

유연한 협상과 투쟁적 협상 대비 연구

음영철^o

^o삼육대학교 교양학부

e-mail: sangoma@syu.ac.kr^o

A Comparative Study on the Flexible Negotiation and the Struggling One

Yeong-Cheol Eum^o

^oDivision of General Studies, Sahmyook University

● 요약 ●

본 연구는 학생들의 파티 장소 대관 사례를 중심으로 유연한 협상과 투쟁적 협상을 대비한 것이다. 논의 결과 세 업체 측은 학생들에게 투쟁적 협상 전술을 구사하였으며, 학생들이 투쟁적 협상전술로 맞대응할 경우는 협상에 실패하였다. 그러나 학생들이 유연한 협상 전략에 따른 투쟁적 협상 전술을 활용하여 협상한 경우에는 협상에 성공하였음을 알 수 있다.

키워드: 유연한 협상(Flexible Negotiation), 투쟁적 협상(Struggling Negotiation), 전략(Strategy)

I. Introduction

협상은 일상생활에 있어 수없이 경험하는 직무 중에 하나다. 협상에 따른 전략도 나라마다 사람마다 다양하다. 면대면 협상이 있는가 하면 최근 온라인 네트워크에 따른 미디어의 발달로 비면대면 협상도 증가 추세에 있다. 이런 상황에서 협상 교육의 수요는 날로 증가하고 있다.

본 논문은 대학에서 이루어지는 협상 교육에 따른 파티 대관 사례를 중심으로 유연한 협상 전략과 투쟁적 협상 전술을 대비하고자 한다. 스텐워드 다이아몬드 교수는 유연한 협상 전략 이론가로 그의 협상 전략은 심리에 기초한다. 그러나 현재까지 다수의 협상 현장에서는 투쟁적 협상 전략에 따른 전술의 구사로 갈등을 해소하고자 하는 사례가 대부분이다.

본고에서는 이러한 협상 상황 하에서 학생 측과 업체 측에서 서로 Win-Win할 수 있는 협상 방안을 제시하고자 한다. 본 연구는 향후 협상 이론을 연구하고자 하거나 교육 현장에서 실습으로 이어질 때 유용하리라 본다.

II. The Main Subjects

1. 유연한 협상 전략

유연한 협상 전략은 인간의 심리에 기초하고 있으며, 상대의 머릿속 그림을 그려서 이에 알맞게 대처할 수 있는 방안을 제시하는 것이다. 따라서 이 협상법에 따르면 강경하고 위압적으로 나가야 한다거나 친절하고 유연해야 한다는 고정관념을 거부한다. 이에 적합한 이론가

로는 스텐워드 다이아몬드를 들 수 있다. 그에 따르면 12가지 유연한 협상 전략을 들 수 있다[1].

- 1) 목표에 집중하라. 협상을 할 때 인간관계만을 생각해서는 안 된다. 협상에서 하는 모든 행동, 몸짓 하나까지도 오직 목표를 달성하기 위한 전략이어야 한다.
- 2) 상대의 머릿속 그림을 그려라. 협상가는 상대의 생각, 니즈를 파악해야 한다.
- 3) 감정에 신경 써라. 필요하다면 ‘감정적 지불(Emotional Payment)’도 해야 한다.
- 4) 모든 상황은 제기가 다르다. 모든 협상에서 만능으로 존재하는 전략은 없다.
- 5) 점진적으로 접근하라. 협상의 매 단계마다 상대방과의 간격을 확인할 필요가 있다.
- 6) 가치가 다른 대상을 교환하라. 이 전략은 협상에 목표의 차이를 크게 하고 더 많은 기회를 만들라는 것이다.
- 7) 상대방이 따르는 표준을 활용하라. 상대방의 정치적 성향, 과거 발언, 의사결정 방식을 알면 협상이 수월해진다.
- 8) 절대 거짓말을 하지 마라. 거짓말은 장기적으로는 손해를 가져오기에 진정성을 가져야 한다.
- 9) 의사소통에 만전을 기하라. 협상 상황을 정확하게 표현하여 상대방에게 자신이 원하는 바를 알려주어야 한다.
- 10) 숨겨진 걸림돌을 찾아라. 역지사지의 입장에서 보면 걸림돌을 찾을 수 있다.
- 11) 차이를 인정하라. 서로 다르다는 사실이 불리하지만은 않다.
- 12) 협상에 필요한 모든 것을 목록으로 만들어라. 협상에 임할

때마다 이 목록에서 구체적인 상황에 맞는 것을 골라야 한다.

2. 투쟁적 협상 전술

로이 J. 레위키를 포함하여 다수의 이론가들은 『최고의 경영』 이란 책에서 대부분의 협상가들이 투쟁적 협상에 익숙하다고 한다[2]. 두 가지 이유가 있다. 첫째는 대부분의 상호의존적 상황이 투쟁적이기 때문이다. 둘째, 대부분의 사람들이 투쟁적 협상전략을 사용하기 때문이다. 특히 1회성 거래에서 자신이 원하는 것을 극대화하고 싶을 때나 상대와의 관계가 그다지 중요하지 않을 때에는 투쟁적 협상 전략을 구사한다. 따라서 상대의 인식을 조절하기 위한 투쟁적 협상에서 필요한 기본 전술을 알아 둘 필요가 있다.

- 1) 침묵하기 전술이다. 말은 질문할 때만 한다. 침묵은 정보를 차단하는 데 가장 일반적으로 사용되는 행동이다.
- 2) 무능하게 보이기 전술이다. 협상가는 자신에게 최종결정 권한이 없다고 하면서 스스로의 권한을 제약한다.
- 3) 듣기만 하는 전술이다. 상대의 말에서 핵심적인 정보를 찾아낸다. 그 외 협상 상대의 인식을 바꾸기 위해서는 자신의 주장을 뒷받침해 줄 수 있는 필요한 사실만을 밝힐 수도 있다. 또한 상대의 제안이 실행에 옮겨진다면 상대가 치러야 할 비용과 위험성을 제시할 수도 있다.

상대의 인식을 완화시키는 방법으로는 비용이 많이 들어가는 것으로 보이게 한다든지 상대가 간과하고 있는 것을 크게 부각시키는 방법이 있다. 투쟁적 협상 전략과 전술은 협상의 매 단계마다 다양하게 구사될 수 있다.

3. 파티장소 대관 사례에 나타난 협상 전략

앞에서 본 유연한 협상 전략과 투쟁적 협상 전술이 실제 협상에서는 어떻게 나타나는가. S대학 설득과 협상 수업을 들은 학생들의 ‘파티장소 대관’ 사례를 통해 이 둘을 비교하고자 한다.

학생들은 기획의도 및 파티 컨셉을 설정하고, 지역과 수용인원을 결정하고 협상에 임했다. 첫 번째 업체 <솔트코크>의 경우 업체측의 주말 대관 불가 입장과 수용 인원 과다로 인해 실패하였다. 업체측은 투쟁적 협상 전술 중의 하나인 자신의 주장을 뒷받침해줄 수 있는 필요한 사실만 밝혔고 학생측 또한 같은 투쟁적 전술을 구사하여 결국 협상 결과는 요구 조건의 불일치로 인해 실패했다. 두 번째 업체 <믹스리운자>도 양쪽 모두 투쟁적 협상 전술을 구사하여 양보와 타협을 얻지 못해 실패하였다. 세 번째 업체 <신촌ORC>는 처음에는 투쟁적 협상 전술을 구사하여 매출을 늘리기 위한 인원수 과다 책정을 하였으나, 학생측은 수업 시간에 배운 2) 상대의 머릿속 그림을 그려라, 5) 점진적으로 접근하라, 6) 가치가 다른 대상을 교환하라와 같은 유연한 협상 전략을 구사하여 대관에 성공할 수 있었다. 아래의 표는 협상 결과이다.



Fig. 1. The Consequences of Neogotiation about Shin-chon ORC

III. Conclusions

본 연구는 파티 대관 사례를 중심으로 유연한 협상과 투쟁적 협상을 대비 연구한 것이다. 논의 결과 협상이 성공하기 위해서는 유연한 협상 전략 하에 투쟁적 협상 전술을 구사하는 것이 실제 협상에 유용함을 알 수 있었다.

References

- [1] Stuart Diamond, “Getting More”, Segyesa, pp.19~23, 2011.
- [2] R. Lewicki, B. Barry, D. Saunders and J. Minton, “Essentials of Negotiation”, Smart Business Publishers Co, pp.167~179, 2005.