중에 뭐가 되려고 이러는 거야?” 등의 말들이 대표적인 예시일 것이다.

이러한 You-Message 대신 I-Message를 활용하면 어떤 식으로 문장이 바뀔까?

“나(엄마)는 네가 숙제하고 놀겠다면 일전의 약속을 못 지킬까 걱정되네”

어떤가? 느낌이 사뭇 다르지 않는가? 이처럼 I-Message는 상대방의 감정을 상하지 않게 하면서 자신의 속내를 표현하는 대화법이다.

### 2. I-Message의 효과

I-Message는 상대방에게 불편한 얘기를 해야 하는 상황에서 상대방이 진지하게 생각해 보게끔 만든다. 궁극적으로는 상대방의 행동을 내가 원하는 방향으로 이끌 수도 있다. 위에서 예로 든 엄마와 아이의 사례로 가보자.

“너, 왜 아직도 숙제 안 하고 있어?”, “너는 도대체 나중에 뭐가 되려고 이러는 거야?”

이러한 You-Message는 아이 입장에서 자신의 잘못을 강하게 질책 받는 느낌을 받을 것이다. 이 경우, 아이는 이러한 생각을 하게 될 것이다.

‘뭐라도 변명해서 이 위기를 넘겨야지’, ‘자꾸만 저항감만 생기네…….’

“나(엄마)는 네가 숙제하고 놀겠다면 일전의 약속을 못 지킬까 걱정된다.”



이러한 I-Message는 아이의 잘못보다는 말하는 자신(엄마)의 감정에 초점을 맞추기 때문에 ‘사람’ 보다는 ‘상황’을 질책하는 측면이 강하다. 이 경우, 아이의 생각은 이렇지 않을까? ‘뭐라 변명할 거리가 없네. 찝...’ ‘내가 좀 잘못하긴 했군.’

### 3. I-Message의 5단계

I-Message를 활용할 때에 요긴하게 써먹을 수 있는 요령이 있다. 다음과 같은 5단계를 적절히 활용하면 효과적인 커뮤니케이션을 할 수 있다.



#### 1) 1단계: 레이블링을 활용하라

본격적인 이야기를 꺼내기 전에 부드러운 분위기를 연출하는 단계이다. 이를테면 다음과 같은 멘트가 여기에 해당된다.

예시) “꺼내기 어려운 얘기지만, 어제 요청하신 납품단가 인하 요청에 대해 제 생각을 솔직하게 말하자면...”

#### 2) 2단계: 있는 그대로의 사실을 말하라

내 생각으로 언급하기 전에 상대도 공감할 수밖에 없는 객관적 사실 또는 나의 주장을 뒷받침해 주는 자료나 정보를 먼저 언급하는 것이다. 이를테면 다음과 같은 멘트가 여기에 해당된다.

상대방이 이전에 주장한 내용 중, 사실과 다른 부분이 있다면 여기서 짚고 넘어가는 것도 좋다.  
예시) “통계청 자료에 따르면 요청하신 인상분이 업계 가격보다 20%나 높아서...”

### 3) 3단계: 당신의 감정을 표현해라

상대방의 부정적 태도나 행위에 대한 나의 느낌을 솔직하게 I-Message 형태로 언급하는 것이다. 이 과정에서 상대방으로 하여금 자신이 질책 받는다는 느낌을 주지 않도록 주의해야 한다. 질책을 하더라도 사람이 아닌 상황에 대한 질책의 성격을 띠어야 하며, 그로 인한 나의 감정에 초점을 맞춰야 한다. 결국 앞의 2단계와 연결한다면 사실에 대한 나의 아쉬운 감정을 언급하는 것이니 상대방을 불편하게 만들 소지가 줄어드는 것이다. 예를 들면 다음의 멘트가 3단계에 해당된다.

예시) “그 정도로 손실을 보게 되면 제가 사장님께 약속을 못 지킬 것 같아 걱정이 큼니다.”

### 4) 4단계: 당신의 의도를 설명하라

앞서 나의 감정을 표현한 3단계에 추가하여 나의 입장을 언급함으로써 상대방으로 하여금 긍정적으로 생각하는 계기를 만들어 주는 단계이다. 그러나 이 또한 상대방에게 초점을 맞추기 보다는 나의 의도 차원에서 설명을 해야 한다. 내가 왜 이러한 불편한 이야기를 꺼내는지를 상대가 이해할 수 있는 논리로 부드럽게 이야기를 하는 것이다.

예시) “어느 정도 가격이 보장되어야 품질도 보장됩니다. 귀사를 위해서도 바람직...”

### 5) 5단계: 상대방에게 피드백을 받아라

4단계에서 종료하면 아쉬움이 남을 수 있다. 너무 나의 얘기만 일방적으로 늘어놓은 느낌이 들 수 있기 때문이다. 물론 4단계에 이르면 자연히 상대방의 반응이 나올 수 있겠지만 어쨌든 내가 먼저 상대방에게 정중히 피드백을 요청하는 것이 바람직하다. 그만큼 상대방을 배려한다는 나의 진정성을 보일 수 있기 때문이다.

상대방의 반응 없이 끝난 대화보다는 상대방의 반응을 얻은 대화가 보다 바람직하다. 왜냐하면 추후에 상대방의 반복된 행동을 방지할 수 있는 다짐이나 증거를 확보할 수 있기 때문이다.

예시) “너무 제 입장만 말씀드렸네요. 제 의견에 대해 어떻게 생각하시나요?”



#### 4. I-Message 사례분석1

I-Message의 개념은 비교적 이해하기가 쉬운 편이다. 본 차시에서는 학습한 이론을 다양한 상황에 적용하는 사례 분석 중심으로 살펴본다.



위에 제시된 사례는 보험영업소의 지점장과 사원 간의 대화이다. 최근 지각이 계속되는 사원을 대상으로 지점장이 I-Message 형태로 피드백을 해주는 상황이다. 앞서 설명한 각 단계의 개념을 생각하면서 대화를 평가해 보자. 만약 여러분이 지점장이라면 지금 제시된 내용 이외에 더욱 좋은 멘트가 있는지 고민해 보면 학습효과가 높을 것이다.

우선 이 상황 속에서 지점장 앞에 있는 사원은 질책 받을 상황임을 인지하고 있을 것이다. 지점장으로서 무거운 분위기 속에서 바로 질책을 하기보다는 부드러운 분위기를 조성하는 ‘레이블링’을 구사해야 한다. ‘듣기 불편할 수도 있겠지만 솔직하게’라는 표현은 사원으로 하여금 무거운 마음을 진정시키는 효과가 있다.

두 번째 단계에서는 서로가 인정할 수밖에 없는 사실을 제시한다. 여기서는 3일 동안 매일 1시간이나 늦게 출근했다는 객관적 사실을 언급하고 있다. 사원 입장에서 이견을 제시할 수 없

게 정확한 사실에 근거해야 한다.

세 번째 단계로서 지점장의 걱정을 표현한 부분을 살펴보자. 앞서 언급한 객관적 사실(연속된 지각)로 인해 다른 팀원들로부터 받을 오해를 걱정해 주는 부분은 진정성이 엿보이는 지점이다. 지점장 자신의 이해관계에 지장을 초래하는 데서 오는 걱정이 아니라, 사원에게 닥칠 수 있는 피해에 대한 걱정인 것이다.

네 번째 단계는 이러한 불편한 말을 할 수밖에 없는 지점장의 의도를 설명하는 과정이다. 이 역시 사원의 발전을 위한 내용으로 제시되고 있다. 지금까지 전개된 네 단계 모두, 지점장보다는 사원의 관점을 지향하고 있음을 엿볼 수 있다. 이처럼 I-Message를 하기 위해선 사전에 상대방의 관점에서 철저히 준비하는 노력이 필요하다.

다섯 번째 단계 역시 상대방의 의견을 진지하게 들어보겠다는 의지를 잘 표현하고 있다.

이번에는 가정생활에서 일어날 수 있는 부부간의 대화를 살펴보자.



남편이 거실에서 신문지도 깔지 않고 발톱을 깎고 있는 상황에 대한 부인의 I-Message 형태의 피드백이다.

첫 단계의 ‘레이블링’은 상대방(남편) 입장에서 호감이 가는 전략적인 멘트이다.

두 번째 단계의 내용도 사실에 근거한 점이 눈에 띈다. 그냥 ‘요새’ 라는 말보다 ‘이번 달 들어’ 라는 특정 기간을 적시함으로써 상대방도 인정하게 만드는 구속 요건을 갖추고 있다. 게다가 이 부부에게 매우 중요한 자식의 안전과 먼 훗날의 자식의 결혼생활까지 끌어들이는 3,4 단계 멘트도 인상적이다.

이 정도의 화법이라면 사전에 많은 준비가 필요할 것으로 보인다.

마지막으로 이번 차시의 학습내용을 요약하면 다음과 같다.

우리는 가정생활이나 사회생활 속에서 종종 상대방에게 불편한 지적이나 냉정한 평가를 해야 하는 상황이 많다. 이러한 경우에 I-Message를 효과적으로 활용한다면 우리가 원하는 방향으로 상대방의 행동을 유도할 수 있다.

I-Message는 대화의 문장을 I(나)를 주어로 시작하는 대화방식이다. 상대방을 직접적으로 질책하기보다는 상대방의 행동으로 인한 나의 감정 상태를 표면에 내세우는 방식이다.

I-Message를 실제로 활용하기 위해선 I-Message의 5단계를 사전에 준비해서 체계적으로 실행해야 한다. 5단계의 과정은 대부분 나의 관점보다는 상대방의 관점을 지향하는 공통점을 갖고 있다. 결국 5단계의 전체 과정을 종료하면 상대방은 나의 배려심에 마음의 문을 열고 나에게 다가올 가능성이 높아진다.

## 제6차시. 커뮤니케이션과 협상

### 1. 커뮤니케이션은 협상이다

여러분은 지난주 일주일간 협상을 몇 번 정도 하였다고 생각하는가? 우선 협상의 개념이 궁금해질 것 같다. 보통 협상하면 복미협상, 단일화 협상, 노사협상, 연봉협상 등의 공식적인 모임을 연상하기 쉽다. 그러나 협상은 우리와 멀리 떨어져 있지 않다. 협상 전문가인 Richard Shell은 협상의 개념을 다음과 같이 정의한다.

“자신이 상대방으로부터 무엇을 얻고자 하거나 상대가 자신으로부터 무엇을 얻고자 할 때 발생하는 상호작용적인 의사소통 과정이다”

이 정의에 따르면 우리의 생활 속에서 발생하는 대부분의 대화는 협상의 성격을 띤다. 지시나 명령 등의 일방적인 대화를 제외하면 대부분의 대화는 상대방으로부터 무엇인가를 원하기 때문에 발생하기 때문이다. 결국 우리는 매일매일, 그리고 매 순간 협상을 하고 있다고 볼 수 있다.

그렇다면 지금까지의 대화 속에 협상의 원칙을 알고 임했다라면 어떠했을까? 좀 더 바람직한 결과들이 일어나지 않았을까?

협상은 고도화된 커뮤니케이션 과정이다. 나중에 학습할 예정이지만 협상의 본질은 어느 한 쪽의 이익만을 극대화하는 제로섬(Zero-sum) 게임이 아니다. 양측 모두의 파이를 최대한 키우면서 각자의 이익을 높이는 win-win 게임이다. 그렇다면 협상은 양측의 이익을 모두 높이는 윈윈(win-win) 커뮤니케이션이라고 볼 수 있다.

그런데 글로벌한 관점에서 보면 한국은 협상에 약하다는 말을 종종 듣는다. 복종과 과묵함을 미덕으로 여기는 문화적 특성이 크게 작용하기 때문이다. 원칙에 입각하여 따질 것은 따져가면서 대화를 주고받는데 익숙하지 않기 때문이다. 어려서부터 어머니로부터 ‘학교에서 선생님 말씀 잘 들어라’라는 얘기를 들으며 자라왔고, 사회에 나가서도 따지거나 이의를 제기하는 것을 불편하게 생각하는 습성에 길들여져 온 것이다.

이제 협상을 커뮤니케이션의 일환으로 보고 앞으로 학습할 협상 원칙들에 입각하여 적극적인 대화를 시도한다면 생활의 질이 바뀔 것이다.

## 2. 협상의 본질은 윈윈(Win-Win)

본인은 많은 기업들을 대상으로 협상 강의를 많이 하여 왔다. 그런데 강의 초반에는 예외 없이 수강생들에게 짝을 지워 다음과 같은 규칙을 내걸고 팔씨름을 시키곤 했다.

### 팔씨름게임

**목표: 가능한 많은 점수를 얻을 것.**

- 규칙**
- 대화는 금물!
  - 상대방 손이 테이블에 닿을 때 1점
  - 30초 동안
  - 눈을 감을 것

위에서 보는 규칙대로 팔씨름을 30초 동안 하면 어떠한 현상과 결과가 빚어질지 상상해 보라. 종종 100점을 넘는 분들을 보아 왔다. 그런 분들은 상대방도 100점을 넘는 결과를 보인다. 도대체 이분들은 어떻게 팔씨름을 한 것일까?

그렇다. 당초 제시된 규칙에는 상대방에게 점수를 주지 말라는 얘기는 없었다. 오직 자기 점수만 높이면 되는 것이다. 초반에 감을 잡은 분들은 무언중에 합의를 해서 손이 안 보일 정도로 왔다 갔다 하면서 이기고 쳐주더라는 것이다.

앞서 살펴본 팔씨름의 교훈을 생각하면서 다음 두 종목(씨름, 댄스)을 비교해 보자. 과연 어느 종목이 협상의 본질에 가까울까?



그렇다. 팔씨름과 연장선상에서 보면 댄스가 협상의 본질을 담고 있다. 협상은 양측이 싸워서 한 사람만 이익을 쟁취하는 제로섬 게임이 아니다. 협상은 서로 즐겁게 춤을 추면서 상대방에게 다가가고, 때로는 상대방에게 자리를 내어주면서 서로의 흥을 높여가는 윈-윈 게임인 것이다.

상대방도 쟁기면서 자신의 점수(이익)를 얻으면 되는 것이다.

그런데 현실적으로 윈윈(win-win)은 가능한가에 대해서 의문을 갖는 분들도 있다. 추후의 차시에서 살펴보겠지만 협상의 원칙에 입각하면 윈-윈은 충분히 가능하다.

협상은 다음과 같이 크게 두 가지 유형으로 구분된다. 바로 이익 중심의 협상과 관계 중심의 협상이다.

이익 중심의 협상은 자신만의 이익만을 추구하는 협상이다. 주로 다시는 보지 않을 사이라고 판단되는 상대방을 대상으로 자신의 이익을 추구하는 게임이다. 시장에서 처음 들르는 가게에서 흥정하는 것이 여기에 해당된다.

관계 중심의 협상은 언젠가 다시 볼 수 있는 상대방의 이익을 포함한 전체 파이(Pie)를 키워가면서 각자의 이익을 높여가는 대화이다. 여러분이 만약 동남아 여행 중에 현지 기념품 가게에 들렀다고 가정해 보자. 가게 주인은 여러분에게 어떠한 협상으로 다가올까? 아마 이익 중심의 협상으로 생각하고 가격을 높여 부를 가능성이 많을 것이다. 하지만 여러분이 주인에게 자신은 여행객이 아니라 현지 여행 가이드라고 이야기한다면 어떻게 될까? 아마 주인은 다시 볼 사람이라고 생각하며 관계 중심의 협상으로 다가올 것이다. 물론 손님도 많이 데려와 달라고 부탁하면서 싸게 팔 것이다.

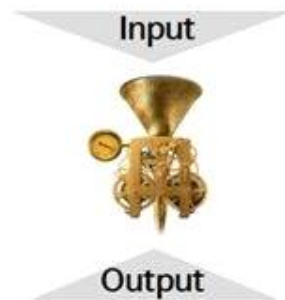
### 3. 협상은 과학

그런데 협상력은 순발력, 판단력 또는 말솜씨 등에서 천성적으로 타고 나는 역량이라고 생각하는 분들도 있다. 협상 실무에서 과거에는 그렇게 받아들이는 분위기도 있었다. 그러나 지금은 그렇지 않다고 보는 시각이 일반화되어 있다. 아래 그림의 기기처럼 일정한 양의 인풋(Input)만 넣으면 동일한 양 이상의 아웃풋(Output)이 반드시 나온다는 것이다. 즉 협상은 천성이 중요한 역할을 하는 Art(예술)가 아니라, 누구나 배워서 활용 가능한 Science(과학)의 영역이다.

여기서의 인풋은 무엇일까? 협상의 원칙과 협상 자원들이다. 협상 자원이라 함은 추후의 차

시에서 소개될 예정이지만 협상을 위해 사전에 준비해야 하는 객관적 기준이나 합리적 논거 등을 들 수 있다. 그리고 아웃풋은 협상 체결 결과를 의미한다.

협상은 Art 인가, Science 인가?



“협상을 할 때  
일정한 Input을 넣으면  
항상 좋은 결과가 나온다.”  
- Harvard Univ.

- 협상력은 70년대까진 천성, 80년대 이후 과학

#### 4. 윈-윈 협상을 위한 과학적 협상

원하는 협상 결과를 얻기 위해서 따라야 할 협상의 원칙들을 다음 차시부터 학습할 예정이다. 다음 페이지에 제시된 전체적인 학습내용을 보면 협상의 원칙은 이성과 감성이 서로 비슷한 비율로 구성되어 있음을 느낄 수 있다. 욕구와 (인간 내면의) 숨은 욕구, 좋은 인간관계, 타이밍, 상대의 감정 등이 감성에 관련된 부분이라면 Creative option, 객관적 기준, 합리적 논거, BATNA, 협상전술, 오퍼 전략 등은 이성에 관련 부분이라고 볼 수 있다. 실제 협상을 경험하면 느끼겠지만 이들 이성과 감성의 전략, 전술들이 상호 조화롭게 협업이 되어야 한다.



7차시. 상대방 요구의 욕구를 찾아라.
8차시. Creative Option을 도출해라.
9차시. 상대방의 숨은 욕구를 자극해라.
10차시. Win-Win 협상이 되도록 노력하라.
11차시. Standard(객관적 기준)부터 합의하라.
12차시. 합리적 논리를 준비해서 대화하라.
13차시. 상대방 주위의 이해관계인을 활용하라
14차시. 배트나(BATNA)를 활용하라.
15차시. 최적의 타이밍에 맞춰라
16차시. 좋은 인간관계를 협상의 토대로 삼아라
17차시. 협상 전술 (6가지)
18차시. 상대의 감정을 흔들어라
19차시. 오피 전략
20차시. NPT를 준비하라.

#### 〈 향후 차시별 학습 내용 〉

위에 제시된 학습 구성은 협상 실무에서 활용하고 있는 체계를 원용하였다. 즉 본 강의 내용에는 협상의 원칙과 전문용어들이 대부분 포함되어 있다. 따라서 앞으로 학습할 이들 원칙들을 제대로 이해한다면 보다 효과적인 커뮤니케이션을 수행할 수 있을 것이다.

앞으로 많은 영역에 인공지능이 개입되어 사람의 역할을 대체한다고 한다. 그렇지만 협상은 인공지능이나 로봇이 대체하기 어렵거나 가장 늦게 대체될 영역이라고 한다. 실제로 미래사회에서 살아남기 위한 개인 역량으로 많은 전문가들이 문제해결 능력, 비판적 사고, 협업, 그리고 협상 등을 거론하고 있다.

이처럼 협상이 인간만이 할 수 있는 영역이라는 주장의 근거는 무엇이 있을까? 인간 내면의 영역과 감정, 감성 등이 우발적으로, 그리고 실시간 개입되기 때문이다. 아마 인간의 역할을 대체하더라도 꽤 오랜 시간이 걸릴 것이라는 시각이 중론이다. 오히려 우리가 협상력을 갖춘 후, 인공지능을 활용하면 더욱 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이다.

오늘은 이전 차시까지 학습한 커뮤니케이션 기본역량을 바탕으로 보다 전문적인 커뮤니케이션 영역으로서의 협상의 개념과 중요성을 살펴보았다.

오늘 학습한 내용의 핵심을 간단히 정리하면 다음과 같다.



첫째, 협상은 서로가 원하는 것을 얻고자 상호 소통하는 과정이기에 우리 생활의 80%가 협상이다. 즉 우리는 원하든, 원하지 않던 항상 협상가인 셈이다. 그렇다면 협상의 원칙을 알고 대화에 임할 필요가 있지 않을까?

둘째, 협상의 본질은 윈윈(Win-Win)이다. 즉 협상은 자신만의 이익을 따져가며 싸워 이기는 게임이 아니라 서로의 전체 파이(Pie)를 키워가는 가운데 각자의 이익을 극대화해가는 윈-윈 게임인 것이다.

셋째, 협상력은 타고나는 예술가의 역량이지 아니라 누구나 배워가며 활용하면 본인이 원하는 결과가 나오는 후천적 역량이다.

넷째, 협상에서 활용되는 원칙들은 이성과 감성의 조화가 뒷받침되어야 한다. 따라서 이성과 감성이 서로 엇비슷한 역할을 한다고 볼 수 있다. 앞으로 인공지능이나 로봇이 대체하기 어려운 인간 고유의 영역에 가깝다.

## 제7차시. 상대방 요구의 욕구를 찾아라

### 1. 협상 커뮤니케이션 학습과정

7차시. 상대방 요구의 욕구를 찾아라.

14차시. 배트나(BATNA)를 활용하라.

8차시. Creative Option을 도출해라.

15차시. 최적의 타이밍에 맞춰라

9차시. 상대방의 숨은 욕구를 자극해라.

16차시. 좋은 인간관계를 토대로 삼아라

10차시. Win-Win 협상을 지향하라.

17차시. 협상 기술 (6가지)

11차시. 객관적 기준부터 합의하라.

18차시. 상대의 감정을 흔들어라

12차시. 합리적 논리를 준비해라.

19차시. 오퍼 전략

13차시. 이해관계인을 활용하라

20차시. NPT를 준비하라.

이번 차시부터 본격적으로 학습할 협상의 원칙들이다. 협상 전문가들이 실전에 활용하는 실무적인 내용을 중심으로 구성하였다. 우리 인생과 생활에서 사용되는 커뮤니케이션의 80%가 협상이라고 하였다. 따라서 본 과정을 충실히 학습하며 실생활에 적용한다면 효과적인 커뮤니케이션을 할 수 있다. 오늘은 첫 번째 원칙인 ‘상대방 요구의 욕구를 찾아라.’을 학습한다.

### 2. 요구 vs 욕구

보통 협상에 임하면 양측이 겉으로 제시하는 요구 사항들이 있다. 그럼 겉으로 표현하는 요구와 달리 욕구는 무엇을 의미할까? 협상 전문용어로는 요구를 Position이라고 하며, 욕구를 Interest 라고 한다.

요구가 겉으로 말하는 것이라면 욕구는 그 요구의 ‘속내’에 해당되는 개념이다. 즉 모든 요구에는 그 요구를 하는 동기나 이유가 있을 것이다. 다만 겉으로 말하지 않고 마음속에 갖고 있는 것이라 상대방이 추측을 해야 하는 개념이 욕구이다.

## 요구 (겉으로 말하는 얘기)

## 욕구 (요구의 속내): 왜 저런 요구(표현)을 하는거지?

협상에서 Position(요구)과 Interest(욕구)는 가장 기본적인 개념이다. 협상 과정에서 두 개념 중 무엇에 초점을 맞춰서 진행해야 하는지 다음 사례를 살펴보자.

만약 여러분이 동네 가게에 들어가서 주인에게 콜라를 달라고 요청했다고 하자. 그런데 마침 가게에 콜라가 다 떨어졌다면 주인의 대답은 어떨까? 크게 두 가지 유형의 반응이 있을 것이다. 손님의 요구에만 초점을 맞춘다면 “콜라가 없네요.” 라는 반응이 나올 것이다. 그런데 어떤 주인은 이렇게 반응할 수도 있다. “콜라는 없지만 요새 인기 있는 \*\*탄산수는 어떠세요?” 이 주인은 어떤 생각으로 이렇게 말했을까? 손님의 욕구에 초점을 맞춘 것이다. 즉 콜라를 요구한 손님의 속내는 ‘갈증 해소’ 라고 판단한 것이다. 손님이 콜라만을 꼭 마시려고 하기보다는 갈증 해소를 위해서 콜라를 찾는 것이기 때문이다.

### 3. 요구 vs 욕구의 사례



출처: KBS 드라마 <직장의 신>, 2013

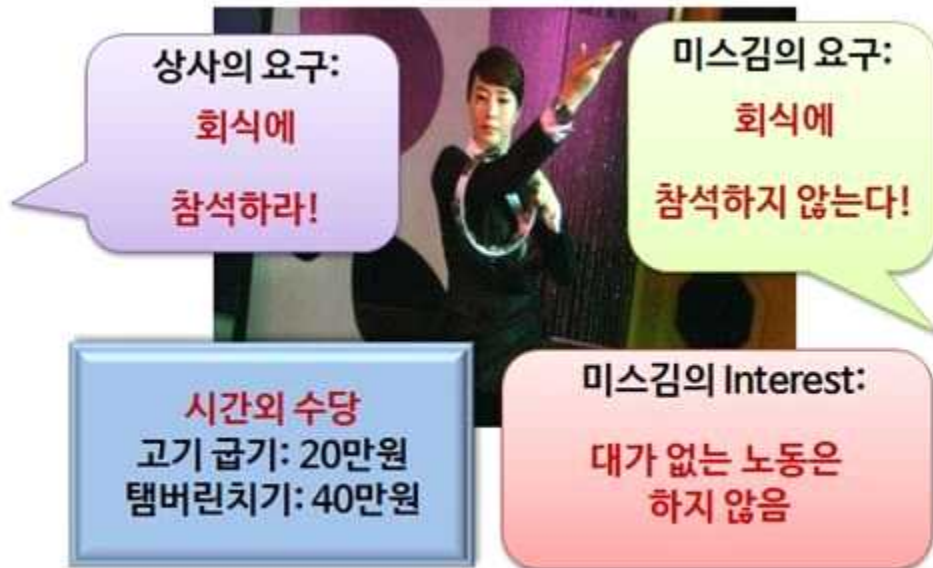


어떻게 하면 미스김을 회식에 참석시킬 수 있을까?

협상 과정에서 상대방의 말(요구) 자체에 주목하기보다는 그 말을 하게 된 배경이나 속내(욕구)에 초점을 맞추면 해결의 실마리(타결, 체결)가 나오는 경우가 많다. 이해의 편의상 당당한 비정규직 직원의 직장 생활을 그린 인기 드라마의 사례를 살펴보자.

어느 날 직장에서 저녁 회식을 갖기로 하고 비정규직 직원인 ‘미스 김’에게 통보를 한다.

이에 대한 미스 김의 반응(요구)은 ‘못 간다’ 였다. 온갖 설득을 시도했지만 일한 시간만큼만 보수를 받는 비정규직이 회식에 참여할 이유가 없다는 것이다. 자, 팀장과 미스 김과의 이 협상 과정, 어떻게 해결되었을까? 우선 서로의 요구에만 초점을 맞춘다면 아래 그림처럼 첨예하게 대립되어 해결방안이 보이지 않는다.



그럼 회사 입장에서 미스 김의 욕구를 파악하고 이를 충족시켜준다면 어떨까?

미스 김의 욕구는 ‘비정규직이라 불참’ 이다. 즉 달리 해석해보면 회식 참석에 대한 보수를 받는다면 업무의 연장선에서 참석 가능하다는 것이다. 그래서 회사에서는 회식 참석의 대가로 응분의 보수를 줄 것을 약속하고 미스 김을 회식(1차 고깃집, 2차 노래방)에 참석시키는데 성공했다. 결국 미스 김의 요구 대신 그 속내인 ‘욕구’ 를 헤아려서 이를 충족하는 대안을 제시한 것이다. 다만 드라마로서의 재미요소를 살리기 위해 회식 다음날 미스 김의 회식 참석 청구액은 예산을 크게 웃도는 상황을 설정하였다.

이번에는 미국 드라마 사례이다. 커피와 식료품을 파는 작은 동네 마트에 강도가 주인과 대치한 일촉즉발의 상황이다.



\* 출처: USA Network 드라마 <Fairly Legal>

이 상황을 간단히 정리하면 다음과 같다. 지금 가게에는 주인 이외에 주문한 커피를 기다리는 여성 손님(변호사)이 있다. 이때 강도가 난입하여 주인에게 돈을 다 내놓으라고 협박하였다. 이에 대해 주인은 돈을 못 주겠다고 버티고 있는 일촉즉발의 대치 상황이다. 손님이 강도를 진정시키고 조심스럽게 강도가 원하는 것을 물어보자 맥주와 육포라고 한다. 술을 마시고 싶는데 수중에 돈이 없는 한 젊은이가 강도로 돌변한 상황인 것이다. 알고 보니 소박한 강도인 셈이다. 대략적인 초기 상황을 설명하였는데 단순히 주인과 강도가 겉으로 표현하는 말에 주목한다면 해결의 실마리가 보이지 않는 긴박한 상황이다.

그럼 제3자인 손님이 어떻게 해결해 나가는지 보자. 손님은 주인과의 대화를 통해 강도가 궁극적으로 원하는 맥주와 육포의 가격은 50달러이지만 그 맥주와 육포의 도매가격은 17달러라는 사실을 확인한다. 강도가 요구하는 품목을 그냥 내어 준다면 주인이 실질적으로 손해 보는 금액은 17달러인 셈이다. 손님은 우선 강도를 달랜다. 어차피 큰돈을 원하는 것도 아닌바, 원하는 맥주와 육포를 그냥 갖고 나가면 어떻겠냐는 것이다. 그리고 나서 이번엔 주인을 설득한다. 위험한 상황에 빠지는 대신, 도매가 17달러의 맥주와 육포를 강도에게 제공하자는 제안을 하였다. 결국 양측이 서로 원하는 것을 얻는 선에서 이 상황은 정리가 되었다.

이 대치 상황 속에서 중재자인 손님은 양측의 말(요구)보다는 그 말 속에 담긴 속내(욕구)에 집중하고 있다. 먼저 돈을 내놓으라는 강도의 속내는 뭘까? 단순히 돈 자체가 중요한 것이 아니라 맥주와 육포를 먹고 싶다는 것이다. 그럼 돈을 못 주겠다는 가게 주인의 속내는? 무조건 한 푼도 못 주겠다기보다는 큰돈을 거저 주기 싫다는 것이다. 이때 손님은 두 사람의 속내(욕구:Interest)에 주목하였다. 겉으로 표현된 양측의 요구를 동시에 충족하는 해결방안이 없



으니, 두 사람의 속내를 동시에 충족시키는 방안을 모색한 것이다. 즉 강도는 (공짜로) 맥주와 육포를 갖게 하면 되고, 가게 주인은 큰돈만 안 뺏기게 만들면 되는 것이다.

### 양측의 욕구에 초점을 맞춘다면?



강도



가게주인

요구

돈 내놔라

돈 못 준다

욕구

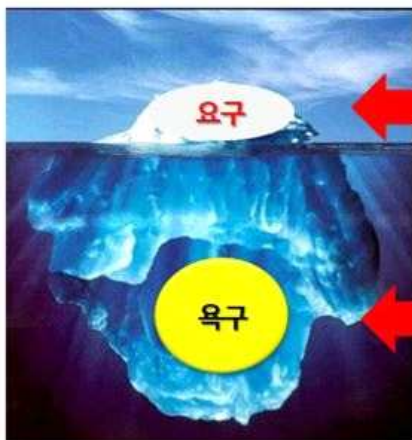
맥주와 육포를 먹고 싶다

큰 돈 빼앗기기 싫다

주인이 맥주와 육포를 제공하면 강도는 순순히 가게를 떠난다.

그럼 이 둘을 충족하는 해결방안은 뭘까? 그렇다. 강도에게 돈 대신 최종 목표인 맥주와 육포를 공짜로 내어 주는 것이다. 주인 입장에서는 맥주와 육포를 빼앗기는 셈이지만 실제 손해액은 도매가인 17달러에 불과한 금액이다. 적은 금액이라도 주인 입장에서선 손해를 보긴 했지만 일촉즉발의 상황에서 엄청난 위험과 맞바꾸기에는 그리 큰 손해액은 아니다.

## 4. 요구 보다는 욕구에 주목



상대방의 욕구 찾는 방법: 나의 요구에 대한 상대방 관점 파악

상대방이 해당 요구를 내놓는 이유를 찾아라

상대방이 나의 요구를 받아들였을 때,

- 상대방은 어떤 **좋은** 점이 있는가?
- 상대방은 어떤 **안 좋은** 점이 있는가?

위 그림은 협상 이론에서 많이 활용되는 이른바 ‘빙산의 일각’이다. 겉으로 드러난 일각(요구)을 건드리면 빙산 전체(상대방의 마음)를 별로 움직일 수 없지만 일각 아래 수면에 잠겨있는 빙산의 몸체(욕구)을 건드리면 빙산 전체(상대방의 마음)를 움직일 수 있다는 것이다.

## 5. 욕구를 찾는 방법

상대방의 요구는 겉으로 표현되기 때문에 쉽게 파악할 수 있지만 상대방의 속내인 욕구는 여러 가지 방법을 통해 파악해 내야 한다. 그럼 어떤 방법으로 상대방의 욕구를 찾아낼까?

아래에 제시된 내용처럼 나의 요구에 대한 상대방의 반응을 유추함으로써 상대방의 욕구를 알아낼 수 있다. 즉 내가 제시한 요구를 상대방이 받아들인다면 어떤 점이 좋은지, 그리고 나의 요구를 받아들이지 않는다면 상대 입장에선 어떤 문제점이 있어서 수용하지 않는 것인지를 판단해 보라는 것이다. 물론 이 과정은 철저히 상대방의 관점에서 생각해 보는 것이 중요한 키포인트이다.

채용 면접 시 나의 요구: “하루 5시간만 근무하게 해달라”		좋은 점 안 좋은 점
“회사가 나의 요구를 받아들이지 않는다면 회사는 ____가 좋다/안 좋다	“회사가 나의 요구를 받아들인다면 회사는 ____가 좋다/안 좋다	
추가로 인력을 충원할 필요 없이 일을 많이 시킬 수 있다	나머지 시간을 채울 다른 사람을 추가로 채용해야 한다	
프로젝트를 빨리 끝낼 수 있다	프로젝트 완료가 늦어질 수 있다	
업무 과정과 결과에 대한 통제가 더 쉬워진다	업무 과정과 결과를 철저히 통제하기가 어렵다	
우수한 능력을 지닌 사람을 채용하지 못하고 놓칠 수 있다	우수한 능력을 지닌 사람을 채용할 수 있다	

오늘은 협상의 원칙 중, 첫 번째 차시로서 요구와 욕구의 개념에 대해 살펴보았다.

가장 중요한 핵심 내용은 상대방의 요구보다는 그 요구를 하게 된 속내(욕구)에 주목하라는 점이다. 실제로 협상에서는 나의 요구를 열 번 강조하기보다는 상대방의 욕구를 한번 공략하는 것이 상대방을 설득하는데 훨씬 효과적이라고 한다.



## 제8차시. Creative Option을 발굴해라

### 1. 요구 보다 욕구에 주목

이전 차시에서 요구와 욕구의 개념을 학습하였다. 원하는 바를 겉으로 표현하는 것을 요구(Position)라고 하는 반면, 그 요구를 하는 동기를 욕구(Interest)라고 하였다. 대체로 내면의 욕구는 협상 과정에서 언급하지 않는다. 서로의 요구가 첨예하게 맞부딪힐 때에는 상대방의 요구보다 상대방의 욕구에 초점을 맞추라는 결론을 제시하였다.



아래 그림처럼 상대방의 요구에 대응한다면 빙산의 일각을 건드리는 형국이라 빙산 전체(상대방의 마음)를 움직이지 못한다. 그러나 수면 아래에 있는 빙산의 몸체를 건드린다면 빙산 전체를 내가 원하는 방향으로 움직일 수 있다.

### 2. Creative Option의 개념

위에서 설명한 것처럼 서로의 요구가 첨예하게 맞붙는 대화나 협상에서는 그 요구의 속내인 양측의 욕구를 동시에 충족하는 대안을 찾아야 한다. 이때 양측의 욕구를 동시에 만족시키는 대안을 Creative Option이라고 한다. 요구에 얽매이지 않고 욕구에 주목하는 점, 그리고 양측

의 욕구를 모두 충족하는 대안을 찾는 과정이 창의적이라는 관점에서 ‘Creative’ 라는 용어로 명명하고 있다.

### Creative Option에 도달하는 방법

양쪽의 욕구를 모두 만족시키는 제 3의 대안

### Creative Option의 시작

서로의 진정한 욕구를 파악하는 것에서 출발

2003년에 개봉했던 국내 영화, ‘선생 김봉두’의 사례를 보자. 돈 봉투만 밝히던 김봉두 선생이 지방 산골의 학교로 전출된 후 벌어지는 사건을 재미있게 그린 영화이다. 어느 날 김봉두 선생은 두 농민이 다투고 있는 현장을 지나가게 된다. 고무호스로 밭에 물을 주고 있는 농민과 읍내로 농작물을 팔기 위해 경운기를 몰고 가는 농민이 심한 언쟁을 하고 있다. 다툼의 요지는 경운기가 길을 지나가면 길 위에 놓여 있는 고무호스가 찢어지기 때문에 물을 대고 있는 농민이 경운기의 통과를 저지하고 있는 것이다.



영화 ‘선생 김봉두’의 장면

여러분은 이 상황을 어떻게 해결할 것인가? Creative Option(창의적 대안)의 개념을 활용하면 답이 나올 것 같지 않은가? 실제로 해법을 제시한 김봉두 선생의 대안은 Creative Option을 활용한 셈이었다. 양측이 첨예하게 맞붙는 요구보다는 그 요구의 속내인 양측의 욕구에 초점을 맞춰보자.

경운기 지나가선 안 된다는 농민의 욕구는 ‘비닐하우스에 물대기’이다. 반면 경운기로 그 길을 지나가야 하는 농민의 욕구는 물건을 운반해야 한다는 점이다. 그럼 양측의 욕구를 모두 충족하는 대안이 있지 않을까? 고무호스를 상하지 않게 경운기로 길을 지나가면 되는 방법 말이다. 그렇다. 호스를 땅에 파묻는 대안이 바로 Creative Option인 것이다. 지금까지 설명한 내용을 도식화하면 아래와 같다.

	농민1	농민2
요구	경운기 지나가지 마라	경운기 지나가야 한다
욕구	비닐하우스에 물 대기	물건 운반
Creative option	호스를 땅에 파묻는다	
결과	협상타결	

앞의 7차시에서 나온 ‘강도와 마트 주인 간의 대치 사례’도 창의적 대안의 관점에서 살펴보자.



요구

돈 내놔라

돈 못 준다

욕구

맥주와 육포를 먹고 싶다

큰 돈 빼앗기기 싫다

Creative option

주인이 맥주와 육포를 제공하면  
강도는 순순히 가게를 떠난다.

상점에 들어온 강도의 요구는 ‘돈 내놔라’ 인 반면, 가게 주인은 ‘돈을 못 주겠다.’였다. 그러나 옆에 있던 중재자가 양측의 욕구를 확인하는 과정에서 강도의 욕구는 큰 돈 자체에 욕심이 있어서 강도행각을 벌인다기보다는 순간적으로 맥주와 육포가 먹고 싶어서 무작정 돈을 요구하는 것이었다. 그럼 양측의 욕구를 동시에 충족하는 방법을 고민하면 어떨까?

결국 창의적 대안은 맥주와 육포를 강도에게 무상 제공해서 가게를 조용히 떠나게 만드는 것이었다.

사실 우리는 살아가면서 양측의 요구가 맞지 않아 갈등하는 상황이 종종 있다. 그러나 요구 자체에만 초점을 맞추다 보니까 언쟁이 격화되는 국면으로 치닫는 것이다. 만약 어느 일방이 침착하게 상대방과 자신의 욕구를 확인하면서 창의적 대안을 모색해 보면 의외의 해법이 나올 수 있는 상황이 많다.

물론 양측의 욕구를 동시에 충족하는 창의적 대안이 항상 나온다는 보장은 없다. 그러나 요구에 얽매어서 시간을 낭비하기보다는 존재의 여지가 있는 창의적 대안을 모색하는 것이 현실적으로 바람직하다.

### 3. Creative Option의 도출방법

창의적 대안을 발굴하기 위해선 우선 상대방의 욕구를 파악해야 한다. 상대방이 주장하는 요구를 하는 동기와 배경을 파악해야 하는 바, 역지사지의 관점으로 상대방을 이해하려는 노력이 필요하다.

현실적으로 갈등을 빚는 대화 속에서 상대방을 이해하는 것은 쉽지 않다. 따라서 평소 상대방을 이해하는 노력이 필요하며, 협상이라는 테이블에 임하기 전에 미리 상대방의 욕구를 파악하는 준비가 필요하다. 상대방에 관한 SNS 내용을 탐색하거나 주변 지인을 통해 상대방의 욕구를 확인하는 노력이 그러한 사전 준비 활동들이다. 그럼 협상 과정에 초점을 맞춰 상대방의 욕구를 파악하는 방법들을 알아보자.

첫째, 나보다 상대가 더 많이 이야기하는 분위기를 조성하라

대체로 상대방의 내면은 상대방의 말과 행동으로 나타나게 되어 있다. 이때 중요한 것은 그의 행동과 말을 제대로 파악하는 경청의 노력이다. 이전 차시에서 커뮤니케이션의 기본역량으로 학습한 바 있는 ‘경청’이 협상에도 중요한 기본역량이다. 따라서 내가 대화를 주도하기보다는 상대방이 진솔하게 이야기를 많이 하게 유도하면서 적극적인 공감대를 보여주는 ‘적극적 경청’의 자세가 중요하다.

둘째, 열린 질문을 하라

협상 전문가들에 따르면 상대의 욕구를 파악하는데 질문보다 좋은 방법은 없다고 한다. 상대방의 욕구를 파악하기 위해 사전에 여러 가지 가설을 세워놓고 이를 적절하게 물어보는 것이다. 이때 이전 차시(3차시 질문)에서 학습한 내용처럼 육하원칙에 입각한 열린 질문을 활용함이 바람직하다.

아래 그림을 보면 닫힌 질문의 경우에는 상대방이 제공해 줄 수 있는 정보의 양이 제한적임을 알 수 있다. 그러나 열린 질문은 상대방으로 하여금 이러저러한 다양한 정보를 이야기하게 만든다.

**닫힌 질문**

**마감일을 지킬 수 있겠습니까?**

**열린 질문**

**마감 내에 끝내려면 어떻게 해야 할까요?**

**닫힌 질문**

**목표를 달성할 수 있겠습니까?**

**열린 질문**

**목표를 달성하려면 어떤 지원이 필요합니까?**

**닫힌 질문**

**이 일은 당신이 할거지?**

**열린 질문**

**이 일은 누가 하는 게 가장 좋겠나?**

[열린 질문과 닫힌 질문의 예시]

셋째, 제3자를 활용하라

갈등이 고조되어 있는 상황이라면 대화를 통해 상대방의 욕구를 파악하기가 쉽지 않을 것이다. 이러한 경우에는 주위 사람들을 통해 상대방의 욕구를 유추해 보는 노력이 필요하다. 물론 상대방 욕구와 관련하여 가장 많은 이야기를 해 줄 사람을 선택함이 중요하다.

넷째, 나의 욕구를 먼저 드러내라

상대방과의 대화중에서 가장 효과적으로 상대방의 욕구를 파악할 수 있는 방법이다. 나의 욕구를 진솔하게 드러냄으로써 상대방의 마음을 여는 것이다. 이를테면 다음과 같은 대화가 여기에 해당된다.

“솔직히 이번 대화를 통해 가장 바라는 점은 귀사와의 거래를 통해 안정적인 계약기간을 확보하는 것이에요” 공식적인 요구 조건은 ‘가격’ 이지만 보다 중요하게 생각하고 있는 것은 안정적이고 오랜 기간 거래하고 싶다는 속내를 밝히는 것이다.

다섯째, 욕구가 하나가 아닐 수 있음을 명심하라

사실 상대방이 요구하는 내면의 동기에는 돈 이외의 다양한 욕구가 더 있을 수 있다. 지속적인 관계 유지 라든가, 상호 신뢰 형성, 리스크 회피, 존중받는 느낌 등 말이다. 특히 최근에는 사람들의 관심의 폭이 넓어지면서 다양한 욕구가 생겨나고 있다.

여섯째, 평소 상대방을 만날 때마다 면밀히 관찰하라

공식적인 협상 테이블에서 상대방의 욕구를 파악하는 것은 현실적인 한계가 있다. 따라서 추후 거래 관계나 협상 관계로 만날 가능성이 있는 상대방은 미리부터 관찰해 두는 습관이 필요하다. 다만 이미 학습한 것처럼 관찰할 때에는 주관적으로 추론하기보다는 객관적인 사실에 근거하여 세밀히 살펴보고 기록하는 습관이 필요하다.

이번 차시는 협상의 기본 원칙으로서 많이 활용되는 Creative Option의 개념과 사례를 살펴 보았다. 핵심 내용을 정리하면 다음과 같다.

상호 간 요구 조건이 대립되어 갈등이 지속될 때에는 창의적 대안이 필요한 바, 다음과 같은 순서로 대안을 발굴한다.

Creative Option 발굴 과정:

- 1단계: 상대방의 요구보다는 상대방의 욕구를 헤아려 보라
- 2단계: 상대방의 욕구와 나의 욕구를 나란히 노트에 기록하라
- 3단계: 기록된 내용을 보면서 양측의 욕구를 동시에 충족하는 대안을 발굴하라

상대방의 욕구를 파악하는 방법:

- 나보다 상대가 더 많이 이야기 하게 하라.
- 열린 질문을 하라
- 제3자를 활용하라
- 나의 욕구를 먼저 드러내라
- 욕구가 하나가 아닐 수 있음에 대비하라
- 평소 상대를 만날 때마다 관찰하라



## 제9차시. 상대방의 숨은 욕구를 자극해라

### 1. Creative Option의 부재



협상 과정에서 창의적 대안을 효과적으로 활용하는 사례들을 이전 차시에서 살펴보았다. 그런데 양측의 욕구를 동시에 충족하는 대안이 항상 발견된다는 보장은 없다. 오히려 그렇지 않은 상황들이 더 많은 것이 현실이다. 이러한 경우에 접근할 수 있는 또 하나의 방법이 있다.

창의적 대안 대신에 상대방의 숨은 욕구를 건드리는 것이다. 그럼 숨은 욕구의 개념부터 살펴보자.

### 2. 욕구의 종류

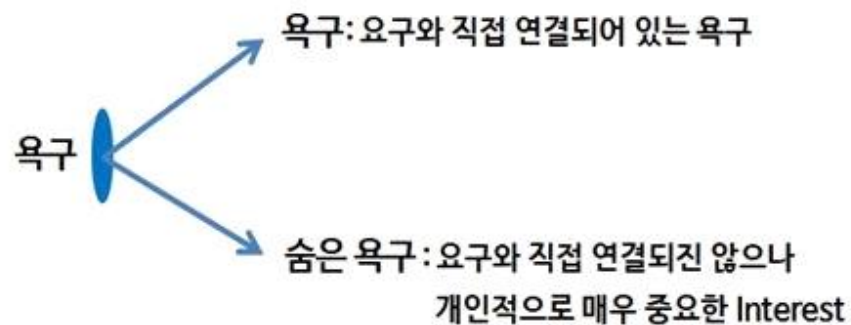
상대방 요구(Position)의 속내인 욕구(Interest)에는 2가지 종류가 있다.

첫째, (일반) 욕구: 요구와 직접 연결되어 있는 욕구

둘째, 숨은 욕구: 요구와 직접 연결되지는 않지만 개인적으로 중요한 또 다른 욕구(관심 사안)들

창의적 대안에서 활용되는 욕구는 첫 번째 욕구이다. 즉 협상 과정에서 제시된 요구와 관련되어서 그 요구가 나온 배경이나 동기를 의미한다. 그러나 이러한 양측의 욕구를 동시에 충족시키는 창의적 대안이 나오지 않는다면 두 번째 욕구인 ‘숨은 욕구’를 고민해야 한다. 숨은 욕구는 요구와 관련되어 있지 않은 상대방의 관심 사안들을 의미한다.

숨은 욕구를 어떻게 활용하는지 사례를 통해 살펴보자.



양측의 요구를 충족하는 creative option이  
도저히 안 나온다면 숨은 욕구를 발굴하라!

### 3. 숨은 욕구 발굴 사례분석

다가온 여름휴가의 장소 선정을 놓고 부부간의 협상을 그린 상황이다. 간단히 요약하면 다음과 같다.

한 부부에게 여름휴가 시즌이 다가온다. 그런데 이번 여름휴가는 결혼 20주년이 되는 뜻깊은 휴가라 부인 입장에서 기대가 남다르다. 사실 부인은 결혼하기 전부터 ‘자신의 꿈은 일주일 정도의 하와이 여행을 다녀오는 것’ 이라고 입버릇처럼 얘기하곤 했다. 마침 작년부터 올해 여름휴가는 하와이로 가자고 남편에게 말하기도 했다.

그런데 남편은 올해 들어 새로 이직한 회사에서 매우 힘든 하루하루를 보내왔다. 그래서 이번 여름휴가 때만은 집에서 폭 쉬면서 충전하자고 속으로 위안을 삼아왔다. 그래서 이번 여름휴가는 1박2일 정도로 해서 가까운 북해도를 다녀온 후, 나머지 4일 정도는 집에서 폭 쉬고 싶다는 제안을 구상 중이다. 물론 부인에게 어떻게 이러한 제안을 꺼낼지 노심초사하고 있는 형편이다.

참고로 이 부부에게는 올해 고3인 수험생 자녀가 있다.

여러분이 남편 입장에서 어떻게 부인을 설득할 것인지 생각해 보라.

지금 협상 테이블에서 부부가 협상을 진행한다면 아마 아래 그림처럼 대립될 것이다. 남편의 욕구와 부인의 욕구를 서로 연결해 보자.

**결혼 20주년 기념  
가족 휴가여행지는?**

	
<b>남편</b>	<b>부인</b>
<b>북해도로 가자!</b>	<b>하와이로 가요!</b>

남편의 욕구: (1박 정도의 여행 후) 집에서 푹 쉬고 싶다.

부인의 욕구: 젊은 시절의 로망(하와이 여행)을 성취하고 싶다.

그런데 아무리 고민해도 두 사람의 욕구를 충족하는 대안이 나오질 않는다.

그럼, 창의적 대안으로 해법을 찾는 대신에 ‘숨은 욕구’를 활용하여 풀어보자. 지금은 남편의 입장에서 해결방안을 모색하는 것이므로 상대방인 부인의 숨은 욕구를 찾아야 한다. 그래서 부인의 숨은 욕구를 충족하는 대안을 제시하고, 휴가는 1박2일의 북해도로 합의하는 것이다.

하와이 여행이라는 요구와 관련은 없지만 부인의 관심 사안은 다음과 같은 것들이 도출되었다. 우선 부인은 일반 여성들처럼 명품에 대한 관심이 있다. 또한 평소 친정 부모님을 자주 찾아뵙지 못해 미안함을 갖고 있다. 마지막으로 자녀가 수험생이라 자녀에게 신경을 쏟아붓고 있는 시점이다. 이러한 일반 욕구(젊은 시절의 하와이 여행에 대한 로망) 및 다른 숨은 욕구들을 정리하면 아래 그림과 같다.



이제 남편 입장에서는 부인이 갖고 있는 이러한 3가지의 숨은 욕구들을 건드리는 대안들을 부인에게 제시하면 어떨까? 이렇게 말이다.

“여보! 이번 여름에는 집에 수험생 아이도 있고 하니, 대학생이 된 아이와 함께 내년에 하와이를 꼭 가기로 하고, 간단하게 북해도에 1박2일 다녀오는 게 어때? 이참에 당신 부모님도 모시고 말이야. 그리고 다녀오면서 공항 면세점에서 당신 명품 핸드백도 하나 사자.”

이 정도 제안이면 부인이 거부할 명분이 별로 없을 것 같다.

이번에는 다른 사례를 살펴보자. 2008년에 인기리에 방영되었던 드라마 ‘베토벤 바이러스’의 한 장면이다.



상황 설명: 한 지방자치단체인 석란시청에서 작은 규모의 오케스트라를 창단 중에 있다. 그리고 당시 잘 나가는 지휘자인 강건우를 단장으로 섭외 중이다. 당시 강마에로 불리며 해외에서도 인기 있는 강건우는 한 지방자치단체의 단장직 요청을 일언지하에 거절했다. 거절 배경(욕구)에는 조만간 안식년을 가질 계획이었고, 지방의 수준 낮은 오케스트라에서 남은 인생을 보내는 것은 자존심이 허락하지 않는 것이었다.

이 경우 역시 석란시청 입장에서는 거절의 속내인 이들 욕구를 충족하는 창의적 대안이 좀처럼 나오질 않는 상황이었다. 그럼 강마에의 숨은 욕구는 어떤 것들이 있을까? 강마에의 욕구와 숨은 욕구를 함께 도식화하면 다음과 같다.



이 드라마에선 옆에 있는 친구가 강마에의 숨은 욕구를 하나씩 자극한다.

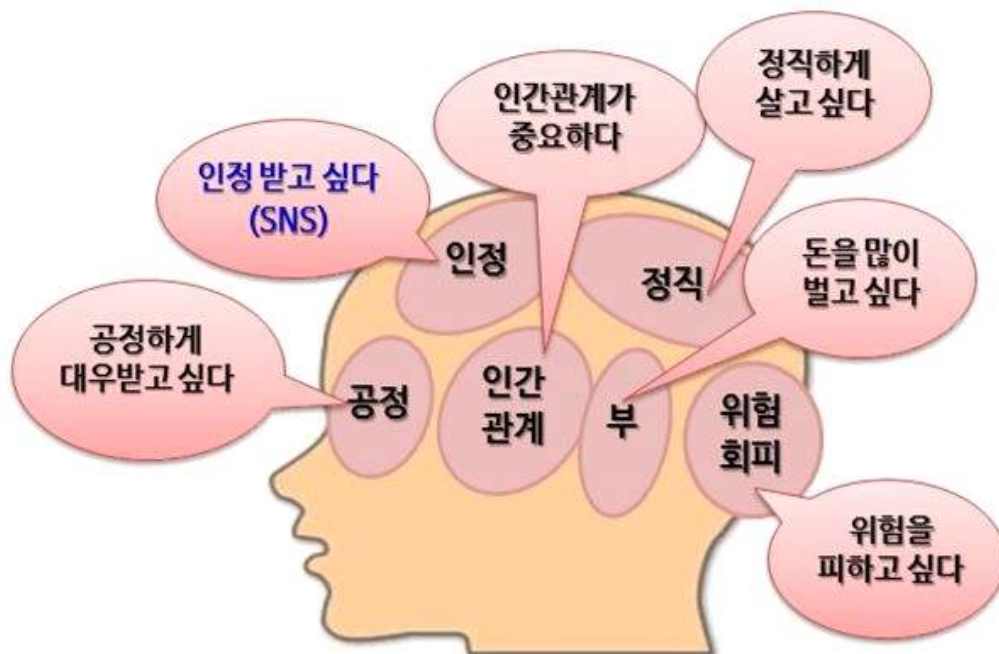
“이제 해외에 지휘하러 여기저기 정처 없이 돌아다니는 것도 지겹지 않니?”

“지방이긴 하지만 누구의 간섭도 받지 않고 전권을 위임받아 마음껏 오케스트라를 운영하고 싶지 않아?”



“매번 모르는 사람들을 지휘하는 것보다 평생을 함께 가는 부부처럼 정을 나누며 지낼 수 있는데...”  
결국 강마에는 석란시의 제안을 수락하게 되고, 본인의 숨은 욕구들을 충족하는 삶을 살게 된다.

#### 4. 숨은 욕구 유형



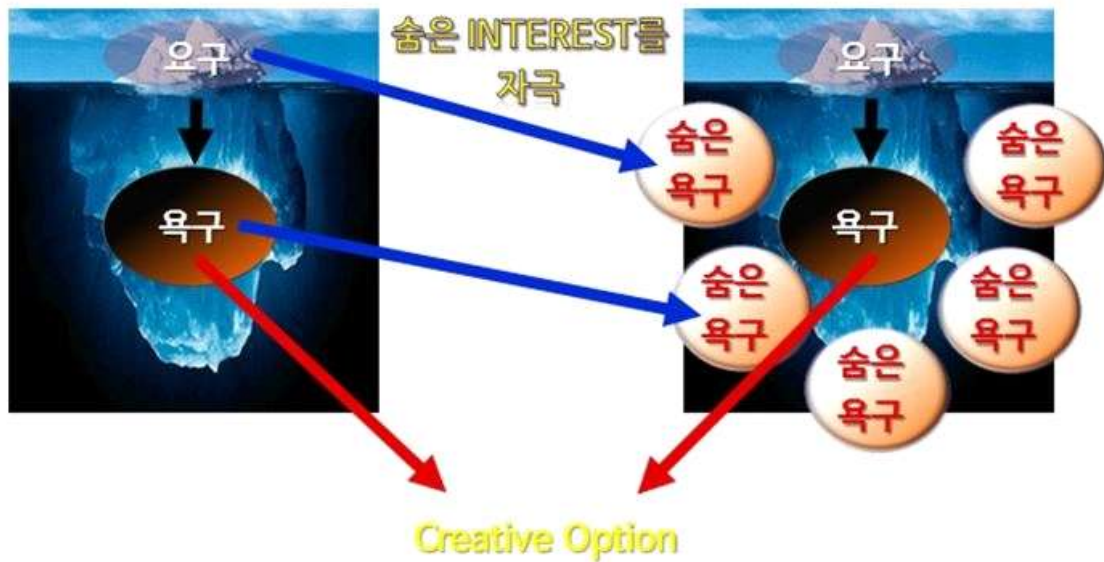
협상에서 숨은 욕구가 효과적으로 활용되는 배경은 무엇일까? 현대인들은 과거에 비해 경제적 관심 이외에 다양한 욕구들이 있다. 과거에는 협상의 요구로서 주로 경제적인 관점이 작용해 왔지만 최근 들어서는 비금전적 가치관에 해당되는 욕구들이 많이 생겨났다. 위 그림에서처럼 말이다.

상대방의 숨은 욕구를 발견하기 위해선 역시 커뮤니케이션의 기본역량인 관찰, 질문, 경청 등이 필요하다. 무엇보다도 사람의 마음속에는 다양한 가치관과 욕구들이 자리하고 있음을 인식하는 것도 중요하다.

#### 5. 숨은 욕구 활용 전략

이번 차시는 창의적 대안이 더 이상 발굴되지 않을 경우에 활용할 수 있는 숨은 욕구를 학습하였다. 숨은 욕구는 아래 그림처럼 요구와 관련 있는 욕구가 아닌, 그 이외의 다양한 상대방의 욕구(관심 사안)들을 의미한다.

이러한 상대방의 숨은 욕구들을 효과적으로 자극하면 상대방은 자신의 요구를 조정하거나 철회할 수 있다.





## 제10차시. Win-Win 협상이 되도록 노력해라

### 1. Win-Win 관계

협상에서 가장 중요한 것은 물론 협상 결과이다. 그러나 서로가 장기적인 관계를 모색할 수 있는 사이라면 더욱 중요한 것이 있다. 협상 직후 상대방이 느끼는 ‘뒷맛’이다. 내 입장에서 금전적인 이익은 남겼지만 상대방의 뒷맛이 개운치 않다면 결코 좋은 협상이라고 볼 수 없다. 이는 추후의 협상에도 영향을 미칠 뿐만 아니라 이번 협상을 이행하는 과정에도 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

물론 상대를 다시는 볼 일이 없다면 협상에 대한 상대방의 만족까지 신경을 쓸 이유가 별로 없을 것이다. 그러나 네트워크 시대 속에서 언제 어디서 어떠한 모습으로 다시 볼 수 있을지는 아무도 장담할 수 없다. 또한 SNS를 통한 본인의 평판에도 문제가 생길 수도 있다.



쥐어 짜여 죽으나,  
한판 불고 죽으나  
별 차이 없다!



협상에서는 ‘승자’와 ‘패자’라는 개념을 잘 쓰지 않는다. 다만 좋은 협상과 나쁜 협상이 있을 뿐이다. 1차 세계대전의 종전 협상의 사례를 보자. 연합군의 협상안대로 독일은 엄청난 패전 배상금을 물게 되었다. 얼핏 연합군이 협상의 승자처럼 보였다. 그러나 독일은 배상금을 갚아 나가는 과정에서 점점 이행에 대한 의지를 잃어가게 된다. 결국 히틀러의 선동에 따라 2차 세계대전으로 이어지게 되는 상황으로 치닫게 된다.

Win-Win 협상은 좋은 협상을 말한다. 좋은 협상은 협상 후에도 내가 취한 것 못지않게 상대방도 많이 얻었다고 느끼게 만드는 협상을 의미한다. 중요한 것은 정량적인 수치보다 정성적인 느낌인 것이다.

## 2. Win-Win(윈윈) 협상 개념

보통 가격을 합의하는 협상 과정에서 서로의 요구액이 차이가 있는 경우, 중간 수준으로 합의하는 상황을 많이 본다. 이를테면 나의 요구 금액은 2만 원이고, 상대방의 요구 금액은 1만 원일 경우, 좀처럼 합의가 이뤄지지 않는다면, 결국 15,000원 근처에서 타결이 되는 경우 말이다. 대체로 시간적 압박이 서로에게 부담이 되는 경우, 이러한 중간치 합의가 많이 발생한다. 이러한 경우는 Win-Win이라고 볼 수 있을까?

그렇지 않다. 각자 5천 원씩 손해를 본 Lose-Lose 협상이다. 그럼 이러한 상황을 어떻게 윈윈 협상으로 바꿀 수 있을까? 윈윈 협상은 요구와 관련된 사안들 이외의 다른 이슈들을 포함시켜 서로 윈윈하는 협상을 말한다.

예를 들어 갑회사는 납품업체인 을회사로부터 자재를 구매하면서 가격을 낮추고 싶어 한다. 반면 영세 업체인 을회사는 수익에 민감하기 때문에 가격을 낮출 수 없는 입장이다. 현재로서는 가격이라는 이슈만으로 서로 윈윈하는 방법은 없어 보인다. 이때 갑회사가 가격 인하를 포기하는 대신 다른 이슈들을 협상 테이블에 올려놓고 을회사와 논의하면 어떨까? 다음과 같이 요구하는 상황처럼 말이다.

(갑회사의 새로운 제안) 가격은 저희가 양보하는 대신에 다음 사안들을 맞춰 주세요.

납품 시기: “좀 빠른 시일 내에 납품해 주세요.”

하자 보증 기간: “1년에서 2년으로 연장해 주세요.”

배송: “저희가 원하는 곳으로 일괄 배송해 주세요.”

제품 교육: “1년에 2회, 제품 교육을 부탁드립니다.”

을회사 입장에서는 이러한 사안들을 수용한다면 당초 요구한 가격을 그대로 관철할 수 있게 된다. 물론 추가 요구사안들은 재무적인 차원이 아니어서 수용하기에 어렵지 않은 조건들이다. 갑회사 역시 가격에선 손실을 보지만 추가 요구 조건들에서 금전적 이익 못지않은 혜택을 얻게 된다. 결국 상호 윈윈의 협상 결과를 얻게 되는 것이다.

## 3. Win-Win 협상 사례

위에서 학습한 윈윈 협상의 개념을 이해하기 위해 본격적인 사례 분석을 해 보자. 아래는 전

국적인 판매망을 갖고 있는 초저가 생활용품 유통 업체와 유리컵 납품업체 간의 협상 상황이다.



현재 서로의 요구 조건을 비교해 보면 300원의 격차가 있다. 500원이라는 단가에 비해 꽤 큰 차이를 보이고 있어 타결이 요원한 상황이다. 실제로 초저가로 판매하는 유통 업체 입장에서 납품업체의 요구를 들어줄 수 없는 상황이다. 물론 납품업체 역시 영세한 중소기업이라 자금에 민감할 수밖에 없다. 그러나 이 상황에서도 윈윈 협상의 개념을 적용하면 서로가 만족할 만한 협상 결과를 얻을 수 있다.

전략적인 활용의 폭이 상대적으로 넓은 유통 업체 입장에서 다음과 같은 조건들을 제시한다.

“전국 판매망을 보유한 저희와 거래하시면 (납품업체의) 공장 가동률이 현재의 80%에서 100%까지 올라갈 겁니다.”

“대금 결제는 현금으로 하고, 그것도 납품 이전에 미리 결제해 드릴게요.”

“저희 업체와 고객의 특성상 포장지는 필요 없어요.”

“저희 업체와 고객의 특성상 심플한 디자인에 들어가는 원가도 줄어드는 거예요.”

이러한 제안은 아래 그림처럼 양측이 얻는 전체 파이가 이전보다 더욱 커지는 결과를 초래한다. 즉, 이전에는 (1개당) 300원의 차익을 놓고 누가 더 많이 차지하느냐의 제로섬(Zero-sum) 게임이었다면, 유통 업체의 새로운 제안으로 인해 700원의 전체 파이를 서로 나누는 Win-Win 게임으로 전환되는 것이다.(공정가동률 증대, 현금결제, 포장비용 절감 등을 전부 금액으로 환산하면 개당 400원이라고 가정함)



위의 그림에서 원에 표시된 직선을 서로의 이익 배분선으로 보자. 좌측의 제로섬 게임에서 서로 반반씩 나누게 되면 양측이 150원과 150원의 이익을 획득할 것이다. 그러나 우측의 윈윈 게임에선 유통 업체가 250원, 납품업체가 450원의 이익을 획득하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 협상 상황에 따라선 유통 업체가 300을 그대로 고수할 수도 있으니 쌍방이 이전 보다 훨씬 양호한 결과를 얻는 것이다. 이렇게 Win-Win 협상은 다른 이슈들을 불러들여 전체 파이를 키워가며 서로 양질의 결과를 얻는다.

위의 사례는 기업과 기업 간의 협상 상황이다. 그렇다면 개인과 개인 간의 커뮤니케이션에도 이러한 윈윈 협상의 개념을 적용할 수 있을까? 당연히 그렇다. 인간관계에서는 경제적 이익 이외에도 다양한 가치관이라는 이슈를 추가하여 전체적인 파이를 키울 수 있다.

아래 그림은 인간관계에서의 다양한 이슈들을 나타내고 있다.



개인 간의 협상 상황을 도식화한 위 그림에서 보면 좌측 부분은 경제적 이익만을 갖고 난항을 거듭하다 결국 50:50으로 합의되는 상황이다. 그러나 윈윈 협상으로 타결된 우측 부분을 보자. 경제적 이익도 더 키우는 동시에, 다른 정성적인 이익을 포함시킴으로써 양측이 대략 80:80으로, 각자 더욱 커진 결과물을 획득하고 있다.

원윈 협상의 가장 큰 특징은 대립되는 요구 조건 이외의 다양한 이슈들을 포함시켜 전체 파이를 키우는 것이라고 하였다. 여기서의 이슈는 이전 차시에서 학습한 숨은 욕구에 해당된다. 즉 상대방의 속내 중, 요구 조건과 관련되지 않은 관심 사안들 말이다.

지금까지 살펴본 사례 분석을 통해 원윈 협상의 절차를 정리하면 다음과 같다.

1단계: 상대방의 다양한 숨은 욕구를 파악하여 전체 파이를 키워라.

2단계: 전체 파이가 커지면 Zero-sum 게임이 Positive-sum 게임으로 전환된다.

3단계: Positive-sum을 놓고 적절한 선에서 Win-Win 협상으로 타결을 본다.

#### 4. 상대방의 협상 만족도 제고 방법

원윈 협상의 관건은 새로운 이슈들을 협상 테이블에 올려놓아 파이를 키우는 것이다. 즉 상대방의 관점에서 이익이라고 생각할 만한 숨은 욕구들을 파악하여 상대방을 자극하는 것이다.

이들 이슈들이 정량적인 이익과 관계가 있다면 더할 나위 없이 좋겠지만 정성적인 이슈들도 바람직하다. 파이라는 이익은 최종적으로 상대방의 만족감에 귀결된다. 따라서 상대방으로 하여금 금전적으로는 만족하지 못하여도 상대방이 중요시하는 인정, 존중, 공정함 등에 만족감을 느끼게 해준다면 역시 원윈 협상인 것이다.

또한 협상종결 후에도 협상에 대한 상대방의 만족감을 높이는 노력도 원윈 협상에서 매우 중요하다. 이를테면 협상 직후, 인사하는 과정에서 자신보다는 상대방이 더욱 많이 얻었다고 축하해 주는 표현을 던지는 것이다. (물론 객관적으로는 내가 더 많은 것을 얻었는데도 말이다.) 이 과정에서는 자신의 이익을 가급적 표현하지 않으며 상대방의 이익들을 부각시키는 것이 바람직하다.

오늘 차시에서는 협상의 본질인 원윈 관계 및 원윈 협상의 방법을 살펴보았다. 핵심 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 원윈 협상의 방법은 다음과 같이 3가지 단계로 진행된다.

1단계: 상대방의 다양한 숨은 욕구를 새로운 이슈에 포함시켜 전체 파이를 키워라

2단계: 전체 파이가 커지면 Zero-sum 게임이 Positive-sum 게임으로 전환된다.

3단계: Positive-sum을 놓고 적절한 선에서 Win-Win 협상으로 타결을 본다.

둘째, 협상 종결 시 가장 중요한 것은 협상 결과에 대한 상대방의 느낌(뒷맛)이다. 바로 이 느낌이 윈윈 관계의 핵심이다. 이를 위해 협상 직후에 자신의 이익보다는 상대방의 이익을 부각시키는 메시지를 적극 표현하라.

## 제11차시. Standard(객관적 기준) 부터 합의해라

### 1. 사례 분석

다음은 단독주택 매매에 대한 부동산 거래 사례이다. 어느 매수인이 공인중개사를 통해 매도인이 생각하는 희망 가격을 알아보니, 주위의 시세 보다 훨씬 높은 평당 200만 원(전체 100평 기준, 총 2억 원)이었다. 아마 매도인은 협상을 고려하여 일단 의도보다 높게 부른 것이 분명하다.

매수인은 일단 주위에 나와 있는 단독주택의 시세 및 최근 거래가를 알아보기 위해 국토교통부 실거래가 공개 시스템에 접속했다. 여기서는 지역별 부동산 거래 관련 정보가 상세히 공개되어 있기 때문에 협상에서 객관적 기준으로 활용할 수 있는 정보들을 쉽게 확보할 수 있었다. 여기서 이 부근에 소재한 단독주택들의 최근 1년간 거래가격을 보니까 예상대로 매도인이 요구한 가격(평당 단가)보다 높게 거래된 사례는 단 한 건도 없었다. 오히려 최근 거래가격도 하락세 추세를 보이고 있음을 확인하였다.

마지막으로 거래가격 조정을 유도할 수 있는 추가 요인을 찾아보기 위해 건축물대장을 열람해 보았다. 그 결과 생각지도 못한 사실을 발견해 냈다. 대장에는 3층에 번듯하게 지어진 옥탑방이 무단 증축에 따른 위반 건축물로 등재되어 이행 강제금을 부과 받은 사실이 있었다.

매수인은 이 2가지의 자료를 매도인에게 제시하여 매도인 자신의 제안가격이 비현실적이라는 점을 인식시켰다. 그리고 몇 가지 추가 제안을 포함시켜 매수인 자신이 원하는 가격을 관철시키는 시도를 하였다. 즉 매수인은 매도인이 원하는 점과 고민하는 점을 파악하여 다음과 같은 제안을 하였다.

평당 주위 시세보다 높게 요구하신 200만 원을 100만 원으로  
해주세요. 최근 1년간 이 지역 거래상황을 조회해도 매도인  
제시 가격으로 거래된 적도 없거니와 요새 거래 가격도  
하락 추세더군요. 건축물대장도 확인해보니 옥탑방이  
위반 건축물로 최근 이행 강제금이 부과되어 있는데 이 부분은  
저희가 부담할게요.

또한 계약금으로 매매가의 10%가 아닌 70%를 드리고  
잔금은 계약 일자로부터 보름 이내 전액 지급해드리죠.



자, 여기서 가장 주목할 점은 국토교통부 실거래가 자료와 건축물대장이다. 이 두 가지는 상대방도 인정할 수밖에 없는 객관적 자료이다. 이러한 자료는 협상에서 본인의 주장을 상대방에게 납득시키는데 매우 효과적으로 활용할 수 있는 도구인 것이다.

## 2. Standard 개념

협상과 비슷한 개념으로 흥정이 있다. 이 두 가지 개념 간의 차이는 뭘까?

협상은 관계와 전체 이익을 중시하여 나름의 원칙과 논리에 입각하여 전개되는 반면, 흥정은 원칙 없이 오로지 자신의 이익만을 추구하는 제일 하수들의 협상이다. 불특정 다수의 손님들과 가게 주인들이 만나는, 즉 다시는 볼 일이 없다고 생각되는 사람들끼리 하는 것이 흥정이다.

여기서 두 개념을 구분하는 가장 큰 차이는 뭘까? 원칙에 입각하여 대화를 진행하는지의 여부이다. 협상 용어로서의 스탠다드는 ‘합의를 유도하는 객관적이고 타당한 근거(기준)’ 라고 정의된다.

앞에서 살펴본 사례에서는 국토교통부 실거래가 시스템과 건축물대장이 바로 스탠다드이다.

## 3. Standard 사례

다음은 스탠다드의 다양한 사례들이다.

- 시장가격: 시세, 주가 등
- 제3자의 결정: 조정, 중재
- 정부 지침 (예: 공정거래위원회에서 공개한 표준 계약서)
- 관례: 업계 관례
- 전례: 법원의 판례, 이전 계약조건
- 이전 거래가격

노사 간 임금 협상 시 Standard

- 물가 상승률, 경쟁사 임금수준, 동종업계 인상률, 회사 이익

협상 상황에 따라 활용되는 스탠다드의 종류들은 매우 다양하다. 실제로 자기주장(요구)을

뒷받침할 자료나 기준들을 찾아보면 우리 주위에 매우 많음을 실감하게 될 것이다.

#### 4. Standard 효과

협상할 때에는 자신의 요구를 내세우기 전에 요구 조건을 뒷받침하는 객관적 기준을 찾는 노력이 필요하다. 상대방도 인정할 수밖에 없는 객관적 기준은 협상을 유리하게 전개하는데 결정적으로 활용된다. 스탠다드의 효과를 알아보기 위해 스탠다드를 활용한 협상과 스탠다드가 없는 협상을 비교해 보자.

Standard가 없는 협상	Standard를 활용하면?
<ul style="list-style-type: none"><li>• 흥정이 되어 버린다.</li><li>• 감정 싸움이 된다.</li><li>• 결과에 대한 납득이 힘들고, 만족하기 어렵다.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 흥정 아닌 원칙에 따른 협상</li><li>• 논리 싸움이 된다.</li><li>• 결과에 승복하고 만족할 수 있다.</li></ul>

위 그림에서 보는 바와 같이 서로가 인정할 만한 객관적 기준(스탠다드)에 합의하고 나서 협상을 진행하면 협상 체결 과정이 매끄럽고 논쟁에 빠질 확률이 낮다. 무엇보다도 협상 결과에 대해서도 서로 승복하고 만족할 수 있다.

#### 5. Standard의 조건

스탠다드가 되려면 어떤 조건들이 필요할까? 그러한 조건들을 알고 있어야 협상 과정에서 스탠다드를 쉽게 발굴할 수 있다.

첫째, 나에게 유리한 기준을 담고 있어야 한다.

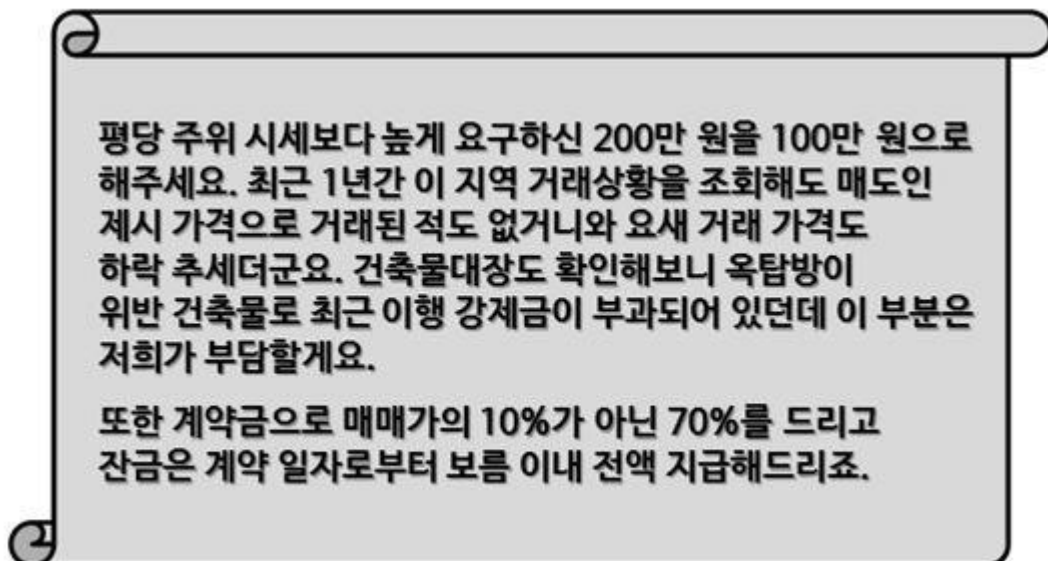
둘째, 상대방도 그 기준을 협상에 적용하는 것이 공정하다는 인식이 들어야 한다.

다음의 대화에서 활용된 기준들은 스탠다드로서의 조건을 충족할까?

“우리 형님이 부동산 중개업자라서 얘기를 들어보니 이곳 시세가 계속 올라갈 듯 하다는데요...”  
“내가 아는 국토교통부에 근무하는 부동산 평가 담당 과장의 얘기로는...”

대화 속에 나오는 전문가들의 주장은 스탠다드라고 할 수 없다. 나에게 유리한 주장은 하고 있지만, 상대방의 인정을 받을 만한 수준에는 이르지 못하기 때문이다. 아마 상대방도 자신에게 유리한 부동산 중개업자나 국토교통부 담당자를 들고 나올 것이다.

또한 스탠다드를 제시하는 과정에서 함께 병행하면 좋은 요령을 하나 소개한다. 앞서 단독주택 부동산 거래의 사례에서 매수인의 최종 제안 내용을 다시 한번 살펴보자.



여기서 마지막 부분을 주목하자.

“이 부분은 저희가 부담할게요. 또한 계약금으로는 매매가의 10%가 아닌 70%를 드리고 잔금은 계약 일자로부터 보름 이내에 전액 지급해 드리죠.”

내 입장에서 스탠다드를 제시하는 것은 상대방에게는 어쩔 수 없는 동의를 이끌어내는 과정이다. 따라서 스탠다드를 제시하면서 동시에 상대방에게 다소의 혜택을 같이 끼워주는 배려가 필요하다. 이는 협상 타결의 가능성을 높이는 원동력으로 작용하게 된다. 협상에서는 이를 Premium & Discount라고 한다. 즉 상대방에게 비금전적 혜택(Premium)과 할인이라는 금전적 혜택(Discount)을 제공하라는 것이다.

## 6. Standard의 주관적 기준

앞에서 제시한 스탠다드의 조건들은 공식적인 자료들이 대부분이다. 그러나 상황에 따라서는 주관적인 기준도 스탠다드로 볼 수 있다. 상대방이 수긍하여 쉽게 합의할 정도라면 말이다.

예전의 인기 드라마 ‘미생’의 한 장면을 살펴보자. 한국 기업 삼성 물산과 중국기업이 대형 시추권을 따내기 위해 치열한 협상을 벌이고 있다. 그런데 양측 모두 시추기술력을 아직 확보하지 못한 상황이었다. 물론 시추권을 따내면 당연히 시추기술력을 보유하는 실무적 절차를 밟을 예정이었다. 이때 삼성 물산이 다음과 같은 제안을 한다.

“기술력을 먼저 확보하는 쪽이 시추권을 획득하는 것으로 하죠.”

중국기업 역시 당연한 논리라 거부할 이유가 없다. 동의를 하는 중국기업은 재빨리 다음과 같이 주장을 펼친다.

“사실 우리는 이미 미국의 유명 시추업체와 심도 있는 협의가 진행 중이며 현재 긍정적 답변을 기다리고 있어요.”

그러자 기다렸다는 듯, 한국 기업은 바로 다음과 같은 주장을 한다.

“이건 저희 회사와 미국 시추업체와의 MOU(사전 양해각서)예요. 이 업체가 시추 분야의 최고 수준의 기업이라는 사실은 잘 아시죠?”

결과는 당연히 한국 기업인 삼성 물산의 승리였다.

여기서 삼성 물산이 제안한 ‘기술력의 확보 수준이 높은 기업이 시추권을 획득하는 것’은 객관적 자료나 기준은 아니다. 그러나 상대도 합의하는 수단으로 받아들일 수밖에 없는 기준인 것이다. 이처럼 주관적 기준도 상황에 따라선 스탠다드가 될 수 있으니, 만약 객관적 기준을 찾는 데 실패한다면 폭넓은 관점에서 자신에게 유리한 주관적 기준도 함께 검토하는 것이 바람직하다.

오늘은 협상에서 자신의 요구를 관철시키기 위한 효과적인 수단으로서 스탠다드를 살펴보았다. 사실 공식적 협상이 아니더라도 우리는 대화 속에서 자신의 주장을 뒷받침하는 객관적 기준들을 활용할 만한 상황이 많다. 대화하기 전에 미리 이러한 기준들을 준비한다면 어떨까?

오늘 학습내용 중, 핵심 내용만을 간단히 정리하면 다음과 같다.

첫째, 스탠다드는 합의를 유도하는 객관적이고 타당한 근거이다.

둘째, 협상이나 대화를 하기 전에 자신의 요구를 뒷받침하는 스탠다드를 찾는 노력이 필요하다.

셋째, 스탠다드는 생각보다 우리 주위에 많이 있다.

넷째, 스탠다드를 활용할 경우, 상대방에게 유리한 금전적, 비금전적 혜택도 함께 제시할 필요가 있다.

다섯째, 객관적 기준이 없다면 상대방이 인정할 만한 주관적 기준도 탐색하라.

## 제12차시. 합리적 근거를 활용해라

### 1. Standard(객관적 기준)

본 차시에서 학습할 합리적 근거는 지난 차시에서 학습한 Standard 와 유사하면서도 다른 특성을 갖고 있다. 비교의 관점에서 Standard의 핵심 내용을 다시 한번 살펴보자.

**Standard: 합의를 유도하는 객관적이고 타당한 근거(기준)**

- 시장가격: 시세, 주가 등
- 제3자의 결정: 조정, 중재
- 정부 지침 (예: 공정거래위원회에서 공개한 표준 계약서)
  - 관례: 업계 관례
- 전례: 법원의 판례, 이전 계약조건
  - 이전 거래가격

노사 간 임금 협상 시 Standard

- 물가 상승률, 경쟁사 임금수준, 동종업계 인상률, 회사 이익

협상에는 **다양한 Standard**가 있다.

**Standard는 서로가 납득할 수 있어야 한다.**

Standard를 기준으로 **Premium & Discount**를 **적용**하라.

### 2. 합리적 근거의 개념

Standard가 상대방도 인정할 정도의 객관적이고 타당한 기준이라면, 합리적 근거는 상대방이 인정할 수준까지는 되지 않더라도 나의 요구를 지지하는데 활용할 수 있는 정보나 자료를 의미한다.

객관적 기준 VS 합리적 근거

Standard(객관적 기준): 누구나 인정하고 이에 따르는 객관적 기준

합리적 근거: 내 입장을 지지하는 정보나 자료



아래 그림에서 합리적 근거를 살펴보자.

우리는 고급 백화점 식품 코너에서 판매하는 콩나물 한 봉지의 가격(7천 원)을 보고 놀라지만 교외 아울렛에서 명품 백에 붙은 200만 원의 가격표를 보는 순간, 그 명품백이 매우 싸다는 생각을 하게 된다.



비교 대상으로 제시된 백화점 가격 때문이다. 여기서 합리적 근거로 사용된 백화점 가격은 사람의 인식을 바꾸는 도구라고 볼 수 있다. 이처럼 합리적 근거는 상대방이 동의하지는 않을 지라도 상대방의 인식에 영향을 끼친다.

협상 테이블에 나가기 전에 나의 요구를 뒷받침하는 자료나 정보, 즉 합리적 근거를 많이 준비해야 한다. 협상에서는 이러한 합리적 근거를 통화라고 부를 만큼, 합리적 근거를 많이 갖고 협상 테이블에 나올수록 많은 협상력을 보유하고 있다고 간주한다.

### 3. 합리적 근거의 활용 사례

일반적으로 두부 1모에 800원 정도라는 인식을 갖고 있는 사람이, 비슷한 크기의 두부가 3천 원이라는 가격표를 보면 당연히 신뢰의 눈길이 가지 않을 것이다. 그러나 그 아래의 제품 판

촉물을 보는 순간 구매 의도가 생긴다. 왜냐하면 그 가격 이상의 가치를 느끼기 때문이다. 여기서 나온 4가지의 설명 문구들이 합리적 근거로 사용되는 것이다. 위에서도 언급하였듯이 협상에서는 다양한 상황을 대비하여 본인의 주장을 지지하는 자료나 정보들을 많이 갖고 있는 것이 중요하다. 설령 사용하지 않더라도 이러한 자료나 정보를 많이 갖고 있으면 다양한 방향으로 협상을 끌고 나갈 수 있는 힘과 자신감이 생긴다.



800원

VS



3,000원

- ✓ HACCP 인증을 받은 위생적인 설비
- ✓ GMO 검사를 완료한 국산 햅콩 사용
- ✓ 천일염으로 만든 천연간수 사용
- ✓ 무소포제, 무유화제, 무화학 응고제

**협상에선 유사시를 대비하여 이러한 합리적 근거를 많이 갖고 있어야 유리!**

아래 그림에 나오는 보험설계사들의 가방이나 노트북에는 많은 자료나 정보들이 들어있다. 고객을 설득하는 과정에서 펼쳐질 다양한 상황을 대비한 합리적 논리를 보유하고 있는 것이다.

암 발생, 두려우시죠?  
미리 대비하세요.

지난해 한국 성인 암 발생률 31%,  
하루 평균 치료비 20만원,  
매년 암 보험료 증가율 5%...  
빨리 가입하실수록 유리합니다.



다음 그림은 부동산 중개업자들이 합리적 근거를 사용하는 사례이다.



여기서 좌측에 나오는 부동산 중개업자의 말에 주목하자. 그녀가 활용하고 있는 합리적 근거는 무엇일까? 열쇠이다. 그냥 말로만 사람들이 계속 집을 보러 올 정도로 인기가 많다고 얘기하면 신뢰성이 떨어질 수 있어 열쇠를 보여 주면서 합리적 근거로 사용하고 있는 것이다.

이처럼 합리적 근거는 반드시 자료나 정보의 형태를 띠어야 되는 것은 아니다. 자신의 요구나 주장을 뒷받침하여 상대방의 인식에 조금이라도 영향을 미칠 수 있다면 모두 합리적 근거라고 볼 수 있다. 이번에는 세계적인 명품업체를 국내의 공항 면세점에 입점 시킨 협상 사례를 살펴보자.



명품업체에서도 손꼽히는 이 명품업체는 보통 면세점에는 입점하지 않는다. 브랜드 이미지를 손상시킬 우려가 있기 때문이다. 한국의 고급 호텔(호텔신라) 역시 이 명품업체를 공항 면세점에 입점 시키는데 다양한 합리적 근거들을 활용했다. 아래 그림에서 나타난 여러 가지 자료들 중에서도 ‘공항에 내왕하는 동남아 관광객의 규모’는 명품업체가 외면하기 힘든 합리적 근거가 되었다. 유럽 명품업체에게 동남아 고객들은 최고의 VIP 고객들이기 때문이다.



- ✓ 루이뷔통의 최대 고객인  
중국, 일본 관광객 연간 500만 명 출입
- ✓ 전 세계 공항서비스 평가 5년 연속 1위
- ✓ 환승객 수 동북아 1위(연간 520만 명)
- ✓ 세계에서 가장 빠른 출입국 수속 서비스

#### 4. 재미있는 드라마 사례분석

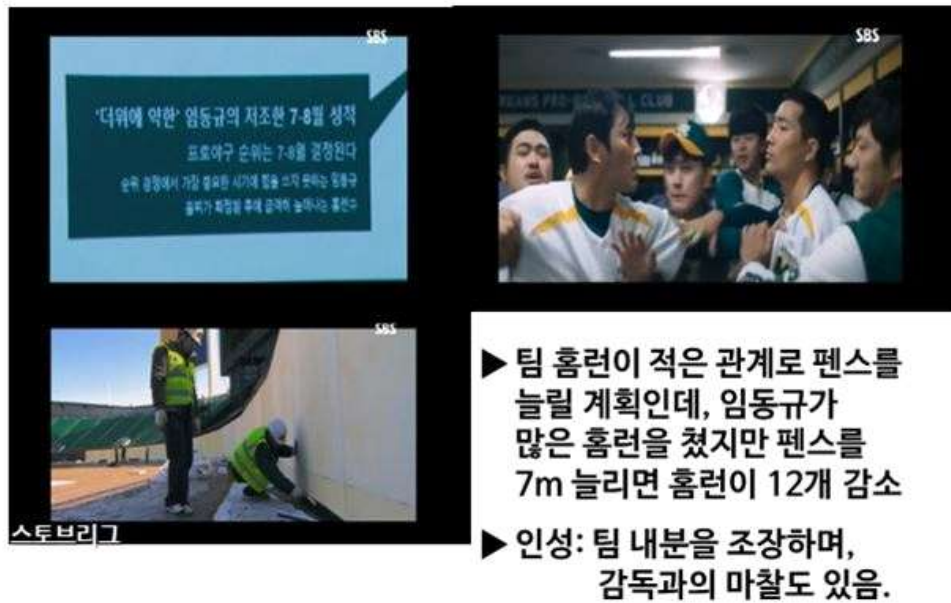
2020년 초에 인기리에 방영된 드라마 ‘스토브리그’에서 활용된 합리적 근거의 사례이다.





스토브리그는 보통 시즌이 끝나고 다음 시즌이 시작되기 전까지 계약이나 트레이드가 이루어지는 기간을 의미한다. 이 팀에 야구(단) 경험이 일천한 새로운 단장이 선임되었다. 당연히 직원들이 웅성거릴 수밖에 없다. 여기에다 비상식적인 의사결정까지 곁들여지자 야구단 사무실이 술렁거린다. 팀 내 독보적인 스타를 방출시킨다는 것이다.





신임 단장은 직원들을 모아 놓고 다음과 같은 합리적 근거로 설득한다.

- 정작 팀이 필요로 하는 시기에 기여도가 적다.
- 홈런타자이지만 앞으로 펜스 조정이 되면 홈런수가 감소된다.
- 팀 내분을 조장하는 등 인성 상의 문제로 팀워크에 지장이 된다.

신임 단장의 파격적인 주장이었지만 주관적 추론이 깃들이지 않은 사실 기반의 데이터와 근거 앞에 직원들은 결국 설득된다. 이처럼 협상에서 자신의 주장을 뒷받침해 주는 정보와 자료들은 널려 있다. 이들을 선별해서 가공하면 상대방의 인식에 영향을 미치는 협상카드로 활용할 수 있다.



“뭐라 반박은 해야 하는데 할말이 없네”

널려있는 숫자와 정보를 선별, 가공해서 자신에게 유리한 합리적 논리로 설득



오늘은 협상카드로 활용할 수 있는 자료나 정보, 즉 자신에게 유리한 합리적 근거에 대한 개념과 사례들을 학습하였다. 오늘 학습내용의 핵심사항을 정리하면 다음과 같다.

합리적 근거는 Standard(객관적 기준)와 달리, 상대방이 인정하지 않더라도 자신의 주장에 설득력을 실어주는 자료나 정보를 의미한다. 협상을 준비하는 과정에서 맞이할 다양한 상황을 대비하여 그 상황들에 맞는 자료나 정보를 많이 확보할 필요가 있다.

합리적 근거의 형태는 반드시 자료가 아니더라도 무방하다. 상대방의 인식에 영향을 줄 수 있다면 사례에서 살펴본 바와 같이 열쇠라든가 사물이나 대상도 합리적 근거로 볼 수 있는 것이다.

## 제13차시. 상대방 주위의 이해관계인을 활용해라

### 1. 이해관계인의 영향

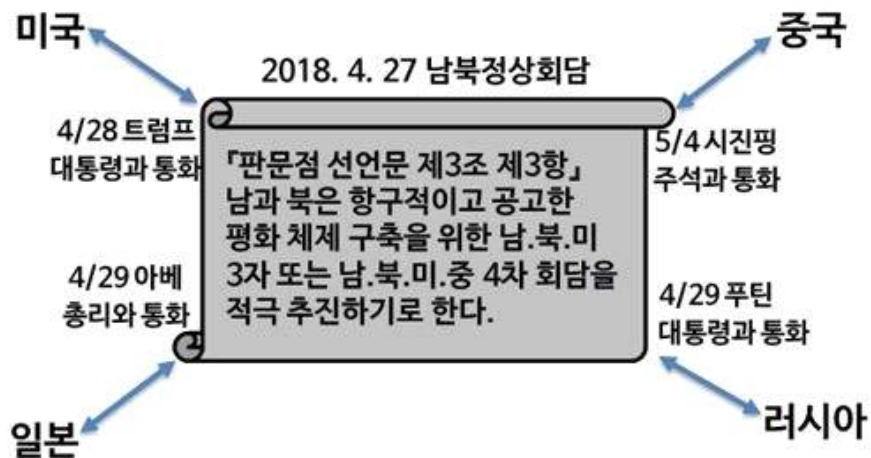


협상 테이블에는 상대방 이외에도 보이지 않는 많은 사람들이 협상에 영향력을 미치고 있다.

이들은 상대방에게 적극적으로 영향력을 행사하거나, 드러나지 않게 조용히 지켜보기도 한다. 때로는 상대방도 인식 못 하는 상대방 주위의 이해관계인도 존재한다. 협상에서는 상대방도 인식하지 못하는 이해관계인을 효과적으로 활용하여 의외의 성과를 거두는 상황이 많다.

2018년(4월 27일)에 있었던 남북 정상회담의 사례를 살펴보자.

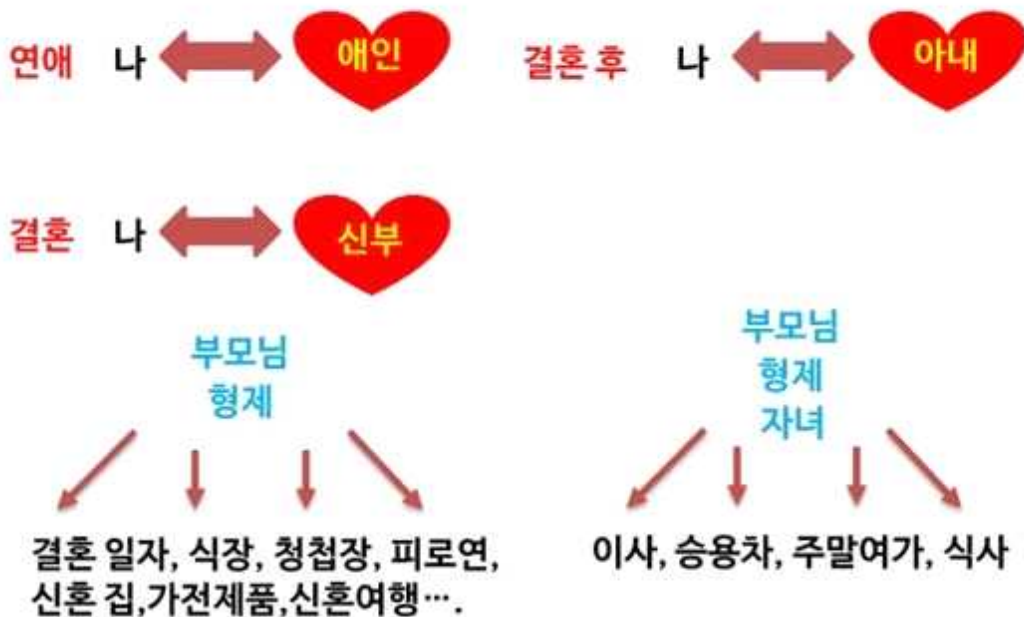
#### 남북협상의 이해관계인: 협상결과에 중대한 영향을 고려하여 적극적 대화



정상회담 직후, 협상 결과인 평화체제 구축의 성공적 이행을 위해 문재인 대통령은 주위 4개국 정상들과 전화 통화를 하였다. 주변국의 이해관계인의 영향력을 고려한 조치였다.

우리의 일상생활 속에서 쉽게 볼 수 있는 이해관계인의 영향력을 살펴보면 다음과 같다. 연애를 하는 단계에서 결혼을 하는 과정, 그리고 결혼 이후의 가정을 꾸려가는 각 과정에서 남녀의 대화 역시 협상으로 볼 수 있다. 그러데 이 대화 과정에서의 의사결정에는 다양한 이해관계인이 영향을 미친다.

### 결혼 전후의 이해관계인



먼저 연애를 하는 단계를 보자. 이 단계에서는 대체로 당사자(남, 녀)에게 영향력을 행사하거나 당사자 입장에서 의식할 만한 이해관계인은 없다. 서로에게만 집중하면 되는 초기의 단계이다.

그러나 막상 결혼하는 과정에서는 부모님을 중심으로 주위 가족 구성원들이 이해관계자로 등장한다. 당장 결혼일자, 결혼 장소부터 시작하여 신혼집 마련, 가전제품 구입 등에 이르기까지 당사자만의 협상(대화)으로는 곤란한 경우가 많다.

결혼한 후에는 이해관계자가 더욱 늘어난다. 부부의 대화에 가장 강력한 이해관계자가 등장한다. 자녀이다. 가정 내 대부분의 의사결정에는 자녀가 중심에 자리하는 경우가 많다. 그래

서 가족생활용품을 만드는 기업은 아이의 연령대를 고려한 마케팅을 구사한다. 이를테면 승용차 광고의 경우, 자녀를 등장시켜 부부의 승용차 구입 결정에 영향을 주는 것을 쉽게 볼 수 있다.

## 2. 이해관계인의 활용사례

협상 당사자 주변의 이해관계인을 활용하여 갑질에 대응한 어느 스타트업 대표의 사례를 보자.

### 숨은 이해관계인을 활용해 갑질에 대응한 스타트업 대표



출처: 류재언 변호사의 협상바이블(류재언 저)

빅데이터 개발업체인 B사의 최대표는 정부로부터 10억 원 규모의 프로젝트를 수주했다. 이 프로젝트는 빅데이터 관련 소프트웨어 개발이 핵심과제였다. 처음엔 자체적으로 개발하는 것을 검토하다가 도저히 내부 인력으로는 불가하다는 판단 하에 외주업체를 찾게 되었다. 이 과정에서 최대표의 지인인 P씨는 스타트업 S사의 강 대표를 추천한다. 최 대표는 강 대표와 소프트웨어 개발 건으로 미팅을 한 후, S사에게 하청을 의뢰하였다. 충분한 능력과 신뢰성을 확인하였기 때문이다.

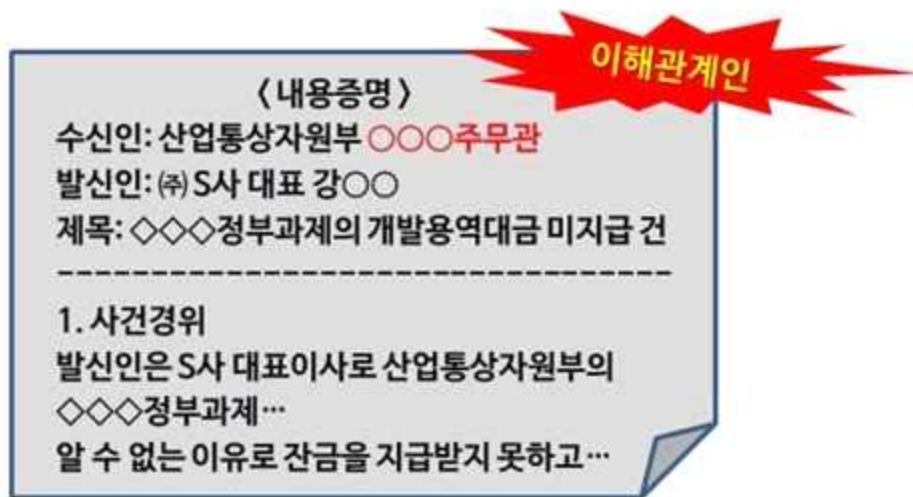
두 회사는 총 3억 원의 개발 금액에 합의하고, 초기 계약금은 8천만 원, 중도금은 중간보고 완료와 함께 1억 2천만 원, 그리고 최종 납품 직후에 잔금 1억 원을, 각각 B사가 S사에게 지불하는 것으로 계약했다.

결과적으로 S사는 특별한 문제 없이 계약금과 중도금을 받고 B업체에 최종 납품을 완료하였다. 그런데 문제가 발생하였다. B사는 S사에 결과물 미흡으로 일부 영역을 자체 개발한다고 S사에 공식적으로 통보해 왔다. 물론 잔금 지급은 계약 조건에 따라 지급 불가라는 조건을 달고 말이다.

만약 여러분이 S사의 대표라면 어떻게 대응할 것인가? 만약 납품한 결과물의 특별한 하자가 없다면 매우 황당하고 통탄할 마음, 금할 수 없을 것이다. 실제로 S사의 강 대표가 비공식적으로 확인한 바로는 납품한 제품에 하자가 없으며, B사가 잔금 1억 원 때문에 고의로 이러한 이슈를 만들었다고 한다.

강 대표는 일단 차분하게 대응하기로 하고 이해관계인을 활용한다. 우선 B사와 정부 간의 거래 관계에 주목하였다. 그리고 정부과제의 계약 조항에는 B사가 재하청을 줄 경우, 대금 지급을 지체하는 것은 정부 입장에서 계약을 취소할 사유가 된다는 사실을 확인하였다.

강 대표는 B사에 다음과 같은 내용증명을 보낸다. 즉 개발 용역을 의뢰한 정부부처 담당자에게 본 내용증명을 보낼 예정이라는 사실을 고지하는 의도였다.



이는 정부부처 담당자를 이해관계인으로 끌어들여 B사에게 영향력을 행사하는 과정을 보여주고 있다. 결론적으로 당연히 B사가 백기를 드는 형국으로 종료되었다. B사 최대대표의 다음과 같은 전화 통화와 함께 말이다. “강 대표님, 좋게 얘기하면 되지, 굳이 그렇게까지 극단적 방법을 취해야 했습니까? 나머지 잔금은 내일 바로 입금하겠습니다. 죄송합니다.”

이번에는 부동산 거래에서 숨은 이해관계인을 활용한 성공사례를 살펴보자.

다가구주택을 구입하여 월세를 통해 노후생활을 보내려는 매수인을 ‘나’ 라고 보자. 나는 마음에 드는 다가구주택을 발견하여 공인중개사를 통해 집주인에게 현 시세에 1억 원을 얹어 주겠다는 제안을 했다. 그러나 집주인의 답은 No였다. 아직 팔 생각이 없다는 것이었다. 그런데 공인중개사를 통해 몇 가지 사실들을 확인하게 되었다.

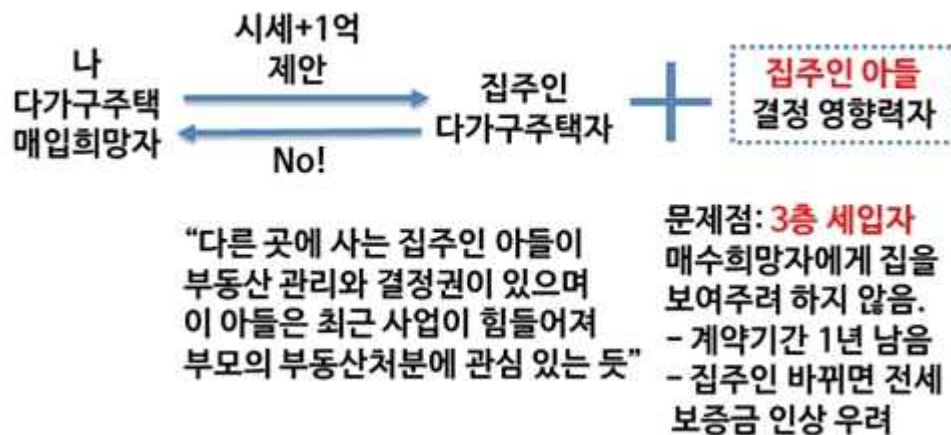
첫째, 다른 곳에 사는 집주인의 아들이 실제로 아버지에게 영향력을 행사하고 있다.

둘째, 최근 사업이 힘들어진 아들은 집주인인 아버지에게 집을 팔 것을 요구하고 있다.

셋째, 다가구주택에 사는 3층 세입자는 매수 희망자에게 집을 보여주려 하지 않는다. 계약기간이 1년 남은 상태에서 집주인이 바뀌어 전세보증금이 인상될 것을 우려하고 있기 때문이다.

이러한 상황들을 정리하면 아래 그림과 같다.

### 숨은 이해관계인을 활용해 부동산(다가구주택) 매입



출처: 류재언 변호사의 협상바이블(류재언 著)

이 상황에서 나는 이해관계인을 활용하여 다음과 같은 협상을 진행한다.

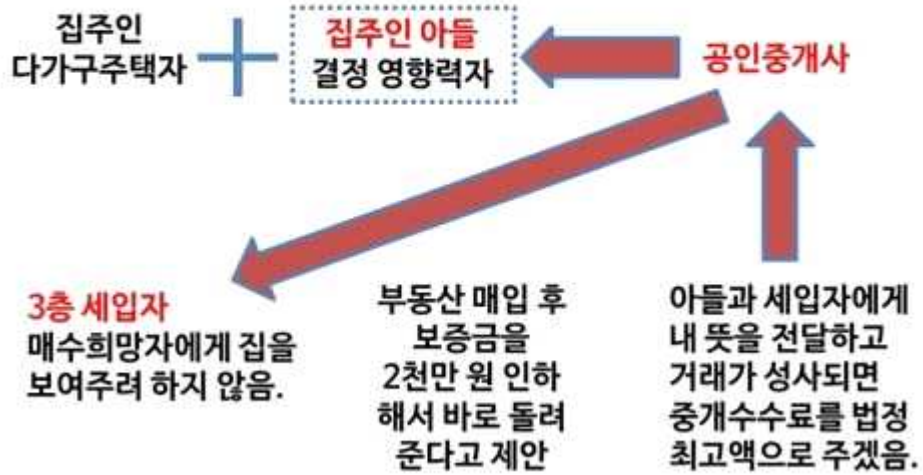
먼저 공인중개사에게 아들과 3층 세입자에게 다음과 같은 나의 뜻을 제안해 줄 것을 요청한다. 그리고 공인중개사에게는 이번 거래가 성사되면 중개 수수료를 법정 최고액으로 주겠다고 약속한다.

여기서 나의 제안은 먼저 자금 압박을 받고 있는 집주인의 아들에게는 주택 매입 후, 잔금까지 빠른 시일 내에 지불해 주겠으며, 3층 세입자에게는 계약되는 대로 전세보증금을 1천만 원 인하해서 바로 돌려주겠다는 내용이다. 3층 세입자나 집주인의 아들뿐만 아니라 공인중개사도 이해관계인으로 끌어들여 거래 성사를 위한 실행력을 높인 것이다. 이는 집주인이라는 당사자



보다도 그 주위의 숨은 이해관계인을 효과적으로 활용한 협상 사례이다.

### 숨은 이해관계인을 활용해 부동산(다가구주택) 매입



### 3. 이해관계인 활용의 중요성

사실 우리는 사회생활을 하면서 수많은 이해관계인들이 존재함을 인식하고 있다. 이유 없이 나를 시기하고 깎아내리는 사람들이 있는가 하면, 보이지 않게 나를 도와주고 응원해 주는 사람들도 있다.

드러나지는 않지만 실질적인 결정 권한을 갖고 있는 사람이 존재하는가 하면, 결정권자에게 직간접적으로 영향을 주는 사람도 있다. 이러한 숨은 이해관계인들의 존재와 특징을 평소 잘 파악해 두고 그들과 적절한 관계를 맺으며 협상과 대화를 진행하는 것이 사회생활을 잘하는 사람들의 공통점이다.

### 4. 숨은 이해관계인의 유형

협상에서 이해관계인을 효과적으로 활용하기 위해선 무엇보다도 영향력을 보유한 이해관계인을 제대로 파악하는 것이 중요하다. 일반적으로 이해관계인은 다음과 같이 다섯 가지 유형으

로 구분된다. 해당 협상 상황 속에서 이들 유형별로 이해관계인의 유무를 잘 판단하여 효과적으로 활용함이 중요하다.

<b>최종 의사결정권자</b>	<b>협상테이블에 없는 최종결정권자</b>
<b>실무자</b>	<b>최종결정권자에게 정보와 의견을 제공하는 실무진</b>
<b>우호적 이해관계인</b>	<b>협상에 도움을 주는 외부인</b>
<b>적대적 이해관계인</b>	<b>합리적 제안에도 상대방이 꿈쩍하지 않는다면 협상을 방해하는 적대적 이해관계인이 존재</b>
<b>상대방이 두려워하는 이해관계인</b>	<b>여론(SNS), 소비자단체, 언론, 정부, 공정거래위원회</b>

이번 차시에서는 협상 테이블 주위에서 상대방이나 협상 결과에 직간접적으로 영향력을 행사하는 이해관계인을 활용하는 전략을 다양한 사례중심으로 살펴보았다. 협상이 제대로 진척되지 않을 때에는 협상 상대방뿐만 아니라 주위의 이해관계인을 잘 활용하는 전략을 구사해야 한다.

## 제14차시. 배트나(BATNA)를 활용해라

### 1. BATNA의 개념

BATNA: Best Alternative to Negotiated Agreement

배트나는 협상 결렬 시 택할 수 있는 최선의 대안을 의미이다. 협상에서의 배트나는 그 자체가 의미 있는 것이 아니라, 배트나를 통해 상대방에게 압력을 행사하는 데 초점을 두고 있다. 보통 협상이 원만히 진행되지 않을 때, 배트나를 활용하는 경우가 많다. 즉 상대방에게 ‘나는 이 협상에 모든 것을 걸고 있지 않으며, 상대방이 아니더라도 난 괜찮다’ 라는 암시를 주기 위해 나의 배트나를 활용한다.

결국 내가 배트나를 갖고 있는가의 여부와, 갖고 있다면 그 배트나가 얼마나 매력적인가의 정도가 협상력을 좌지우지한다. 그만큼 협상에서의 배트나는 매우 전략적인 가치가 있는 도구이다.

#### 2019. 7. 1 일본(경제 산업성) 경제제재 발표

한국에 수출하는 반도체 소재 3종에 대한 수출 통제  
(한국 정부와 강제 징용 배상으로 힘겨루기 하던 중  
협상우위를 선점하기 위한 경제제재)



한국의 반도체 기업과 정부는 패닉 상태

해당 소재들의 90%를 일본이 점유  
일본 외에 딱히 소재를 구할 곳이 없음.

이후 소재부품 의존도를 낮추기 위한 노력  
→ 1년 만에 해당 소재를 자체 개발

**배트나  
부재**

**배트나  
개발**

2019년 7월 1일 일본(경제 산업성)은 한국에 대해 뜬금없이 경제제재 조치를 발표한다. 한국에 수출하는 반도체 소재 3종에 대한 수출을 통제하겠다는 것이다. 이는 당시 강제징용 배상 문제로 한국 정부와의 힘겨루기를 하던 중에 협상 우위를 선점하기 위한 일본 정부의 의도가 깔려 있었다.

문제는 한국의 주력 수출 산업이었던 반도체가 큰 타격을 받게 되는 점이다. 한마디로 한국의 반도체 기업과 정부는 패닉 상태에 빠졌다. 우리가 수입해야 할 반도체 소재들의 90%를 일본이 점유하고 있었기 때문이다. 딱히 일본 이외에 소재를 수입해 올 국가가 없었다. 즉 한국은 배트나가 없었던 것이다. 상대방인 일본도 우리가 배트나가 없음을 알고 이를 활용한 협상 전략인 셈이다.

이후 소재부품 의존도를 낮추기 위한 엄청난 노력으로 1년 만에 해당 소재들을 자체 개발하여 이 난국을 타개했지만 정부나 반도체 기업들은 배트나라는 협상 개념의 중요성을 뼈저리게 느꼈다. 이처럼 국가와 국가, 기업과 기업, 개인과 개인이 서로 간의 경제행위를 하는 과정에서는 상대방에 너무 의존 또는 종속되어 있는지를 평소에 잘 파악하고 불확실한 상황에 대비한 준비가 필요하다. 그렇지 않으면 어느 순간에 상대방의 한 방에 무너질 수 있기 때문이다.

## 2. BATNA의 중요성

협상에서 매력적인 배트나를 갖고 있으면 협상 대치 상황에서 상대방이 양보하는 계기가 되는 경우가 많다. 즉 상대방이 나에게 얼마나 양보할 수 있느냐는 나의 배트나의 유무와 배트나의 매력도에 달려 있는 것이다. 반대로 해석하면 상대방의 배트나 역시 나의 협상력에 영향을 준다고 볼 수 있다.

여러분이 상점 주인이라면 인근에 비슷한 상품을 파는 경쟁 상점이 있느냐, 없느냐에 따라 손님의 할인 요청에 응하는 자세가 달라질 것이다. 즉 손님의 배트나 여부(주위 상점의 유무)가 특정 상점 주인의 협상력에 영향을 주는 것이다.

따라서 협상 이전에 나의 배트나를 개발하는 것 못지않게 상대방의 배트나를 미리 객관적으로 파악하여 두는 노력이 필요하다. 결정적인 순간에 상대방이 자신의 배트나로 공략해올 때, 만약 상대방의 배트나가 사실은 별 매력이 없음을 판단하고 있었다면 적절한 대응이 가능한 것이다.

## 3. BATNA의 활용전략

배트나의 활용전략은 다음과 같은 4가지 방법으로 정리된다.

첫째, 자신의 배트나가 좋을 때에는 상대방에게 적극 알려라

보통 배트나는 본인의 노력으로 사전에 개발할 수도 있고, 아니면 본의 아니게 상황 변화에 따라 보유하게 되는 경우도 있다. 이러한 배트나는 협상 과정에서 적절한 때에 상대방에게 알려서 상대방의 협상력을 무디게 하는데 활용할 필요가 있다. 물론 처음부터 무턱대고 배트나를 제시하는 것은 바람직하지 않다. 당신 없이도 문제없다는 자세는 상대방의 감정을 건드릴 수 있기 때문이다. 협상의 진척이 없거나 상대방의 자세가 소극적일 때에 배트나를 활용하는 것이 바람직하다.

둘째, 배트나를 알릴 때는 은근히 암시하라

너무 노골적으로 배트나를 알리면 상대방의 감정을 상하게 하거나 의심을 사게 만들 수 있다. 배트나를 상대방에게 알리는 가장 좋은 방법은 내가 언급하기보다 제3자를 통해 상대방에게 자연스럽게 전달되는 것이다. 이 상황은 내가 직접 말하는 것보다 상대로 하여금 나의 배트나를 신뢰하게 만든다.

셋째, 배트나가 없거나 배트나가 있어도 별 매력이 없다면 이 사실을 상대방에게 전달되지 않게 해야 한다. 그리고 협상을 속전속결로 진행하는 것이 바람직하다. 시간이 지날수록 내가 이 협상 말고는 대안이 없다는 사실을 상대방이 알게 될 가능성이 높기 때문이다.

넷째, 상대방의 배트나를 약화시켜라.

협상 과정에서 상대방이 활용할 배트나를 사전에 알고 있으면 이를 상쇄할 나의 배트나를 개발하거나 상대방의 배트나가 비현실적이라는 정보나 근거를 준비하는 것도 좋은 전략이다.

#### 4. BATNA의 사례분석

비록 오랜 전에 있었던 상황이지만 배트나의 활용전략을 이해하는 가장 좋은 사례를 소개한다. 대형마트 까르푸가 한국 시장에서 철수하는 과정에서 다양한 배트나가 활용된 협상 상황이다.

2005년 한국 시장에서 철수한다고 발표는 까르푸는 오히려 2008년까지 15개 매장을 추가로 오픈하는 계획을 발표하고 실제로 준비작업에 착수한다. 당시 매장수 기준으로 2위의 대형마

트인 롯데마트가 제일 먼저 까르푸에 협상 대상으로 다가온다. 롯데마트로서는 4위 업체인 까르푸를 인수하면 선두업체인 이마트와 어깨를 나란히 할 정도의 규모로 성장할 수 있기 때문이다. 또한 롯데마트 입장에서는 까르푸를 인수하지 않으면 문제가 심각해질 수 있음을 느끼기도 했다. 만약 하위 업체나 이마트가 까르푸를 인수할 경우, 규모의 경제가 지배하는 대형마트 시장에서 크게 불리한 상황에 봉착할 수 있기 때문이다. 즉 매장수가 많을수록 구매단가를 낮출 수 있는 잠재력이 커지는 유통시장의 특수성 때문이다.

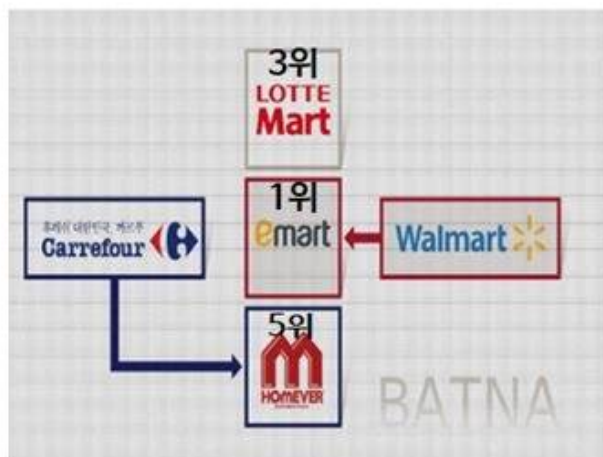
위에서 철수를 발표한 까르푸가 오히려 매장을 확대한다고 언급하였다. 까르푸는 롯데마트에 대한 협상력을 높이는 전략으로 이러한 매장 확대안을 최대한 활용하였다. 롯데마트와 협상 진행과정에서 까르푸는 이마트와도 협상을 진행한다. 왜일까? 배트나로 활용하기 위함이다. 협상 상대인 롯데마트에게 까르푸는 또 다른 협상카드가 있음을 보여준 것이다. 즉 롯데마트 아니라도 배트나를 보유하고 있으니 자신의 매각액을 수용하도록 유도한 것이다.

까르푸는 롯데마트와의 협상이 결렬된 후, 이마트와 협상하게 된다. 이 과정에선 이마트가 한국 월마트를 인수하는 계획을 배트나로 활용하여 까르푸의 협상력을 약화시키는 노력을 보인다.

결국 까르푸는 홈에버에 매각되고 이마트는 월마트를 인수하는 결과로 끝났지만, 까르푸의 매각 협상 과정은 협상 과정에서 배트나가 얼마나 전략적으로 활용될 가치가 있는지를 여실히 보여 주었다.

### 한국시장을 철수하는 까르푸(4위: 매장수 기준)의 BATNA 전략

(한국시장 철수결정, 2005)



2008년까지 15개 매장 오픈 공언

롯데마트와 협상 중 이마트와 협상(B)

롯데마트와 협상 결렬

까르푸 - 이마트 협상

까르푸: 홈에버와 매각협상(B)

이마트: 월마트 인수(B)

이마트: 월마트를 인수함

까르푸: 홈에버에 인수됨



## 5. 재미있는 드라마 사례분석

2020년 초 인기로 방영되었던 ‘스토브리그’에서 배트나가 어떻게 활용되었는지 살펴보자.

\* 스토브리그: 프로스포츠에서 한 시즌이 끝나고 다음 시즌이 시작되기 전까지 계약이나 트레이드가 이뤄지는 기간을 의미함.



만년 하위 구단의 신임 단장이 스토브리그 기간 동안 연봉 계약이 지지부진한 선수들을 내보내고, 대체 선수들을 2차 드래프트(타 구단 선수를 지명할 수 있도록 하는 제도)를 통해 충원하려 한다는 정보를 의도적으로 언론에 흘린다. 그뿐 아니라 다른 구단의 단장들과 접촉해 실제로 트레이드를 시도하고 있다는 것도 공개적으로 진행하고 있다.

신임 단장이 이러한 민감한 사안들을 비밀리에 진행하지 않고 의도적으로 언론에 흘린 이유는 뭘까? 바로 연봉 계약에 사인을 하지 않는 선수들과의 협상에서 배트나로 활용하기 위함이었다. 즉 계약 불발이 되더라도 자신(구단)에게는 다른 카드(타 구단 선수 영입)가 있기에 별 문제가 없음을 선수들에게 던지시 보여준 의도였다.

그것도 자신이 직접 언급하지 않고 제3자인 언론을 통해서 자연스럽게 선수들에게 알림으로써 정말 실행 가능한 배트나임을 부각시켰다. 이처럼 배트나는 보유하고 있는 것도 중요하지만 상대에게 전달되는 과정도 중요하다. 협상 테이블에서 나의 배트나를 공언하기보다는 제3자를 통해 던지시, 또는 우연히 접하게 하는 것이 가장 효과가 크다.

한편 선수들 입장에서는 배트나가 있을까? 없다. 이들이 만년 최하위 팀에서 방출되어 다른 팀으로 트레이드 된다고 해도 선발이나 1군에 계속 몸담을 수 있는 보장이 없는 것이다. 결국 배트나가 있는 구단과, 배트나가 없는 선수들 간의 협상 결과는 불을 보듯 뻔한 것이다.



## 6. BATNA 부재 시 전략

배트나가 없을 때에는 어떻게 협상에 임할까? 크게 두 가지 전략을 모색할 필요가 있다.

첫째, 외부의 힘을 빌려 상대를 코너로 모는 전략

1998년 디즈니랜드가 동경 디즈니랜드에 이어 아시아 두 번째의 디즈니랜드를 홍콩에 건설하기 위해 홍콩 정부와 협상을 진행하던 때였다. 홍콩 정부의 강공책 때문에 협상이 디즈니랜드 측에 불리하게 전개되는 상황 속에 디즈니랜드 본사는 이러한 사실을 언론을 통해 알리는데 집중한다. 그리고 언론으로 하여금 홍콩 정부를 비판하도록 유도했다. 당시 홍콩 시민들은 홍콩 디즈니랜드를 열망하고 있었기 때문에 이러한 외부(언론)의 힘을 통해 협상 상대인 홍콩 정부를 곤경에 몰아넣는데 성공했다.

둘째, 배수의 진을 치는 전략

나의 선택권을 스스로 제한하고 이를 상대방에게 공표한다. 이를 통해 겁을 먹은 상대방을 내가 원하는 방향으로 수용하게끔 유도한다. 이러한 전략의 사례로서 우리가 가끔 접하는 상황을 살펴보자. 노사협상 때 가끔 회사 측에서 다음과 같이 선언한다.

“이 협상이 결렬되고 파업이 일어나면 우리는 회사 문을 닫을 수밖에 없다.”

이는 나에게 배트나가 없음을 상대방에 대한 압박 수단으로 활용하는 전략이다.

이번 차시는 협상의 진척이 없을 때 활용되는 BATNA(Best Alternative to Negotiated Agreement)에 대해 학습하였다. 핵심 내용을 요약하면 다음과 같다.

배트나는 협상 결렬시 택할 수 있는 최선의 대안을 의미한다. 협상에서의 배트나는 그 자체가 의미 있는 것이 아니라, 배트나를 통해 상대방에게 압력을 행사하는 데 초점을 두고 있다.

협상에 임할 때에는 미리 나와 상대방의 배트나를 파악해 두는 준비가 필요하다. 그리고 가능하다면 사전에 나의 배트나를 개발하는 것이 바람직하다. 협상력을 키우는 충분한 도구이기 때문이다.

협상 과정에서 배트나를 활용할 때에는 상대방에게 직접 제시하기보다는 제3자를 통해 상대방에게 던지시, 그리고 자연스럽게 알려지도록 하는 것이 바람직하다.

## 제15차시. 최적의 타이밍에 공략하라

### 1. 사례 분석 1

2018년 2월 국내 자동차 업계 3위인 한국GM은 갑자기 군산 공장의 생산을 중단하고 5월 말까지 공장을 폐쇄한다는 충격적인 발표를 한다. 군산공장의 조업중단은 2000명의 공장 근로자와 1만여 명의 협력업체 직원들의 생존권을 위협하는 조치였다.

직전의 상황은 4년간의 누적된 영업 손실 3조 원을 기록하면서 회사에서 정부와 산업은행에 자금 지원 및 세금 감면 요청을 하였으나 정부는 자구안을 우선 제시하라고 요구한 상태였다.

여기서 제일 관심 가는 사안은 발표 시기였다. 이러한 발표는 수년 전부터 예견되어 왔던 사안이었는데 왜 하필 2018년 2월이었을까? 협상 차원에서 보면 이해가 된다. 사실 GM 본사는 이미 많은 나라에서 해당 국가의 정부와 협상을 하면서 공장을 폐쇄한 경험이 풍부하다. 그 협상 경험이 2018년 2월이 가장 적기라는 결론을 내리게 된 것이다. 사실 협상 전문가들에 따르면 협상은 한 번이라도 경험이 많은 측이 절대적으로 유리하다고 한다.

한국GM의 군산공장은 주로 유럽 수출용 자동차를 생산한다. 그런데 당시로부터 5년 전에 유럽에선 GM의 차량 수입을 중단한 상황이었다. 정부로부터 지원을 얻기 위한 카드로서의 공장 폐쇄안은 이미 5년 전부터 검토되어 왔던 것이다. 그러다가 2018년 6월의 지방선거 직전, 협상카드로서 제시하는 것이 가장 유리하다고 판단한 것이다. 2018년 6월 13일의 지방선거는 해당 정권에게 매우 중요한 이슈이기에 이 시기가 1만여 명이 넘는 국민들의 생존권을 담보로 협상하는 것이 유리한 타이밍이라고 생각한 것이다. 또한 이 시기는 당시 미국 GM 본사에 영향력을 행사하는 트럼프 정부에게도 매우 중요한 시간이었다. 2018년 하반기에 하원 중간 선거를 치를 예정인데 당시 지지율 하락에 허덕이고 있던 미국 정부에게는 한국 GM의 군산공장 폐쇄 건이 매우 중요한 사안이었다.

이 협상은 지지부진하게 전개되었다. 2018년 5월 11일, 산업은행이 한국 GM의 경영정상화를 위한 금융 제공 약속서를 제공하고 5월 18일, 양사가 기본 계약서를 체결하면서 일단락되었다. 여기서 중요한 것은 한국 GM의 협상 타이밍이다. 협상 결과에는 협상력 이외에 타이밍이 커다란 영향을 미친다는 사실에 주목할 필요가 있다.

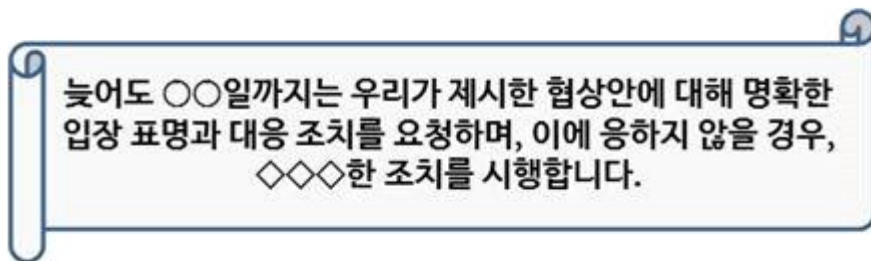
여기서 눈여겨볼 지점이 있다. 적절한 타이밍에서 상대방이 시간을 압박해오는 오는 경우, 어떻게 대처해야 할까? 한국 GM에 대한 (한국)정부의 대처에 그 해답이 있다. 한국GM의 다양하고도 공격적인 요구에 정부는 즉각적인 반응보다는 원칙론을 제시하며 차분하게 대응했다.

그래서 산업은행 주도의 재무실사를 진행하였고 이 과정에서 추후 협상에 활용할 정보를 입수하였다.

위에서 협상이 지지부진하게 진행되었다고 언급한 것도 정부의 차분한 대처에 기인한 것이다. 결론적으로 시간 압박을 해오는 상대방에게 대응하는 가장 이상적인 전략은 명분을 만들어가며 느긋하게 맞대응하는 것이다. 이러한 대응전략은 매우 중요한 사안이므로 구체적으로 살펴보자.

## 2. 상대의 압박에 동요되지 않기

여러분이 만약 협상 과정에서 아래와 같이 시간 압박을 활용하는 요구 서한을 받으면 어떤 기분이 들까?



긴장과 함께 자신도 모르게 조급하게 대응하기 쉽다. 무엇보다도 현재의 상황을 전체적인 관점에서 객관적으로 판단하는 시야를 유지하기 힘들다.

시간 압박 속에서 곧잘 활용하는 도구로서 ‘내용증명’이라는 것이 있다. 내용증명에서 많이 활용되는 다음의 문장 역시 시간적인 압박감을 조성한다.

“본 내용증명 수령일로부터 2주 이내에 회신하지 않으면 민형사상 모든 책임을 물을 것”

내용증명은 우체국에서 우편물의 내용을 서면으로 증명해 주는 제도이지만 법적인 구속력을 갖지는 못한다. 다만 발신자가 우편물의 기재 내용을 소송상의 증거 자료로 삼으려고 할 때 이용될 뿐이다.

이러한 내용증명을 받은 상황 역시, 시간적인 압박감에서 벗어나 차분하게 대응할 필요가 있다. 법적 근거를 물어본다든지, 차분하게 해당 조항을 반박하면서 말이다.

### 3. 사례 분석 2

현재 재직 중인 회사에서 새로운 기회를 모색하고자 새로운 직장으로 이직을 준비한다고 하자. 면접을 보는 과정에서 인사팀장이 희망연봉을 물어온다면 어떻게 반응해야 할까? 두 가지 상황 중 하나일 것이다. 당당히 본인의 희망연봉을 제시하던지, 아니면 새로운 회사에서 먼저 제시할 것을 요구하던지 말이다. 협상의 관점에서 보면 어떤 방법이 바람직할지 생각해 보자.

#### 이직 과정에서 연봉 제시(타이밍)는 누가 먼저?



결론적으로 말하면 두 가지 방안 모두 장단점이 있어 상황에 따라 선택해야 한다. 만약 내가 먼저 희망연봉을 제시한다면 우려되는 지점이 있다. 이런 생각이 들지 않을까? ‘만약 회사가 생각하는 수준 보다 오히려 낮은 수준을 부르게 되면 어떡하지?’ 반대로 상대(회사)가 먼저 제시하게 한다면 사실상 상대가 제시한 금액을 상한선으로 놓고 협상에 임해야 한다는 점이다.

이러한 현상을 심리학에서는 닷 내림 효과(Anchoring effect)라고 한다. 이는 닷을 내린 주변에서만 맴도는 배처럼 처음에 설정된 기준이 이후의 판단에 영향(왜곡)을 미치는 선입견으로 작용한다는 의미이다. 결론적으로 말해서 상대가 제시하는 연봉 수준을 어느 정도 예상하고 있다면 내가 먼저 기준(연봉)을 설정하는 것이 바람직하다.

#### 4. 협상안(요구) 제시순서

이제 협상 테이블에서 앉은 양측이 각자의 요구를 제시하기 직전의 상황을 생각해 보자. 이 경우 역시 앞서 살펴본 연봉 제시 사례와 동일하다. 사전에 입수된 정보를 통해 상대방의 요구수준을 어느 정도 알고 있다면 내가 먼저 제시하는 것이 바람직하다. 위에서 언급한 닷 내림 효과 때문이다.

그러나 충분한 사전 정보가 없다면 현실적으로 상대방에게 기준 설정권을 넘겨줄 수밖에 없다. 이 경우에는 상대방이 제시한 조건을 놓고 협상을 시작하게 되므로 상대방에 끌려다닐 우려가 생긴다.

결론적으로 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 기준(요구)은 내가 먼저 제안하는 것이 유리하다.

둘째, 내가 먼저 나의 요구를 제안하기 위해서는 상대방의 요구수준에 대한 정보를 사전에 충분히 확보하여야 한다. 결국 협상은 사전 준비가 매우 중요하다는 시사점을 제공해 주고 있다.

앞서 살펴본 연봉 제시 사례를 이와 같은 관점에서 정리하면 다음과 그림과 같다.

#### 정보력이 협상력 → 내가 정한 곳에서의 전투가 유리

① 내가 먼저  
연봉 관련한  
회사 정보를 많이 수집,  
확보했다면...  
• 회사의 연봉 체계  
• 전임자 스펙과 연봉  
• 포지션에 대한 기대  
• 채용 시급성  
• 나 이외 확보 가능성  
• 채용 담당자 성향

정보 미흡

② 회사 먼저

“에잇! 할 수 없군.  
상대가 먼저 제시하게  
한 후에 들어보고  
결정하는 수밖에...”





## 5. 협상 이슈들의 논의 순서

협상 테이블에서 논의할 이슈들이 여러 가지가 있다면 어떤 기준에 따라 논의 순서를 정할까? 내 입장에서 순서를 정할 수 있다면 몇 가지 원칙들이 있다.

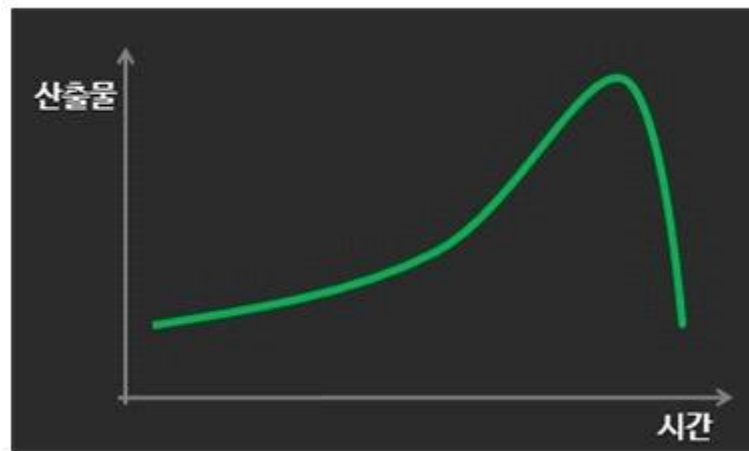
첫째, 양측의 입장 차이가 크지 않은 이슈들부터 우선 협상을 진행하여 합의하는 것이 바람직하다. 초반부터 너무 민감한 이슈들을 다루다 보면 전반적으로 분위기가 어두워지면서 후반부 안전들의 합의에 부정적인 영향을 미치게 된다. 초반부터 쉽게 합의해 가는 협상 과정은 다음과 같이 표현할 수 있다.

Small Yes → Small Yes → Small Yes → 민감한 이슈에서 Yes

이러한 관점에서 전략적으로 상대방에게 내줄 카드가 있다면 협상의 초반부에 활용하는 것이 좋다.

둘째, 협상이 결렬될 우려가 큰 안전(Deal Breaker)이 있다면 협상이 시작되기 전에 테이블에 올려놓아 매듭을 짓고 본격 협상에 임하는 것이 바람직하다. 언뜻 보면 민감한 사안은 초반부에 다루지 말라는 첫 번째 원칙과 배치되는 것처럼 보이지만 이는 다른 차원의 사안이다. 민감한 차원을 넘어서 협상이 결렬될 우려가 큰 안전이라면 다른 차원에서 다루어야 하는 원칙인 것이다. 이러한 중대 사안을 후반부에 다루게 되면 마지막에 가서 협상 결과 전체를 원점으로 돌릴 수 있는 위험이 존재한다. 무엇보다도 협상의 후반부에는 정신적으로나 육체적으로 매우 지친 상태이기에 이러한 중대한 사안의 합의가 더욱 어려워진다.

## 6. 협상의 마무리 타임이 중요



위 그림에서 보는 바와 같이 협상에 소요되는 전체 시간 중에서 마지막 10% 시간에, 전체 협상 결과의 90%가 이뤄진다. 그만큼 협상의 마지막 상황에 최대한 집중할 필요가 있다. 협상 전문가들에 따르면 특히 협상이 체결되기 전의 마지막 10분을 조심하라고 한다. 이 시점에서 는 체력이 고갈된 상태이며 대체로 큰 합의들이 이뤄진 상황이 많기 때문에 정신적으로도 다소 느슨해질 수 있다고 한다.

이러한 협상의 말미에 노련한 협상가가 활용하는 협상전술을 하나 소개한다. 만약 계약조건에 합의한 후, 최종적으로 사인을 하려는 과정에서 상대방이 이러한 이야기를 슬쩍 던진다고 생각해 보자.

“참, 배송비는 당연히 귀사(공급처)에서 부담해 주시는 거죠? 소소하지만 함께 명시해 주시죠.” (별거 아니라는 표정으로 가볍게 언급)

이 경우, 지금까지의 협상에 들인 수고가 아까워 공급처에서는 거절하기가 쉽지 않거나, 열떨결에 수용하기가 쉽다.

이처럼 협상 과정에서 관철되지 않은 작은 안건들을 마지막 순간에 슬쩍 꺼내는 협상전략을 Nibbling 전략이라고 한다. 영문의 해석대로 전체적인 협상 결과를 야금야금 갉아먹는다는 의미를 담고 있다.

만약 상대방이 이러한 Nibbling 전략으로 나온다면 이에 대한 대응전략은 무엇이 있을까? 나 역시 그대로 맞받아치는 Counter Nibbling 전략을 구사하면 된다. 이렇게 말이다.

“아, 마침 잘 되었네요. 저희 측에서도 미처 말씀드리지 못한 부분이 있는데요. ~~한 소소한 사안을 받아 주신다면 지금 말씀하신 부분에 사인하겠습니다.”

이번 차시에서는 협상 타이밍에 대해 학습하였다. 중요사항들을 간단하게 정리하면 다음과 같다.

첫째, 상대방의 시간적 압박에는 느긋하게 대응하라.

둘째, 협상 요구의 제시 순서: 상대방에 대한 정보력을 바탕으로 내가 먼저 제시하는 것이 유리하다.

셋째, 협상 이슈들의 논의 순서: 입장 차이가 크지 않은 부분부터 먼저 협상하면서 합의해라.

넷째, 협상 마무리 타임이 매우 중요하다. 최대한 집중해야 하며 상대방의 Nibbling에 넘어가지 않도록 해야 주의하라.

## 제16차시. 좋은 인간관계를 협상의 토대로 삼아라

### 1. 좋은 인간관계의 의미

협상의 결과물은 체결된 계약서밖에 없을까? 아니다. 다시는 보지 않을 상대가 아니라면 협상 장소를 떠나는 상대방의 뒷모습과 마음도 중요한 결과물이다. 이처럼 협상에서의 인간관계는 매우 중요한 역할을 차지한다.

협상 종료 시점에서 서로 만족감을 형성하기 위해서는 협상 준비 단계부터 인간관계를 구축하는 노력을 해야 한다. 일본의 도키 다이스케의 ‘왜 나는 영업부터 배웠는가?’ 라는 서적에 따르면 나에 대한 상대방의 신뢰 단계를 진단해 보는 다음과 같은 표가 제시되어 있다.

신뢰단계	대화 분위기	상대방 반응
1단계	차갑다.	약속잡기 위해 전화해도 “무슨 일 이죠?” “바쁜데요.”라며 쌀쌀맞다.
2단계	형식적이다.	제안을 해도 “고마워요. 검토해 볼게요.”라며 형식적으로 답변
3단계	조금 따뜻하다.	“시간 좀 내주시죠.”하면 용건을 몰라도 만나준다.
4단계	협력적이다.	거래를 성사시키려면 어떻게 해야 할지 조언과 격려를 해준다.
5단계	친밀하다.	언제든 부탁해도 되고, 지금 하지 않더라도 “다음엔 꼭 할게요.”

협상 직전에 상대방과 통화를 했을 때 상대방의 반응을 확인해 가면서 이 표에 제시된 신뢰 단계를 추정해 볼 수 있다. 따라서 현재의 단계를 확인한 후, 단계를 높이는 노력을 기울여야 한다. 2단계에서 협상을 시작하는 상황과 5단계에서 협상을 시작하는 상황 간에는 협상 결과가 분명히 다를 것이다. 물론 협상의 진척도도 5단계가 훨씬 매끄럽게 진행될 것이 뻔하다.



## 2. 인간관계 구축상황

협상 과정에서 인간관계를 구축하는 상황 역시 세심한 배려가 필요하다. 협상을 시작하기 전에 간단한 식사나 티타임을 가지면서 서로의 취미를 확인하는 것도 바람직하다. 좋은 협상가는 회의 시작 전에 미리 와서 답소를 나눈 다는지, 협상 종료 후, 상대방을 배웅한 후에 협상장을 출발하는 것을 중요하게 생각한다.

그리고 협상 중에도 Break time을 적절히 활용해 가면서 돈독한 인간관계를 구축하는데 많은 노력을 쏟아야 한다. 앞으로는 협상 과정에도 AI나 로봇이 개입되거나 대체할 전망을 하는 사람들도 있지만 아직까지는 협상을 쉽지 대체하지 못할 것이라는 전망이 우세한 편이다. 협상은 인간관계와 신뢰를 기반으로 진행되는 작업이기 때문이다.

## 3. 호의적 관계의 사례분석

어떤 대학에서 주거래 은행을 선정하기 위해 5개 은행들과 접촉 중에 있다. 처음에 제안서를 제출하는 과정에서 은행들의 준비과정은 큰 차이를 보였다. 4개 은행은 제안서를 제출하기 전에 단 한차례의 방문도 없이 전화와 이메일로만 커뮤니케이션을 진행한 반면, 한 은행은 3차례나 학교를 방문하면서 깊은 관심을 표명했다.

무엇보다도 제안서 설명회에 참석하는 상황에서도 극명한 차이를 보였다. 사전에 3차례나 학교를 방문한 은행은 분야별로 11명의 전문가가 함께 참석한 반면, 다른 은행들은 2명 안팎의 발표 담당자와 책임자만 참석하였다. 여러분이 학교의 담당자라면 어떤 인상을 받을까? 제안

서 내용에 큰 차이가 없다면 깊은 관심을 보이는 은행에 손을 내밀지 않을까?

#### 4. 협상에서의 감정노출 이슈

협상 분야에서 오랫동안 이슈가 되어 왔던 사안들 중의 하나는 감정 노출 여부이다. 과연 협상 과정에서 감정을 표출하는 것이 불리할까? 아니면 필요한 상황에서는 노출하는 것이 바람직할까? 여러분의 생각은 어떠한가? TV 화면에 나오는 공식 협상 과정에서의 실무자들은 그다지 감정의 굴곡을 보이지 않고 있는데 말이다.

과거에는 냉정함을 유지하는 가운데 분석적이고 논리적으로 접근하는 것을 협상의 덕목으로 여겼었다. 또한 차가운 모습이 협상 전문가답게 보이기도 했다.

최근의 협상 실무자들은 상대방 감정을 파악하고 이에 적절한 감정을 표출하는 추세이다. 협상가도 인간이기에 감정을 삭이는 경우, 협상 말미에 폭발할 우려가 있기 때문이다. 여기서의 감정은 웃음도 포함되지만 주로 화나 분노에 대한 상황을 말한다.

그러나 국내에서는 아직 감정을 드러내지 않는 것이 일반화되어 있는 것 같다. 특히 유머는 사용하지만 화를 내는 것은 금기시한다.

여기서 협상 참가자들의 감정 변화가 협상 결과에 미치는 영향을 실험한 결과를 소개한다. 동일한 주제를 놓고 협상하는 여러 그룹들을 크게 두 부류로 나누어 협상을 진행한다. 즉 협상 과정에서 감정을 드러내지 않는 집단과 상황에 따라서 화를 내도록 유도한 집단으로 말이다.

그 결과 감정을 드러내는 집단들이 상대적으로 많은 것을 양보해 가며 좋은 협상 결과를 만들어 냈다. 얼핏 생각하면 화를 내는 것이 협상에 불리하게 작용할 듯하지만, 실제로는 그렇지 않다. 내가 화를 내면 상대방은 미안함과 함께 자신을 둘러보게 되는 계기를 만든다. 그러나 감정이 전혀 드러나지 않는 경우, 협상 과정에 양보나 배려의 모습은 보이지 않았다.

결국 협상 전문가는 상대방의 감정 상태를 파악하고 배려하면서 상황에 따라서는 감정을 표출하는 것이 바람직하다. 화를 쌓아 두었다가는 협상의 종착역에서 폭발할 수 있음을 명심해야 한다.

그럼 화를 내야 하는 상황이라면 어떻게 표현해야 할지 구체적으로 알아보자.

관계를 훼손하지 않으면서 화를 내는 방법은 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.



**이슈에는 강하게 대응하되, 인간관계에는 부드럽게 대응하라!**

화를 내는 대상은 사람이 아니라 그 이슈 자체에 국한하라는 것이다. 물론 상대방이 그렇게 인식하도록 만드는 것이 중요하다. 나는 이슈에 화를 냈다고 생각하지만 상대방은 자신의 자존심에 상처를 받았다면 바람직하지 않다는 것이다. 한마디로 상대방이 잘못된 것이 아니라 상황이 그렇게 만든 것이라는 느낌을 주도록 화를 내야 한다. 따라서 인신공격은 금물이다.

이를 위해서는 5차시에서 학습한 I-Message 기법을 적극 활용할 필요가 있다. 즉 화를 낼 때 사용하는 문장은 나를 주어로 해야지, 상대방을 주어로 하는 직설적인 표현은 삼가야 한다.

“나는 내가 계속 지각해서 무슨 일이 있는 건 아닌지 많이 걱정되네.” (I-Message)

“너 이렇게 자주 지각할래?” (You-Message)

또한 화를 낼 때에도 화를 내는 말의 앞뒤에 상대방에 대한 칭찬을 섞어서 활용하는 샌드위치 화법도 추천할 만한 방법이다.

## 5. 감정표현 사례분석

미국 트럼프 정부 때의 역사상 첫 북미 정상회담을 앞둔 상황을 보자. 당시 미국 고위 관리들의 불편한 행동들에 대해 북한 외무성이 노골적으로 비난하는 상황이 벌어진다. 이러한 상황에서 미국의 감정 표현 방법은 트럼프의 공개서한에서 잘 나타난다.

아래에 제시된 내용에는 다양한 감정(화, 배려, 경고, 기원 등)으로 포장되어 있다. 그리고 미국 측에서 싶은 얘기를 다 꺼내 놓고 있다. 처음에는 불편한 감정으로 시작하는 듯하지만 중국에는 다시 만나기를 기원한다는 내용으로 이야기를 맺고 있다. 북한 입장에서는 어떤 생각이 들까? 그냥 회담을 연기한다는 이성적인 느낌보다는 북한으로 하여금 좀 더 다가갈 필요를 느끼게 만들지 않는가?

“슬프게도 북측의 분노와 적대감 표현을 고려해 본다면 이번 회담을 진행함이 부적절하다고 생각합니다. 그러므로 양국을 위해, (물론 세계 평화의 측면에선 손해가 되겠지만) 싱가포르 회담이 열리지 않을 것을 밝힙니다. 귀하께서는 북한의 핵 역량을 말하고 있으나 미국의 핵 역량은 너무 강력해서 신께 절대로 사용됨이 없도록 기도하고 있습니다. 그러나 귀하와 저 사이에 멋진 대화가 이어지고 있다고 느꼈고, 언젠가 만날 날을 무척 고대합니다. 한편으로 억류자들을 석방해 가족들과 함께할 수 있게 해 준 것에 진심으로 감사합니다. 이번 회담과 관련해 마음의 변화가 있다면 언제든지 전화나 편지 주시기를 부탁드립니다.”

## 6. 우발적 상황에서의 대처방법



**Get some fresh air(작전타임)**

**흐름 끊기**

**분위기 반전**

**준비시간 확보**

협상을 진행하다 보면 예측하지 못했던 다양한 상황들이 발생된다. 협상 전문가는 이러한 우발적 상황에 노련하게 대처하는 순발력이 필요하다. 협상에서 상대방에 야기되는 우발적 상황을 정리하면 다음과 같다.

- 너무 압박해 옴.
- 장시간 협상으로 육체적, 정신적 피로
- 팀 내부 의견 조율이 잘 안됨
- 상대방 특이한 개성으로 감정 컨트롤이 안됨.
- 뭔가 주도권이 상대방으로 넘어간 듯함.
- 결정권 없는 나에게 입장표명을 강요해 옴.
- 어느 순간부터 타겟보다는 결렬이 예상되기 시작함.

그럼 이 경우에 어떻게 대처해야 할까? 대처 방안을 단 한마디의 영어로 표현하면 다음과 같다.  
Get some fresh air

다양한 상황이 발생하는 농구나 배구 등의 스포츠 종목에서 감독이 작전타임을 부르는 경우와 유사하다. 상대방이 주도하는 흐름을 끊어 분위기를 반전하며, 이러한 상황에 대처하기 위한 준비 시간을 확보하기 위함인 것이다. 잠시 쉬자는 제안은 무례한 것이 아니다. 필요할 때 놓쳐서는 안 될 찬스나 마찬가지로 적극적으로 활용할 필요가 있다.

## 7. 호감 유발 전략

협상 과정에서 표현하는 감정에는 ‘화’ 이외에 호감도 있다. 상대방에게 호감을 주는 방법에는 상대방과의 유사성을 보여주는 전략이 있다. 보험 설계사들이 이러한 방법을 많이 활용하는 것으로 알려져 있다. 고객의 사투리, 말투, 종교, 습관 등을 파악하여 이에 맞춰가면서 대화하는 것이다. 심리학의 다양한 실험 결과에 따르면 인간은 자신과 유사한 사람에게 경계심을 풀고 호감을 갖는다고 한다.

**상대방과의 유사성을 활용하라**

보험설계사의 계약성사 확률 ← 고객과의 키, 종교, 정치 성향, 흡연습관

**자신만의 매력을 활용하라**

성공한 CEO ← 외모, 화법, 태도, 유머

**세심한 배려를 느끼게 하라**

사전 연락, 약속장소와 시간 선정, 협상 후 정중한 인사나 선물

**진실함으로 무장해제 시켜라**

일반적 협상 분위기: 이해관계 지배, 감정 억제,  
감정과 생각을 솔직하게 드러낸다면?

출처: 류재언 변호사의 협상 바이블

또한 자신만의 매력(외모, 화법, 태도, 유머, 목소리 등)이 있다면 이를 적극 활용하는 것도 좋은 전략이다. 사실 무거운 분위기를 해소하는 가장 좋은 호감 전략은 진실함과 진정성이다. 세심한 배려나 진정성을 갖고 내가 먼저 다가가면 이성과 논리가 지배하는 협상 분위기를 부드럽게 만들 수 있다.

오늘 차시의 핵심 내용을 정리하면 다음과 같다.

협상에서 화를 내야 하는 상황이라면 마음속에 담고만 있지 말고 적절히 표현해라! 다만 화를 내는 대상은 ‘사람’이 아니라 ‘상황이나 이슈’에 국한해야 한다. 상대가 다양한 방법으로 압박해오는 우발적 상황이라면 휴식시간을 적극적으로 활용하여 열기를 식히는 전략 또한 매우 중요하다.

## 제17차시. 협상 기술

### 1. 다양한 협상 기술

이번 차시에서는 협상에서 다양하게 활용할 수 있는 기술들을 소개한다.

#### String 기술 (Trade-off 기법)



이는 양쪽 고리가 끈으로 연결된 줄처럼 상대방이 나에게 양보를 요구하면 나도 상대방에게 양보를 요구하는 기술이다. 만약 가격에서 내가 양보하여 약간 불리한 합의를 하는 상황이라면 바로 상대방에게 배송이나 A/S 등을 요구하는 것이다. 상대방의 이익에 맞대응하여 이를 상쇄시킨다는 의미에서 Trade-off 기법이라고도 한다. 이 기술은 협상 준비하는 과정에서 미리 시나리오 형태로 만들어 두는 것이 좋다.

#### 미끼 기술



상대가 도저히 받아들일 수 없는 여러 미끼 조건을 한꺼번에 제시한 다음, 상대가 난색을 표명하면 미끼 조건들을 선심 쓰듯이 차례로 철회하면서 원하던 핵심 조건을 들어달라고 요구하는 기술이다. 위 그림에서 보듯 3가지 작은 조건들을 철회하면 상대방은 일종의 부채의식을 갖게 되어 나머지 조건은 들어줄 수밖에 없게 만드는 것이다.

## 벼랑 끝 전술

상대방을 벼랑 끝까지 몰아붙이고 난 뒤, 결정권을 상대방에게 넘기는 ‘배수의 진’ 전술이다. 아래 대화가 벼랑 끝 전술의 대표적 사례이다.

“이게 내가 할 수 있는 최선입니다. 더 이상은 불가능해요. 제 제안을 받아들이든지, 아니면 협상을 종결하는 것으로...”

이 말을 듣는 상대방은 심리적 압박감을 느끼게 되어 이성적인 대응이 쉽지 않게 된다.

그럼 벼랑 끝 전술로 압박해 오는 상대방에 대한 나의 대응전략은 어떤 것이 있을까?

일반적으로 다음 세 가지를 상황에 맞게 구사하면 된다.

- 해당 이슈에 대한 즉답을 피하고 시간적 여유를 갖기
- 해당 이슈 이외의 다른 사안을 우선적으로 논의하기
- 강력한 배트나를 준비해서 맞불 대응하기

## 프레이밍(Framing) 전술

나에게 유리한 틀 안에 있는 정보들을 상대방에게 제공해 놓고 상대방으로 하여금 그중에서 선택하게 하는 전술이다. 즉 상대의 인식을 내가 원하는 (나에게 유리한) 틀 안에 가두어 놓고 그중에서 선택하도록 유도하는 방법이다. 이를테면 고깃집에 갔을 때 다음과 같은 음식점 주인의 멘트가 여기에 해당된다.

“아이고, 오늘 좋은 고기 들어온 것을 알고 오셨군요. 안창살도 최상이고, 등심도 끝내 줍니다. 어떤 걸로 드릴까요?”

## Good Cop Bad Cop 전술

여러 명으로 구성된 팀 단위의 협상에서 활용되는 전술로서 팀원들의 역할을 구분하여 상대방의 주장이나 상황에 따라 유연하게 설득하는 기술이다. 이를테면 형사가 피의자를 심문하는 과정을 일종의 협상으로 본다면 다음 그림과 같은 상황이 Good cop Bad cop의 대표적인 사례이다.

입을 다문 피의자에게 험상궂게 생긴 OO 형사가 몰아붙임



피의자는 움츠러들



지켜보던 수사과장: “OO 형사! 적당히 살살 좀 다뤄”  
(피의자에게) “많이 힘들지? 우리 같이 담배나 한 대 피울까?”



보통은 두 명이 각각의 역할을 맡아서 교대해 가며 대응하지만 혼자서 협상할 때에도 마음속에 가상의 Good Cop와 Bad Cop를 상정하여 놓고 상황에 맞게 대응할 수 있다.

### 결정권이 없음을 활용하는 회피 기술

상대방의 압박이나 무리한 요구에 대응하기 힘들 경우, 본인에게 결정권이 없음을 밝히는 기술이다. 다음과 같은 회피성 발언이 대표적인 사례이다.

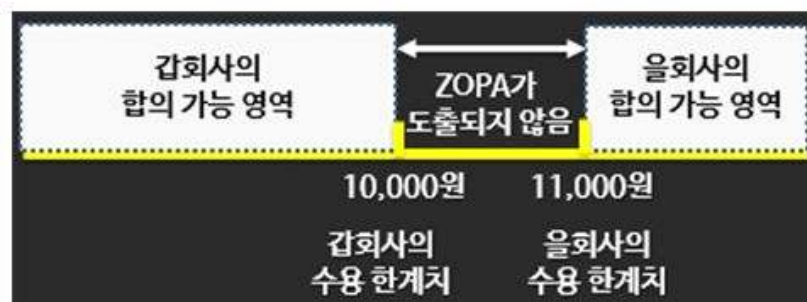
“이 부분은 저희 대표님과 상의를 해보고 나서야 말씀드릴 수 ...”

“이 부분은 이사회 결정 사항이라 제가 지금 뭐라 할 순 없는...”

“제가 대표로 있긴 하지만 공동 창업자들 얘기를 들어봐야...”

### ZOPA(Zone of possible Agreement: 합의 가능 영역)

가격, 연봉 등의 숫자로 표현되는 협상의 경우에는 협상 전에 합의 가능한 영역을 확인하고 협상에 임해야 한다. 물론 사전에 상대방의 요구 사항이 공개되거나 인지할 수 있을 경우에 가능한 준비 작업이다. 만약 아래 그림처럼 구매자인 갑회사는 10,000원 이상은 수용을 못하겠다고 주장하고, 판매자인 을회사는 11,000원 이하로는 판매할 의사가 없다고 주장한다고 가정해 보자. 이 경우, 합의 가능한 영역, 즉 ZOPA는 없다. 즉 상호 합의 가능한 영역이 겹치는 부분이 없기 때문이다.



ZOPA는 협상 과정에서도 작성해 가면서 시각적으로 확인하는 자세가 필요하다. 만약 협상 중에 을회사의 판매 가능 금액의 최저치가 9,000원으로 하향 조정된다면 ZOPA는 다음 그림과 같이 조정된다. 그러면 이러한 합의 가능 영역에서 보다 심도 있는 협의를 진행하면 된다.



### 첫 제안은 거절할 확률이 높더라도 과감하게 제시하라

만약 구입자는 내심 백만 원을 생각하고 있는데, 판매자가 80만 원을 부른다면 어떻게 될까? 구입자는 쾌재를 부를 것이고 판매자는 나중에 속이 상할 가능성이 높을 것이다. 상대방에 대한 정보가 어느 정도 확보되어 있다면 처음 요구 조건을 내걸 때에는 가능한 한 높은 금액을 제시하고 차후에 조정해 가는 것이 바람직하다.

### 협상 종결을 서두르는 인상은 금물!

여러 가지 이유로 협상 마무리에서는 협상을 빨리 종결짓고자 하는 마음이 생긴다. 그러나 상대방에게 이러한 태도를 보이는 것은 금물이다. 이를테면 내가 다음과 같이 말했다고 가정하자.

“이 정도면 된 것 같은데요. 빨리 합의하시죠!”

“저로서는 이 정도면 만족하는데요. 이제 체결하실까요?”

이 말을 들은 상대방은 어떤 느낌이 들까? 이런 느낌이 들지 않을까?

‘이 사람이 서두르고 있구나! 이 와중에 뭔가 추가적인 것을 요구해서 관찰시켜야지’

### 주어진 권한 밖의 협상은 금물!

대체로 협상 무경험자들은 분위기에 취해 실수하는 경우가 종종 있다. 상대방의 요구 조건이 자신의 권한 밖인데도 회사에 유리할 거라는 생각에서 덜컥 합의하는 경우이다.

그러나 협상 실무자는 어디까지나 회사를 대리해서 협상에 임하는 것이지, 회사를 대표하거나 개인 대 개인으로 협상하는 것이 아니다. 이 점을 명심해서 자신의 권한을 넘어서는 조건들은 시간을 갖고 회사와 소통을 한 다음, 협상에 임해야 한다.

지금까지 다양한 상황에서 활용할 수 있는 협상 기술들을 학습하였다. 그런데 이러한 기술들을 이론적으로만 습득하였다고 실제 협상에서 제대로 활용되는 경우는 많지 않다. 다양한 협상 상황에서 이러한 기술들을 적재적소에 활용하기 위해선 많은 경험이 필요하다. 많은 협상 경험자들은 협상이 종결된 이후에 복기를 하면 꼭 후회가 든다고 한다.

‘아! 그때 이런 기술을 적용했어야 하는데…….’

이러한 문제들은 어떻게 극복해야 할까? 어차피 경험과 시간이 해결해 줄 문제이니 경험만 쌓는 것이 상책일까? 해법은 하나 있다. 협상 준비과정에 충분한 시간을 두고 다양한 시나리오를 가정하면서 이에 적합할 것으로 예상되는 협상 기술들을 준비해야 한다.

이를테면 상대방이 요구 조건에서 전혀 물러나지 않을 경우를 상정해서 이에 적절한 Good cop Bad cop 역할자를 준비하는 등의 치밀한 사전 계획이 필요한 것이다.

이번 차시에서 학습한 협상기술들을 간략하게 요약하면 다음과 같다.

**String 기술:** 상대방이 양보를 요구하면 나도 즉각 양보를 요구하는 맞대응 기술

**미끼 기술:** 상대가 수용하기 힘든 요구들을 제시한 다음, 이들을 철회해 가면서 핵심 요구를 수용하게 하는 기술

**벼랑 끝 기술:** 상대를 벼랑 끝으로 몰아붙인 뒤, 결정권을 상대방에게 넘기는 기술

**프레이밍(Framing) 기술:** 나에게 유리한 틀 안에 상대를 가두어 놓고 그 안에서 선택하게 만드는 전략

**Good Cop Bad Cop 기술:** 상대방 입장에서 좋은 역할자와 나쁜 역할자를 구분해 놓고 상황에 따라 대응하는 기술

**결정권 없음을 활용하는 회피 기술:** 무리한 압박을 해올 때 나에게 결정권이 없음을 알리는 회피 기술

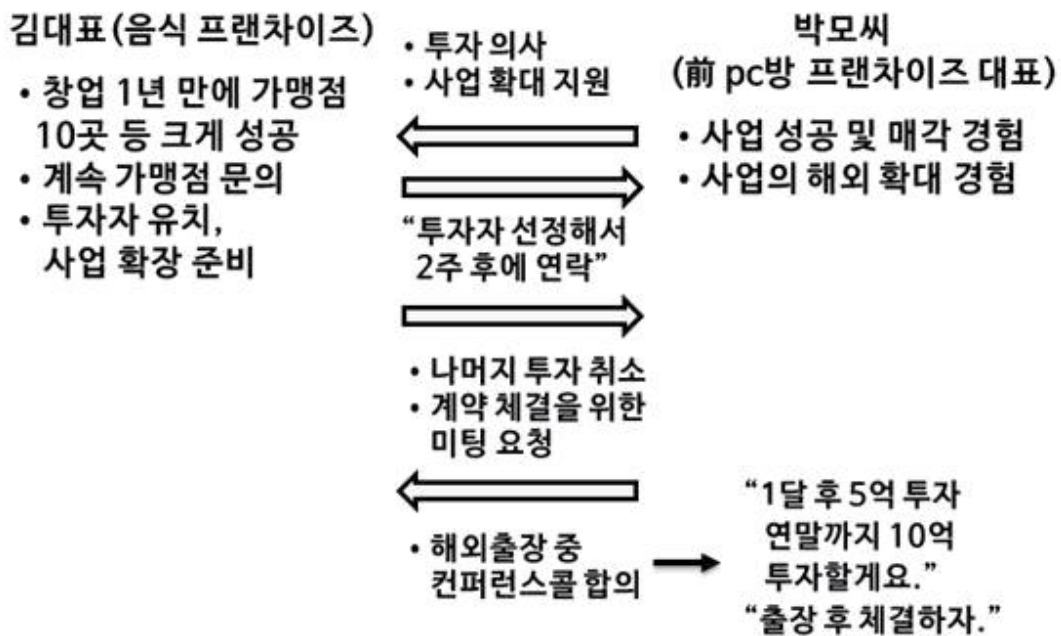
**ZOPA(Zone of Possible Agreement: 합의 가능 영역):** 협상 전에 합의 가능한 영역을 확인하는 기술

**첫 제안은 소극적이기 보다 과감하게!:** 처음 요구수준을 제시할 때에는 과감하게 설정하는 기술

## 제18차시. 좋은 협상을 위한 운영전략

### 1. 사례 분석

이번 차시는 협상 과정을 좀 더 효율적으로 운영하는 방안들을 학습하고자 한다. 우선 다음과 같은 사례를 살펴보자.



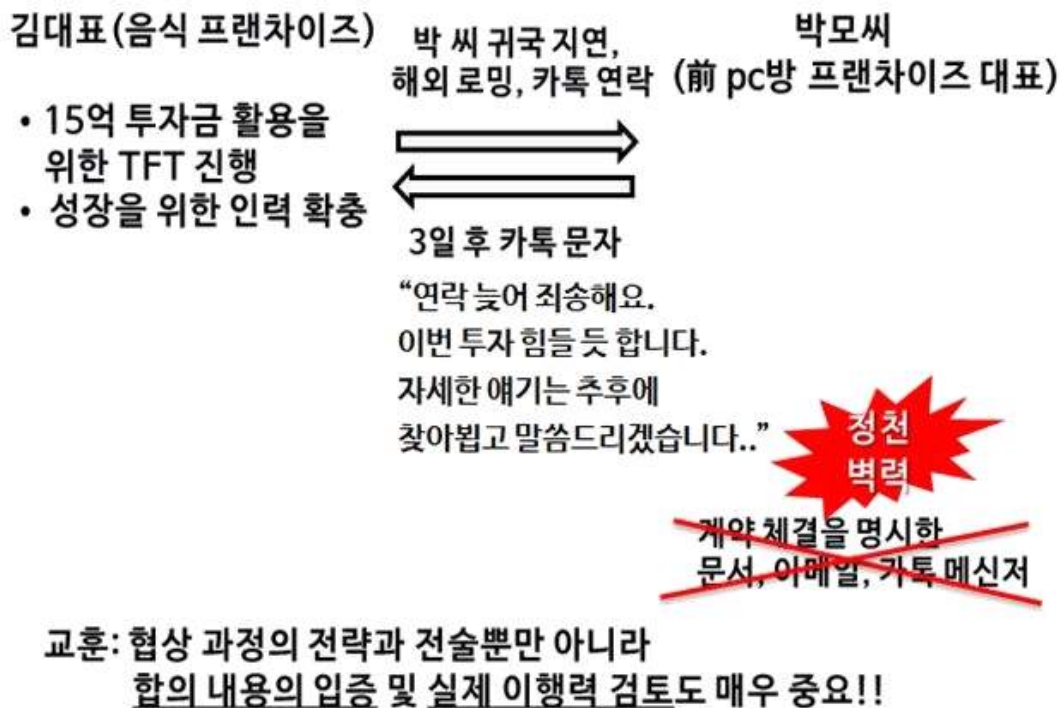
최근 음식점 프랜차이즈 사업으로 초기 단계의 성공을 거두고 있는 김 대표는 사업을 본격적인 궤도에 올려놓기 위해 투자자로부터 자금을 유치하고 있다. 여러 군데로부터 투자 의사를 전달받고 있으며 박모씨도 그중 한 사람이다. 박모씨는 이전에 PC방 프랜차이즈로 성공한 바 있고, 아울러 성공적으로 그 사업을 매각한 경험도 있다. 지금은 새로운 사업을 모색하고 있는 중이다. 박모씨는 김 대표에게 자금 투자 및 실질적인 사업 지원을 해 주겠다고 한다. 이전 PC방 사업을 해외로 확대했던 경험을 바탕으로 김 대표에게 사업 확장에 필요한 경영지원을 해주겠다는 것이다. 당연히 김 대표의 귀는 박모씨의 얘기에 솔깃할 수밖에 없었다.

김대표는 박모씨에게 일단 투자자가 최종 확정되는 2주 후에 연락을 주기로 하였다. 그리고 2주 후에 5명의 투자자에게 전화하여 정중한 거절의 표시를 하고 최종 박모씨를 투자자로 확정하였다. 때마침 해외출장 중이었던 박모씨에게는 투자를 의뢰하였고 박모씨는 귀국 예정인 한 달 후에 5억 원을 투자하고 연말까지는 10억 원을 추가 투자하기로 약속했다. 그 사이에

김 대표는 추후 들어올 15억 원의 투자금을 활용하기 위한 T/F팀을 구성하여 사업 확대를 위한 준비를 하며, 인력 확충을 위한 면접도 실시하였다.

그런데 문제가 발생했다. 박모씨의 귀국이 지연되면서 그의 핸드폰이 해외 로밍으로 인해 통화가 되질 않는다. 할 수 없이 SNS를 통한 연락 끝에 박모씨의 문자메시지를 받는다. 한마디로 최후통첩과 같은 청천벽력의 내용이었다. 메시지 내용인 즉, 이번 투자를 철회할 수밖에 없다는 것이었다.

그래서 가깝게 지내던 변호사에게 급히 연락했다. 변호사는 상대방이 계약 체결을 하겠다고 확답을 한 구체적인 증거를 확보할 것을 주문했다. 하지만 박모씨가 해외에 있어서 모든 회의를 컨퍼런스 콜로 진행하는 바람에 문서로 남겨진 것은 아무것도 없었다. 이메일을 살살이 뒤져도 박모씨가 “계약을 체결하겠다.라고 직접 언급한 메일은 없었다.



김대표의 마음속에는 다음과 후회감이 몰려왔다.

‘지금까지 준비해온 것이 다 물거품이 되는구나. 이 건 때문에 다른 투자자도 다 떠나갔고 입사 결정을 통보한 사람들만 5명이 되는데.’

협상은 서로 만족하는 합의점을 찾기 위한 의사소통 과정이다. 협상은 그 자체가 목적이라기

보다는 합의를 달성하기 위한 수단의 성격을 갖고 있다. 그렇다면 우리는 협상 과정에서 활용할 수 있는 수많은 협상전략에만 집착할 것이 아니라, 합의 내용이 실제로 이행될 수 있는지에 대한 고민도 반드시 필요하다.

## 2. 중간합의서 활용

협상이 길어질 때나 불확실한 국면에 접어들 때, 또는 주요 사안에 합의는 했지만 세부 확인할 사항들이 남아 있을 때에는 중간 합의를 작성해 둘 필요가 있다. 그렇게 하는 것이 지금까지의 협상이 결렬될 리스크를 최소화할 수 있는 것이다.

위의 사례의 경우, 총 15억을 투자하겠다는 의사도 컨퍼런스 회의 상에서 받아둔 것이 결정적인 화근이었다. 중간 합의서만 작성했어도 문제가 최소화되었을 텐데... 어찌 보면 중간 합의를 작성해 두었으면 박모씨의 변심도 방지할 수 있었을 것이다.

결론적으로 모든 내용을 담은 최종 합의서에 집착하지 말고 중간에 합의를 체결해 두는 것이 바람직하다. 그리고 나서 추후에 추가 내용이 있는 대로 보완하여 최종 체결을 하면 되는 것이다.

## 3. 합의 직전 확인 사항

최종 합의를 할 때에는 그 직전에 확인해야 할 사항이 있다. 협상이 체결되기 전에 구체적인 정의를 해 두어야 나중에 별 탈이 없으며, 또한 상대방의 이행 가능성을 높이게 된다. 구체적인 정의를 해야 할 세부사항을 정리하면 다음과 같다.



- 합의 여부: 지금 합의를 하는 것이 정말 나에게 유리한가?
- 합의 당사자: 누구와 합의를 하는 것인가?  
그 사람이 합의할 권한이 있는가?
- 합의 내용 공유: 합의 내용을 공개 여부, 공개 범위는?
- 합의 절차: 합의를 위해 필요한 사전, 사후 절차가 있는가?
- 합의 형태: 양해각서, 중간합의서, 최종계약서 중 적합한 형태는?
- 합의 내용: 합의서 등에 명시될 세부 조건은?
- 구속력: 합의서에 법적 구속력을 부여할 것인가?
- 이행기: 합의 내용의 이행시기는 언제까지이며 불이행 시 제재는?
- 합의 내용 변경: 합의 내용을 변경하거나 철회할 수 있는가?

#### 4. 소극적인 상대방의 반응

협상을 진행하면서 간혹 상대방이 명확한 입장을 밝히지 않고 교묘히 합의를 피하는 태도를 보일 경우가 있다. 이 경우에는 상대방이 나와 합의할 의사가 있는지 검토해 봐야 한다. 상대방이 합의할 의사는 전혀 없이 우리 측의 정보를 얻어 내기 위해 협상을 진행할 수도 있는 것이다. 또 합의할 당사자가 따로 있는데 나를 단지 배트나로 활용하기 위해 협상하고 있는지도 모른다. 만약 그렇다면 본인은 시간과 비용을 들여가며 철저히 이용만 당하는 셈이다.

일반적으로 합의를 피하는 상대방의 행동 패턴을 정리하면 다음과 같다.

- 갑자기 친분관계를 강조  
“우리 사이에 무슨 합의서? 그냥 믿고 가는 거지. 날 못 믿나요?”
- 어느 순간부터 효력 없는 합의서를 제안  
“일단 (구속력 없는) 양해각서(MOU) 먼저 작성하고 나중에 최종...”
- 합의 일자를 하루하루 연기  
“불확실한 변수가 나와서 좀 더 생각해보고...”
- 어느 순간부터 본인은 합의 권한이 없다고 언급  
“이 부분은 대표이사님에게 보고한 후에 말씀드릴 수 있는데요.”
- 합의를 전제로 자신의 조건들을 관철시키려는 제안  
“합의해 드린다면 제가 제안한 작은 조건들을 수용해주실 수 있는지?”

## 5. 협상 증거 이슈

협상의 결과물로서 작성되는 합의서(계약서)와 관련하여 가장 많이 궁금해 하는 질문들과 그에 대한 답변들을 정리해 보았다.

Q) 합의서의 효력은 언제 발생되나?

A) 합의 내용을 명료하게 적고 양측이 서명 날인하는 즉시 효력이 발생된다. 합의서 작성은 공증을 받지 않아도 무방하며, 전문가가 작성하지 않아도 문제가 되지 않는다. 그리고 보다 확실하게 하려면 서명날인에 인감도장을 활용하거나 별도의 인감증명서를 확보해두는 것이 바람직하다.

Q) 상대방이 협상 체결한 내용을 이행하지 않았던 전력이 있거나 일방적으로 파기한 경험이 있다면 어떻게 해야 할까?

A) 합의서에 위약금 조항을 분명히 명기할 필요가 있다. 이는 상대로 하여금 심리적 부담을 갖게 만들며 이행을 강제하게 만든다.

Q) 협상 과정에서 상대방의 동의 없이 녹음한 녹취파일은 추후 문제가 발생되었을 경우, 증거자료가 될 수 있나?

A) 본인이 참석한 회의라면 증거자료로 인정된다.

그리고 협상이 체결된 직후(당일)에는 상대방에게 이메일을 보내서 문서로 남기는 것이 좋다. 또한 이메일 내용 속에 상대방의 답변을 요구하여 상대방의 답장 문서를 확보하는 것도 만일에 대비하는 효과적인 수단이다.

지금까지의 내용들을 종합하여 정리하면 다음과 같다.

출처: 류재언 변호사의 협상 바이블

- 합의서(계약서)의 효력은?

- 합의내용을 명료하게 적고, 양측이 서명 날인하는 즉시 !

- 공증을 받지 않아도 무방, 전문가가 작성하지 않아도 무방

- (보다 확실시하려면) 인감도장, 인감증명서 확보 (권장)

- 상대방이 과거 불이행, 일방 파기한 경험이 있다면?

- 합의서에 위약금 조항 명기! → 심리적 부담 및 이행 강제

- 동의받지 않은 녹음파일, 증거자료 되나?

- 본인이 직접 대화에 참여했다면 효력 인정!

- 협상 직후(당일) 반드시 이메일을 남기기

- 시간 · 장소 · 참여자 명시, 합의 내용, 추후 논의 내용,  
상대방이 이메일 내용에 동의하는지 여부를 회신하도록 요청

## 6. 불리한 협상 대응법

협상이 뭔가 불리하게 전개되는 분위기가 감지될 경우에는 어떻게 해야 할까? 망설일 필요가 없다. 상대방에게 정중하게 중단을 요청하고 추후에 다시 만날 것을 정하면 된다. 한마디로 분위기에 휩쓸리지 않는 냉정한 판단을 유지해야 상호 유익한 협상이 되기 때문이다.

또한 협상을 더 이상 진행하는 것이 힘들다고 판단되면 단호하게 일어나는 자세가 필요하다. 지금까지 투입된 시간과 비용을 아까워하면서 협상을 질질 끄는 상황도 가끔 볼 수 있는데 냉철한 판단에 따른 과감한 결정이 바람직하다.

이번 차시에서는 협상의 운영 과정에서 문제가 발생할 소지를 줄이는 방법으로서의 중간 합의서를 중점적으로 학습하였다.

협상이 길어지거나 불확실한 국면에 접어들 때, 그리고 주요 사안에 합의는 했지만 세부 확인할 사항이 남아 있을 때에는 중간 합의서를 작성해 둘 필요가 있다. 그렇게 하는 것이 지금까지의 협상이 결렬될 위험을 최소화할 수 있는 것이다.

한 번에 모든 내용을 담는 최종 합의서에 집착하지 말고 중간에 합의서를 체결해 두는 것이 바람직하다. 그리고 추후에 추가 내용이 있는 대로 보완하여 최종 체결을 하면 되는 것이다.

## 제19차시. 오퍼(Offer) 전략

### 1. 오퍼의 종류

협상에서는 기본적으로 각자의 요구 조건을 제안하는 상황이 필수적으로 발생된다. 양측이 각자 자신의 요구를 제안하는 것을 오퍼(Offer)라고 한다. 협상 진행과정 속에서 여러 번의 제안을 하게 되는데, 제안하는 시점에 따라 오프닝 오퍼(Opening offer), 개선된 오퍼(Improved offer), 최후의 오퍼(Final offer)로 구분한다. 여기서는 오프닝 오퍼와 이후의 오퍼(개선된 오퍼 및 최후의 오퍼)로 구분해서 각각의 전략을 학습한다.

### 2. 오프닝 오퍼(Opening offer) 전략

#### 1) 오프닝 오퍼의 두 가지 이슈

첫째, 내가 요구 조건을 먼저 제안(offer)하는 것이 좋을까? 아니면 상대방의 제안을 먼저 들어보고 나서 나의 요구를 제안하는 것이 좋을까? 지난 차시에서 학습한 것처럼 상대방 요구에 대한 사전 정보가 충분하다면 내가 먼저 오퍼 하는 것이 낫다. 이와 관련된 용어로서 닷 내림 효과(Anchoring effect)를 설명하였다. 그래서 내가 먼저 제안한 요구 조건을 기준으로 상호 협상하는 것이 나에게 바람직하다. 만약 상대방이 먼저 제안한 요구를 토대로 협상한다면 상대방의 기준점에서 출발하여 상대방에게 이끌려 갈 수 있기 때문이다. 물론 상대방의 오퍼 수준에 대한 정보 없이 내가 먼저 제안한다면 상대방에게 즐거움을 줄 수도 있다. 상점에서 70만 원의 정가표를 보고 50만 원에 구입하고 싶다고 제안했는데 주인이 서슴없이 응낙한다면 손님 입장에선 꺼림직한 것이다. 즉 주인의 마음속에는 40만 원까지도 팔 의향이 있었기 때문이다.

둘째, 대체로 가격이나 연봉 등의 수치로 표현되는 제안을 할 경우, 처음의 요구수준은 일단 최대한 높여서 제안하는 것이 바람직할까? 아니면 현실적인 상황을 감안하여 제안함이 바람직할까? 일반적으로는 나중에 내려갈 것을 감안하여 높이 부르는 것이 바람직하다. 협상에서는 이를 Aim high라고 한다. 이에 대해서 구체적으로 살펴보자.

#### 2) Aim high 전략

한 대학에서 두 집단 별로 첫 오퍼를 다르게 제시하여 최종 체결된 수치를 집단 간에 비교를 해 보았다. A 집단 내 여러 그룹에게는 700 달러 이상으로 첫 오퍼를 제시하게 하였고, B 집단 내 여러 그룹에게는 700 달러 이하로 첫 오퍼를 제시하게 한 후 상대방과 협상을 하게 하였다. 결과는 어떻게 되었을까? 역시 초기부터 요구 수준을 높게(700달러 이상) 제시한 A집단은 평균 625 달러에 합의하였으나, 700달러 이하로 첫 오퍼를 제시한 B집단은 평균 425달러 합의하는 극명한 차이를 보였다.

이러한 Aim high 전략의 시사점은 무엇일까? Aim high는 상대방의 인식을 변화하게 만든다. 즉 판매자가 자신의 상품에 대한 첫 오퍼 값을 높게 설정하면 이는 상대방으로 하여금 판매자 제품의 가치를 높게 보도록 만든다. 또한 이후의 협상 과정에서 판매자가 많이 깎아 주면 상대방으로 하여금 많이 깎았다는 승리감을 맛보게 한다. 물론 첫 오퍼를 높게 설정하면 낮은 오퍼에 비해 상대방에게 깎아 줄 여지도 많이 보유하는 장점도 있다.

그러나 무턱대고 첫 오퍼를 높게만 잡는 것도 문제가 될 수 있다. 일정한 범위를 넘어서는 첫 오퍼는 상대방으로 하여금 불신을 초래할 수 있다. 즉 상대방의 마음속에 ‘자기 이익만 챙기는 사람이군’ 또는 ‘깎일 걸 감안하고 처음부터 지나치게 높게 부르는구나’ 라는 생각을 갖게 만든다.

이처럼 무리한 Aim high 전략은 바람직한 협상으로 전개되기 힘들게 만든다. 첫 오퍼의 상황에서 Aim high 전략을 구사할 때에는 이전 차시에서 학습한 Standard(객관적 기준)나 R&D(합리적 근거자료나 정보)에 근거한 Aim high 요구 조건을 내세우는 것이 바람직하다.

### 3. Improved & Final offer 전략

협상이 진행되는 중에 교착상태에 빠질 경우가 종종 있다. 이 경우, 협상 타결을 위해 어느 일방이 양보의 성격을 띠는 제안(offer)을 하는 상황이 발생된다. 그런데 양보에도 나름 전략과 원칙이 있다. ‘사실 양보하면 우호적인 분위기가 조성되므로 특히 협상 초반에 크게 중요하지 않은 것들은 양보하는 것도 좋은 방법이다’ 여러분은 이러한 주장에 대해 동의를 하는 편인가?

이에 대한 답변을 제시하기 전에 사례를 하나 제시한다.

오래전에 유럽 세일즈맨들이 툰드라 지역의 원주민 마을을 찾아갔다. 그들은 원주민에게 냉



장고와 맥주와 같은 문명의 이기를 팔고, 사냥 방법을 배우면서 가까워졌다. 그런데 바로 그 ‘사냥’ 이 문제의 시작이었다. 한 세일즈맨이 사슴 사냥에 성공한 뒤 썰매를 타고 돌아오던 중 멀리서 늑대 한 마리가 쫓아오는 것을 보았다. 위험을 직감하고 미친 듯이 도망치던 그는 더는 안 되겠다 싶어 사냥한 고기를 조금 떼어 던져줬다. 다행히 늑대가 쫓아오지 않아 한숨 돌리려던 순간, 이제는 서너 마리의 늑대가 쫓아오는 것이 보였다. 생각할 겨를도 없이 또 고기를 던져줬다.

이때부터 불행의 반복이었다. 어느덧 수십 마리가 그를 뒤쫓았고, 남아 있는 고기는 없었다. 다행히 그 순간 마을에 도착해서 늑대로부터 목숨은 건질 수 있었는데, 이 상황을 전해 들은 다른 세일즈맨들은 그 지역을 돌 때마다 여분의 고기를 갖고 다니다가 늑대가 위협해오면 던져줬다. 하지만 거기까지였다. 원주민들이 그들을 내쫓은 것이다. “배고픈 늑대에게 썰매를 따라가라고 가르친 멍청한 놈들! 당장 꺼져!” 이들이 쫓겨난 이유는 늑대에게 베푼 ‘선의의 양보’ 때문이다.

양보가 결코 미덕이 아니라는 뜻이다. 하지만 협상 과정에서 양측 모두 무작정 버티면서 시간만 끌 수는 없는 법이다. 양보할 수밖에 없는 상황이라면 다음 같은 사항을 명심해야 한다.

‘만약’이라는 말을 반드시 붙여라. “만약 내가 그 조건을 양보한다면 당신은 나에게 뭘 양보해 줄 수 있나요?” 이 말은 ‘내가 먼저 양보할 테니 당신도 양보해 달라’는 말과는 다르다. ‘당신이 내 마음에 드는 양보를 한다면 나도 똑같이 양보할 뜻이 있음’을 밝히는 것이다. 이렇게 자신의 양보가 절대 ‘공짜’가 아님을 알려라.

나의 양보를 가치 있게 만드는 것이 중요하다. 아직도 딱 막힌 협상을 푸는 방법이 양보라고 생각하는가? 자신의 상대는 툰드라의 늑대와 다르다고 믿는가? 그렇다면 이렇게 물어보자. 당신의 상대가 당신에게 ‘대가 없는’ 양보를 한다면 당신도 그에게 그만큼의 양보를 해줄 것 같은가?

여러분은 대가 없는 양보를 받으면 좋은 감정이 생기는가? 현실적으로 아닌 경우가 더 많다고 한다. 특히 협상을 아는 사람은 상대방의 대가 없는 양보를 고마워하기보다는 이를 이용하려 든다. 어느 영화 대사에도 나오지 않는가? ‘사람들은 호의가 계속되면 권리인 줄 안다’

그럼 협상의 분위기상 양보를 해야 할 수밖에 없다면 어떻게 해야 하나? 자신의 양보를 가치 있게 만드는 것이다. 즉 상대가 고마움을 느끼게 만들어라. 이렇게 말이다.

“이 양보는 당신에게 ~~한 가치가 있습니다.”

“이 양보를 통해 당신은 ~~한 이득을 얻으실 수 있죠.”

이럴테면 미용실 주인이 머리를 깎는 아이의 어머니에게 이런 말을 하면서 가격을 할인해 준다면 아이의 어머니는 어떤 생각이 들까?

“댁의 아이가 너무 예뻐서 특별히 가격을 깎아 드릴게요.” 그냥 가격을 깎아 주겠다는 말보다 뭔가 느낌이 다를 것이다. 단순한 양보의 제안(offer)이 아니라 합리적 이유로 양보를 받은 것이다. 그것도 자녀가 예쁘다는 이유로 말이다. 만약 그냥 깎아 주겠다고 하면 다음번에 와서도 가격을 흥정할 생각을 갖게 만들 것이다.

이제 양보를 하는 과정에서 요긴하게 활용할 수 있는 전술을 하나 소개한다. 어떤 전자제품 전문점의 판매자 입장에서 백만 원의 물건을 3번 정도의 협의(양보)를 거쳐 손님에게 최종 94만 원으로 판매한다고 가정해 보자. 이 경우, 주인은 총 3번의 양보를 거쳐 6만 원을 할인해 주는 상황이다. 그럼 이슈가 하나 생긴다. 어차피 3번에 걸쳐 깎아 준다면 초반에 많이 깎아 줄 것인지, 아니면 후반부로 가면서 많이 깎아 줄 것인지 말이다. 여러분의 생각은 어떤가?

우선 아래와 같이 3가지 상황을 생각해 볼 수 있을 것이다.

- **피라미드 양보 (1만 원 → 2만 원 → 3만 원)**
- **자판기 양보 (2만 원 → 2만 원 → 2만 원)**
- **깎때기 양보 (3만 원 → 2만 원 → 1만 원)**

초반 오퍼에서 많이 양보(할인)하는 전략을 깎때기 모양을 닮았다고 해서 ‘깎때기 양보’라고 한다. 반대로 초반에는 작은 양보로 시작해서 점점 높은 금액으로 양보해 가는 것을 ‘피라미드 양보’라고 한다. 동일한 수준으로 양보를 유지하는 전략은 ‘자판기 양보’라고 한다. 자판기처럼 넣은 금액만큼의 결과물이 나온다는 의미이다.

3가지 양보의 상황별로 상대방의 마음을 정리하면 다음과 같다.

### **피라미드 양보**

→ “계속 더 요구하면 계속 양보해 주겠군”  
(계속 요구할수록 양보 값이 더 커지네. 계속 Go!)

### **자판기 양보**

→ “계속 더 요구하면 계속 (2만 원씩) 양보해 주겠군”  
(협상할수록 양보의 절댓값이 커지거나 변함이 없기 때문)

### **깔때기 양보: 협상이 진행될수록 양보 값이 작아짐**

→ “점점 마지노선에 근접하고 있네. 더는 안되겠다.”

여기서 보면 가장 바람직한 양보의 기술은 깔때기 양보임을 쉽게 알 수 있다. 양보를 하는 입장에서 보면 양보가 거듭될수록 상대방의 인식이 종착역을 향해 가기 때문이다.

지금까지 첫 오퍼 이후, 최종 체결에 이르기까지의 오퍼를 조정하는 과정에서 활용되는 양보 전략에 대해 살펴보았다. 지금까지 설명한 양보하는 과정을 간단히 요약하면 다음과 같다.

### **실전 협상 Tip:**

**일정 금액의 양보가 필요한 협상이라면...**

**협상 전에 양보의 총액을 결정한 후,**

**깔때기 방식으로 2, 3 등분 해놓고 협상에 임하라!**

**어차피 정가 백만 원에 팔지 못한다면**

**6만 원의 총 양보 액 마지노선을 정한 후,**

**처음엔 3만 원, 그다음 2만 원, 마지막 1만 원으로!**

결론적으로 양보할 때에는 가치를 부여해서 상대방으로 하여금 거저 얻는 양보로 인식하지 않게 만들어야 한다. 또한 총량이 동일한 양보를 몇 회에 걸쳐 나눠서 하게 된다면 초반에 많이 양보하고 이후 점차 양보의 양을 줄여가는 것이 바람직하다.

이번 차시에서는 협상에서 자신의 요구 조건을 제안하는 방법, 즉 오퍼(offer)에 대해 살펴보았다. 협상에서의 오퍼(제안)는 보통 한 번에 제안해서 그대로 최종 체결되는 상황은 그다지 흔치 않다. 적어도 2~3회 이상 계속 조정된 제안들이 오가면서 최종 합의되는 경우가 많다.

이번 차시의 핵심적인 학습내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 첫 오퍼는 상대방의 오퍼 수준에 대한 사전 정보를 바탕으로 본인이 먼저 제시하는 것이 바람직하다. 또한 첫 오퍼는 가급적 높여서 부르는 것이 좋다. 이를 협상 용어로 Aim high 전략이라고 한다.

둘째, 첫 오퍼 이후에 첫 요구 조건이 조정되어 가면서 이후의 오퍼들에서는 양보를 활용하는데 양보에도 나름의 원칙이 있다. 공짜 양보는 가급적 하지 말고, 양보에 가치를 부여해서 양보해라. 수차례에 걸쳐 양보를 나눠서 제공한다면 처음에는 많은 양보를 제공하고, 그 이후 점점 양보의 크기를 줄여가는 것이 바람직하다. 이를 깔때기 양보라고 한다.

## 제20차시. NPT를 준비하라

### 1. 성공협상의 80:20의 법칙

협상에서 가장 강조하는 용어 중의 하나가 ‘사전 준비’이다. 많은 전문가들의 경험에 따르면 협상의 성공을 100이라고 보면 실제 협상 과정이 차지하는 비중은 20% 정도라고 한다. 나머지 80%의 비중을 차지하는 준비과정이 그만큼 중요한 관건이라고 볼 수 있다.

그래서 협상과 관련된 영화나 드라마에 보이는 협상 테이블에서의 순발력과 재치, 또는 말쑥씨 등이 협상을 좌지우지하는 경우는 흔치 않다고 한다. 어떤 전문가들에 따르면 협상은 갑과 을의 싸움이 아니라 준비된 자와 준비되지 않은 자의 싸움이라고 한다.

### 2. NPT(사전협상준비작성)

협상 전의 준비과정이 중요하다면 실제로 협상 실무자들은 준비과정에서 주로 무엇을 할까? 가장 공통적으로 작성하는 양식이 있다. NPT (Negotiation Preparation Table) 이다. 이는 협상 과정에서 가장 많이 활용하는 기술들을 미리 작성해 보는 양식을 의미하며, 이 양식을 서로 토의하면서 채워보는 과정을 ‘NPT 실습’이라고 말한다.

그럼 사전에 NPT를 작성해 보면 어떤 점이 좋을까? 가장 핵심 내용만 요약하면 아래와 같다.

#### NPT를 활용하면 뭐가 좋은가?

- 협상 원칙들을 빠짐없이 따져보고 철저하게 협상 준비 가능
- NPT를 작성하는 과정은 하나의 브레인스토밍 과정  
→ 협상의 모든 이슈와 숨어 있는 주요 요소들을 완벽 파악  
→ 협상 준비자들 입장에서 생각의 흐름을 전체적으로 일치시킴.
- NPT를 가지고 협상을 하면, 체계와 원칙에 입각한 협상 가능

첫째, 우리가 지금까지 학습한 전술과 전략들이 이 작성 양식에 순서대로 농축되어 있다. 이 프로세스대로 사전에 작성해 보면 본격적인 협상 과정에서 실수가 발생할 확률이 크게 줄어든다고 한다.

둘째, 작성 과정에서 새로운 원칙이나 전술들을 발견할 수 있다. 그리고 협상에 복수의 팀원이 참석할 경우, 서로 간의 생각을 일치시키는 효과도 거둘 수 있다. 여러 명이 참석하는 협상에서 오랜 시간 동안 치열하게 상대방과 논쟁하다 보면 팀원들끼리 엇박자를 내는 상황도 발생한다. 그러나 NPT를 해보면 구성원 간의 사고의 흐름이 일치하게 된다.

셋째, NPT 결과를 갖고 협상에 임하면 가끔 발생하는 원칙 없는 주장을 하는 상황을 배제할 수 있다.

NPT 양식은 다음과 같다. 양식에 나오는 용어들은 지난 차시(7차시~19차시)에서 학습한 협상의 핵심적인 전략과 전술들이다.

구 분	A		B	
	R&D	내용	내용	R&D
Agenda				
Position				
Interest				
Creative Option				
숨은 Interest (Benefit)				
Standard				
BATNA				

〈 NPT 양식 〉

작성 과정을 순서대로 간략히 설명하면 다음과 같다.

A와 B는 양측의 협상 당사자들을 의미한다. R&D는 본인의 주장을 뒷받침해 주는 합리적 근거와 관련된 자료나 정보들이다. 사전에 충분한 근거들을 확보해야 하며 이들 자료의 제목들을 해당 영역에 기입하면 된다. 물론 여기에 제시된 표에서는 편의상 한 줄의 공란으로 되어 있지만 충분한 여백을 확보하여 해당 내용들을 모두 채워 넣는다. 또한 각 구분 란의 전략 별로 관련된 자료나 정보(R&D)들은 해당 전략의 빈칸에 별도로 기입한다.

Agenda는 협상의 주제를 적는 영역이다. 이를테면 ‘20\*\*년 노사 간 연봉 협상’ 등으로 기재하는 것이다. Position은 양측의 요구 내용(조건)을 의미한다. 겉으로 표현하는 이 요구를 협상 용어로 Position이라 한다. Interest는 겉으로 표현하는 요구(Position)의 속내인 욕구라고 학습한 바 있다.

Creative Option은 이미 학습한 것처럼 양측의 Interest를 모두 충족하는 창의적인 대안들이다. 이들 대안이 100% 나온다는 보장은 없기에 준비과정에서 딱히 발견되지 않는다면 빈칸으로 남긴다.

숨은 Interest는 상대방이 중요시하는 관심 사안(숨은 욕구)으로서 창의적 대안이 나오질 않을 경우, 많이 활용된다. 즉 상대방의 요구 사항과 직접 관련된 욕구가 아닌, 상대방의 숨은 욕구를 파악한 후, 이를 충족하는 협상 방안을 발굴하는 것이다.

Standard는 상대방도 인정하고 따를 만큼 이견의 여지가 없는 객관적 기준을 의미한다. 물론 자신의 요구와 부합되는 기준들을 발굴해야 한다.

마지막으로 BATNA는 이 협상이 타결되지 않더라도 채택할 수 있는 대안(차선택)을 의미한다. 협상 테이블에 나온 상대방 이외에 택할 수 있는 배트나가 많을수록, 그리고 매력적인 배트나를 보유할수록 협상에서 유리한 지위를 선점할 수 있다.

지금까지 NPT 양식에 준하여 전반적인 내용과 작성 과정을 살펴보았다. 여기서 주목할 것은 상대방의 전략들을 예상하여 가면서 상대방의 구분 란에도 기입하여야 한다는 점이다. 이를 위해서는 상대방에 대한 정보를 많이 확보함과 아울러 상대방의 입장을 생각하는 노력이 필요하다. 손자병법에서 언급한 것처럼 나를 알고 적을 알면 백번 싸워 백번 위태롭지 않은 것이다. 협상 역시 상대를 얼마나 이해하고 협상테이블에 나오느냐가 절대적으로 중요하다.

### 3. NPT 사례



## 1) 아버지와 아들간의 용돈 협상 NPT

부모와 자식 간에 흔히 있을 수 있는 용돈 협상을 NPT로 작성하여 보았다. 지금까지 매주 받던 용돈에서 매주 2만 원의 인상을 요구하는 아들의 요구와, 이를 수용하지 못하겠다는 아버지의 요구가 팽팽히 맞서고 있다. 아버지나 아들 중 어느 한 사람이 사전에 양측의 입장을 생각하며 이 NPT를 작성하면 나름대로 창의적 대안 등을 얻을 수 있다. 본 NPT의 작성 과정을 간략히 설명하면 다음과 같다.

우선 아버지와 아들의 포지션(요구)은 첨예하게 대립되고 있어 요구 그 자체로는 타결의 실마리가 보이지 않는다. 그럼 아버지가 용돈 인상을 반대하는 속내(욕구)를 살펴보자. 용돈을 쉽게 인상하면 아들이 자칫 돈을 낭비하는 습관을 갖게 될 우려가 있으며, 무엇보다 돈을 쉽게 얻을 수 있다는 그릇된 가치관을 심어줄 수 있다는 점이다. 반면 용돈 인상을 요구하는 아들의 속내는 뭘까? 봄이 되어 식욕도 증가하고 친구들과의 만남도 잦아지는 상황에서 용돈 인상이 불가피하다는 점이다.

그럼父子의 속내(Interest)를 모두 충족시키는 창의적 대안(Creative option)은 무엇일까? 이 표에서 제시된 2가지의 대안은 대체로 양측의 속내를 모두 충족시킨다고 볼 수 있다.

구 분	아버지	아들
Agenda	용돈 인상	
Position	인상 불가	2만원 인상
Interest	<ul style="list-style-type: none"> <li>돈 낭비 습관 예방</li> <li>돈을 쉽게 얻을 수 있다는 생각 방지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>갖거나 먹고 싶은 것 구매</li> <li>친구들과의 교제 비용</li> </ul>
Creative Option	<ul style="list-style-type: none"> <li>용돈기입장을 써서 매달 제시</li> <li>청소, 세차 등 집안일을 하고 용돈 인상</li> </ul>	
숨은 Interest	아들 성적 향상	컴퓨터 사용시간 연장
Standard	<ul style="list-style-type: none"> <li>다른 집에서 주는 금액</li> <li>인상되지 않은 아빠의 용돈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>친구들이 받는 금액</li> <li>과자 가격 인상자료</li> </ul>
BATNA	엄마에게 떠넘김	

여기선 창의적 대안이 발굴되었지만 실제 협상 과정에서는 상대방이 이를 수용하지 않을 수

도 있다. 그래서 숨은 Interest도 기입하여 추가적인 대안들을 준비하는 노력도 필요하다.

한편 여기서의 스탠다드를 살펴보자. 아버지 입장에서의 객관적 기준 중 하나인 ‘인상되지 않은 아빠의 용돈’은 아들 입장에서든 수용할 만한 객관성을 갖고 있는 기준인가? 그렇게 보인다. 아버지도 어머니로부터 용돈을 받는데 인상되지 않는 현실은 아들로써 일단 수긍할 수 밖에 없다. 또한 아들의 스탠다드 중 하나인 친구들이 받는 용돈 역시 아버지 입장에서는 인정해 주어야 하는 기준인 것이다.

## 2) 회사와 입사자간의 연봉과 직급 협상 NPT

어느 핵심인력 입사지원자와 인사팀장 간의 연봉과 직급 협상에 관한 NPT 이다. 이 NPT 역시 입사자 또는 인사팀장이 사전에 양측의 상황을 고려하여 가면서 작성할 수 있다. 간단히 NPT 작성 과정을 살펴보자.

현재 지원자는 이사 직급 및 연봉 1억 원을 요구하는 반면, 인사팀장은 부장 직급에 연봉 8천만 원이 상한선임을 주장하고 있다. 사전에 양측의 요구 조건을 공유한 상태에서 인사팀장은 내일 예정되어 있는 1차 협상에 앞서 NPT를 작성하고 있는 상황이다. 특히 창의적 대안의 발굴에 초점을 맞추고 있다.

일단 양측의 속내를 작성하여 이를 모두 충족하는 창의적 대안을 발굴하려고 한다. 인사팀장이 부장 직급에 8천만 원 연봉을 줄 수 없는 속내는 회사 규정을 깨뜨리면 공정성을 훼손할 수 있다는 점이다. 지원자가 이사 직급에 1억 원의 연봉을 고집하는 속내는 회사 이직이라는 리스크를 보전하는 경제적 이익과 명예에 있다.

결국 인사팀장은 양측의 속내를 아우르는 대안을 고민한 끝에 나름의 창의적 대안을 발굴했다. 일단 입사할 때에는 8천만 원의 연봉으로 회사 규정을 준수하는 대신, 성과급이나 스톡옵션으로 연봉을 보상하는 방안이다. 또한 부장 말기의 호봉으로 입사시킨 다음 내년에 임원으로 승진하는 방안이다. 결국 회사 규정에 위배되지도 않고 지원자의 이익과 명예도 챙겨주는 창의적 대안이다.

이번 차시는 협상을 준비하는 과정에서 필수적인 작업인 NPT 작성방법을 알아보았다. 성공적인 협상의 80%의 비중을 차지하는 협상 준비과정에서도 가장 핵심은 NPT 작성이다.

국제적인 정치 협상이나 무역협상, 노사협상 같은 공식적인 조직 간의 협상뿐만 아니라 개인

간의 커뮤니케이션에서도 이번 과정에서 배운 협상의 전략이나 원칙들을 적용하면 충분히 원하는 결과를 얻을 수 있다. 특히 이번 차시에서 학습한 NPT 작성을 2~3회만 경험해 보면 대인관계에서도 협상의 자세로 성공적인 커뮤니케이션을 할 수 있을 것이다.

구 분	인사팀장	지원자(후보)
<b>Agenda</b>	스카우트한 인재의 직급/연봉 협의	
<b>Position</b>	• 부장, 연봉 8천만 원	• 이사, 연봉 1억 원
<b>Interest</b>	• 공정성, 회사 규정 준수	• 경제적 이익, 명예
<b>Creative Option</b>	• 연봉 8천만 원 + 연말 인센티브 / 또는 스톡옵션 제시 • 부장말 호봉으로 계약	
<b>숨은 Interest</b>	• 인재 추천	• 자동차, 학자금, 비서, 사택 이용
<b>Standard</b>	• 규정, 전례, 관례	• 동종업계 연봉, 이전 회사 연봉
<b>BATNA</b>	• 다른 지원자	• 다른 회사