

제13장 프레젠테이션 능력 및 설득심리와 협상능력

13-1장 프레젠테이션 능력

1. 프레젠테이션 스피치
2. 비언어적 커뮤니케이션과 스피치
3. 발표불안 극복과 프레젠테이션 실습

학습목표 및 주요 용어



☑ 학습목표

1. 프레젠테이션을 위한 스피치 전략을 적용할 수 있다.
2. 프레젠테이션을 위한 보디랭귀지 스킬을 적용할 수 있다.
3. 발표불안 극복하기 위한 방법을 적용할 수 있다.

☑ 주요 용어

프레젠테이션

프레젠테이션 스피치

준언어

보디랭귀지

발표불안 극복방법

미리 보기



얼마 전 화제가 되었던 드라마 <미생>에서 인턴사원들의 입사 여부가 결정되는 최종프레젠테이션 장면은 많은 직장인들의 공감을 일으켰다. 직장인들에게 '발표력'을 빼고는 능력을 말할 수 없는 시대가 되었다. 예전에는 발표가 매끄럽지 못하면 '발표를 못하는구나'라고 생각한 반면, 요즘은 '능력이 없구나'라고 낙인을 찍는 시대다. 지식이 많은 것과는 별개다. 요컨대 전문성은 지식을 통해 쌓지만 그 전문성을 사람들에게 '증명'하는 것은 발표다.

그래서 많은 직장인들이 프레젠테이션을 훈련한다. 스티브 잡스의 발표를 분석한 책을 보기도 하고, 많은 돈을 주고 교육을 받기도 한다. 그럼에도 발표를 받는 임원들은 자신의 흥미를 끄는 발표를 거의 볼 수 없다고 고백한다. 한 임원은 '슬라이드 쇼의 고문'이라고까지 했다. 왜 이렇게 지루한 걸까?





1) 프레젠테이션은 낭독이 아니라 말하기이다

- 어휘선택
- 참신한 표현력
- 암기가 아니라 이야기하는 것
- 정보나열이 아니라 잘 짜여진 스토리

2) 프레젠테이션은 도입이 중요하다

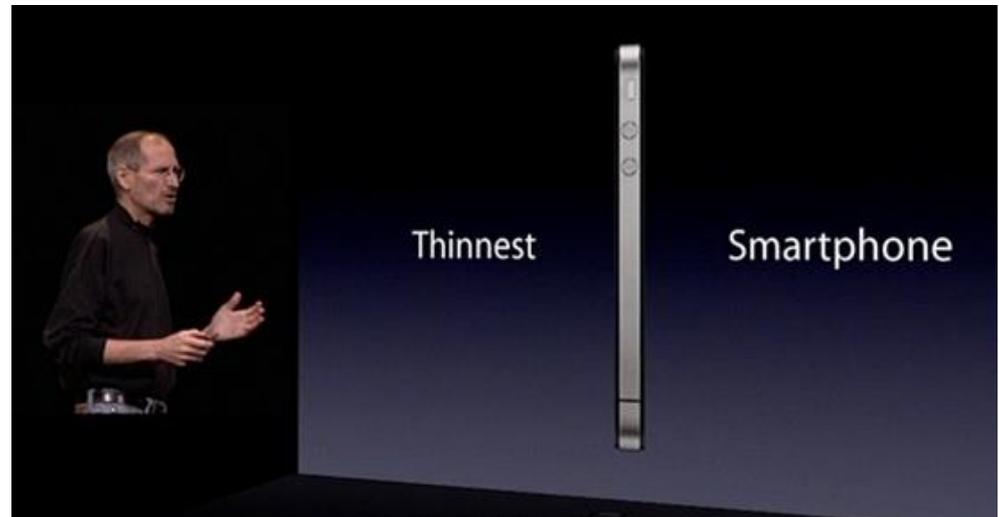
- (1) 에피소드
- (2) 질문
- (3) 시사 이슈 제기
- (4) 강력한 비주얼 제시
- (5) 유머





3) 프레젠테이션 설득력을 높여라

- 통계수치를 활용한다.
- 실제 사례(성공사례, 실패사례)를 제시한다
- 공신력 있는 기관이나 전문가가 제시하는 사실을 인용한다.
- 출처가 명확한 최신 자료를 활용한다.
- 실물이나 샘플을 보여 준다.



의사언어와 스피치



비언어적 커뮤니케이션 중에서 음성을 통해 이루어지는 것을 **의사언어(paralanguage)**라고 한다. **음색, 음 높이, 발음, 말의 속도, 목소리 크기, 억양, 강세** 등이 포함되며 유사언어, 준(準)언어라고도 한다.

1) 의사언어의 효과

의사언어는 긍정적으로도 부정적으로도 쓰인다. 감탄을 나타내는 유형의 유사언어는 말의 내용에 긍정성을 배가해 준다.

한편, 아무 소리도 없이 가만히 쳐다보다가 '에휴~'하고 내뱉는 한숨이나 '음~'하고 힘이 하나도 없는 듯이 의미 없는 소리를 내뱉는 것은 체념, 무시, 조롱, 힐책과 같은 부정적 메시지를 느끼게 한다.

2) 음의 높낮이

프레젠테이션에서는 **음의 고저장단(高低長短)**을 적절하게 구사하여 스피치에 변화를 준다.

3) 말의 속도

약간 빠른 듯한 속도로 또박또박 정확(내용)하고 명료하게 발음하는 것이 중요하다. 때로는 길게, 때로는 짧게 말하면서 **스피치의 장단을 조절**한다. 잠깐의 공백(멈춤)은 잘 활용하면 청중의 주의를 집중시키는 훌륭한 수단이 된다.

사례연구 13.1



대통령 선거과정에서의 주요 대선 주자들이나 각종 강연에서의 연사, 홈쇼핑 프로그램의 쇼호스트들을 관찰해 보면 프레젠테이션을 진행할 때의 스피치 스타일과 내용 전개방법 등에 대한 아이디어를 얻을 수 있다. 다음 활동을 수행하고 그 결과를 팀원들과 토의하시오.

- ① 역대 주요 대선주자들 중에서 세 명을 선정하고, 각 대선 후보들의 스피치(대중 연설이나 TV토론) 스타일을 비교 분석하시오. 말의 속도나 발음의 명료성, 높낮이(톤), 음색 등에서 어떤 차이가 있는지 살펴보시오.
- ② 세바시, 테드와 같은 다양한 강연 프로그램을 보고 연사들이 자신의 주장을 설득하기 위해 어떻게 내용을 전개해 나가는지(강연의 전개 순서, 국내외 사례나 통계자료 제시, 비유 등) 관찰하시오. 강연 주제에 따라 내용 전개에 차이가 있는지 살펴보시오.
- ③ TV를 통해 방영되는 각종 찬반 토론 프로그램(대표적인 프로그램으로 여당과 야당 의원들이 참석해서 벌이는 토론)을 시청할 때, 결국 어떤 요소가 시청자들을 설득시킨다고 생각하는가? “논리인가, 감정인가?” 당신은 어느 편이라고 생각하는가? 그 근거는 무엇인가?



스피치 연습방법



- ① 등이 의자 등에 닿지 않도록 몸을 앞으로 조금 당겨라.
- ② 앉은 채로 키를 최대한 도로 높일 수 있도록 상체를 위로 쪽 뺀어라.
- ③ 가장 큰 소리로 말하는 것처럼 가능한 한 성대와 목의 근육을 조여라.
- ④ 한꺼번에 긴장된 모든 근육을 풀어라.
- ⑤ 가능한 한 몸을 이완시키고 곧바로 앉아, 목과 목구멍의 근육이 완전히 이완되도록 하라.
- ⑥ 머리를 정상적인 자세보다 더 어깨에 가까워져야 한다.
- ⑦ 말하는 동안 하품을 하는 자세로 목의 근육과 목청을 유지할 수 있도록 너댓 번 하품을 하여 보아라.
- ⑧ 이러한 자세를 계속 유지하면서 짧은 문장을 크게 소리 내어 읽어 보아라.



비언어적 커뮤니케이션



같은 말(내용)을 하더라도 어떻게 표현하느냐에 따라 전혀 다르게 인식되고 이해된다. 즉 **억양, 목소리 톤(tone), 말의 속도뿐만 아니라 말 할 때의 얼굴표정, 자세, 제스처, 눈 맞춤(eye contact)** 등과 같은 여러 가지 비언어적 요소에 따라 의미 전달이 전혀 다르게 나타난다. 때로는 아무런 말없이 비언어적 표현만으로 메시지가 충분히 전달되기도 한다.

표 13-1. 비언어적 커뮤니케이션의 유형

분류	목소리	신체행위	환경
자원	크기, 높이, 속도, 멈춤(pause), 더듬거림	얼굴(입, 눈), 제스처, 접촉, 외모, 자세	공간과 영역, 건축물, 대상물, 시간



프레젠테이션을 위한 보디랭귀지



1) 복장

의상은 보수적인 것이 무난하며, 남성인 경우 감청색 계열의 정장이 바람직하다. 여성은 바지 정장보다는 치마 정장을 권한다.

- 정장은 평상복보다 다소 고급스러운 것이 좋지만, 청중에게 위화감을 주지 않는 수준이어야 한다.
- 스마트폰이나 열쇠고리 등 불필요한 소지품이나 소리가 나는 동전은 미리 꺼내 놓는다. 메모할 수 있도록 간단한 필기구와 손수건 정도만 지참하는 것이 좋다.
- 여성인 경우 지나친 액세서리의 착용은 메시지 전달에 방해가 될 수 있다.

2) 얼굴표정

미소를 짓는다. 미소는 보는 사람들로 하여금 즐겁고 유쾌한 기분이 들게 한다. 또한, 자신감이 있어 보여 청중에게 에너지를 전염시키는 듯한 느낌을 주는 것도 중요하다.

- 내용에 따라 얼굴표정을 적절하게 변화시킨다.
- 발표할 때 포커페이스는 하지 말아야 한다.



프레젠테이션을 위한 보디랭귀지



3) 시선처리

발표를 할 때는 청중이 아무리 많더라도 그 중의 한 사람과 대화한다는 기분으로 특정 사람을 바라보면서 하는 것이 좋다. 그리고 여러 사람들을 골고루 바라보면서 하되, 시선을 너무 자주 바꾸지 않는다.

(1) 청중의 얼굴을 바라본다

청중 중에서 한 사람의 얼굴을 보고 대화하듯 자연스럽게 발표를 한다.

(2) 청중을 골고루 바라본다

지그재그(zig zag)로 시선을 적절하게 안배하면서 여러 사람과 얼굴을 마주보는 것이 좋다.

(3) 시선을 자주 바꾸지 않는다

시선을 자주 바꾸게 되면 산만한 느낌을 줄 수 있으므로 하나의 의미를 갖는 내용을 이야기 할 때는 한 사람과 얼굴을 마주보며 말한다. 이를 '**One Sentence One Person원리**'라고 한다.



프레젠테이션을 위한 보디랭귀지



4) 자세

발표를 할 때는 **두 발을 어깨 넓이로 벌리고 체중을 양 발에 균등히 실은 상태에서 어깨와 허리를 곧게 펴고 편안하게 서는 것이 좋다.**

- 한쪽으로 비딱하게 서거나 청중에게 등을 보이는 자세는 피한다.
- 몸을 좌우, 혹은 앞뒤로 산만하게 움직이는 것은 주의를 분산시키므로 하지 않는다.
- 탁자나 칠판에 몸을 기대는 모습도 보기에 좋지 않다.
- 슬라이드를 보며 설명할 때는 약간 비스듬하게 서서 하는 것이 편안하다.
- 슬라이드에서 멀리 떨어져 있으면 청중의 시선이 발표자와 슬라이드 양쪽으로 분산되므로 가급적 슬라이드 가까이에 선다.
- 한 곳에 머무르기 보다는 일정 범위 안에서 자연스럽게 움직이며 발표하는 것이 좋다.
- 중요한 정보를 강조하고자 할 때는 슬라이드 쪽으로 몇 발짝 가까이 이동해서 중요 정보를 손으로 가리켜준다.
- 발표의 결론 부분, 정말 중요한 메시지가 있을 때는 청중 쪽으로 한 발짝 더 이동해서 가까이 눈을 마주치고 이야기하면 전달력이 높아진다.





5) 제스처

- 제스처는 자연스러워야 한다.
- 제스처가 너무 많으면 산만하여 주의를 산만하게 할 수 있으므로, 필요할 때 적절하게 하는 것이 중요하다.
- 제스처는 프레젠테이션 내용과 일치해야 한다. 즉, 내용에 따라 강조해야 할 부분에서는 크고 강하게, 그렇지 않은 부분에서는 작게 하여 변화를 준다.
- 제스처는 머리 위나 허리 아래로 가지 않는 것이 좋고, 좌우로는 양 어깨로부터 30센티 이상 벗어나지 않는 것이 좋다.



처음 시작할 때의 자세는 두 손을 배꼽에 모아 편안하게 두는 것이 좋다. 배꼽보다 더 아래쪽에 두면 지나치게 겸손해 보여서 발표에 자신감이 없어 보이고, 차렷 자세로 있으면 경직되어 보인다.

프레젠테이션을 위한 보디랭귀지



슬라이드의 중요한 내용을 가리킬 때는 손바닥이 상대방에게 보이도록 한다. 손바닥이 아래를 향하게 되면 긍정적인 느낌을 반감시킨다.



“지금부터~”와 같이 발표를 시작하는 경우, 또는 “이처럼~”, “지금까지 보신 것처럼~”과 같이 정리하는 경우 양 손을 벌리는 동작을 사용한다.



레이저 포인터로 슬라이드를 가리킬 경우 선명하지 않거나 포인터가 흔들리면서 눈이 아플 수도 있어서 최근에는 손으로 슬라이드를 가리키는 경우가 많다.



레이저 포인터를 손에 들고 발표할 때 자꾸 손을 흔들거나 움직이는 습관은 보는 사람을 불안하게 한다.

프레젠테이션을 위한 보디랭귀지



- 오랫동안 계속하여 손을 앞으로 모으는 것은 자신감이 없어 보인다.
- 뒷짐을 지는 것은 거만하게 보여 좋지 않은 인상을 줄 수 있다. 손을 주머니에 넣는 것이나 팔짱을 끼는 것 또한 거만하게 보인다.
- 손가락이나 포인터로 청중을 지칭하지 않는다. 누군가를 지칭해야 할 때는 손바닥을 곧게 펴서 손 전체로 한다.
- 손은 의식적으로라도 머리나 얼굴 부분으로 가져가지 않는다. 손으로 머리를 만지는 것은 뭔가 실수를 했다는 의미로 받아들여지고, 귀를 만지는 것은 낮 뜨겁거나, 쑥스럽다는 표현이다. 또 손으로 입을 가리는 것은 뭔가 숨기려고 하는 의도로 비춰진다.



사례연구 13.2



주요 방송사의 뉴스 앵커, 홈쇼핑 프로그램의 쇼호스트, 각종 강연에서의 연사들을 관찰해 보면 프레젠테이션을 진행할 때의 복장이나 얼굴표정, 시선처리, 자세와 제스처에 대한 아이디어를 얻을 수 있다. 다음 활동을 수행하고 그 결과를 팀원들과 토의하시오.

- ① 주요 방송사의 뉴스를 진행하는 메인 앵커들의 복장을 분석하시오. 계절별, 요일별로 차이가 있는지, 남. 여별로 차이가 있는지 살펴보시오. 넥타이와 넥타이핀, 만년필, 기타 액세서리들도 세심하게 관찰하시오.
- ② 홈쇼핑 쇼호스트들의 얼굴표정을 관찰하시오. 제품.서비스 별로 쇼호스트들의 얼굴 표정에 차이점이 있는지 살펴보시오.
- ③ 세바시, 테드와 같은 다양한 강연 프로그램을 보고 연사들이 시선과 자세, 제스처를 어떻게 처리하는지 관찰하시오. 강연 주제에 따라 시선처리와 자세, 제스처에 차이가 있는지 살펴보시오.



발표불안 극복하기



1) 철저히 준비하고 연습한다

철저한 준비와 충분한 연습은 자신있게 프레젠테이션 할 수 있는 좋은 방법이다. 특히 프레젠테이션의 도입 부분을 반복 연습한다.

2) 경험을 쌓는 것이 최선이다

모임에서의 자기소개, 술자리에서의 건배사, 강의장에서의 질문과 답변 등을 통해 사람들 앞에서 말하는 기회를 점차 늘려가는 것이 중요하다.

3) 이미지 트레이닝(image training)을 한다

긍정적인 자기암시와 상상은 자신감을 불러일으킨다. 프레젠테이션 시작하기 전 약 5~10분간은 조용히 앉아 눈을 감고 성공적으로 발표하는 모습을 상상한다.

4) 심호흡이나 간단한 체조를 한다

- 심호흡을 하면 마음이 안정된다. 코로 천천히 숨을 들이쉬고 한꺼번에 내뿜는다.
- 목에 힘을 빼고 천천히 좌우로, 위아래로, 그리고 좌에서 우로, 우에서 좌로 돌린다.
- **비명을 지를 때처럼 입을 크게 벌렸다 닫았다 하는 운동을 반복하여 턱을 풀어 준다.**
- 손가락을 이용해서 턱의 관절 근육이나 얼굴의 다른 부분을 마사지한다.
- 손으로 다리를 주무르거나, 발가락에 힘을 주는 등 말초 신경을 자극해 혈액이 골고루 공급되게 한다.
- **왼손으로 오른쪽 다리를, 오른손으로 왼쪽 다리를 열 번씩 두드린다. 양쪽 뇌를 똑같이 자극하여 몸의 균형을 되찾음으로써 감정을 컨트롤하기 쉬워진다.**

프레젠테이션 실습



팀 별로 발표 주제를 한 가지 선정하여 **10분 분량의 프레젠테이션 자료를 준비**하시오.
발표 자료를 토대로 프레젠테이션 실습을 하시오.

- ① 다음 평가표에 따라 **발표자의 프레젠테이션 역량을 평가**하시오. 발표자가 잘 한 점은 무엇인가? 또 보완해야 할 점은 무엇인가?
- ② **자신의 프레젠테이션 역량**을 평가표에 따라 판단해 보시오. 나의 프레젠테이션 강점은 무엇인가? 또 보완해야 할 점은 무엇인가?
- ③ **발표불안을 극복하기 위한 방법**으로 무엇이 있는지 의견을 공유하시오.



프레젠테이션의 고수가 되기 위한 7가지 방법

1. 청중의 눈 높이에 맞춰야 한다.

- 청중의 성향, 연령, 수준, 대상등을 고려해 준비

2. 청중에게 필요해야 한다.

- 청중은 전체적인 내용보다 관심있는 항목을 보고 판단
- 청중의 관심사를 어떻게 담을지 먼저 종이 위에 스토리보드(스케치)를 그려보아야함

3. 주제와 내용이 일치해야 한다.

- ‘전체내용은 한마디로 이것’으로 표현할 수 있는 핵심주제 설정
- 각 슬라이드 제목과 내용이 유기적으로 연결돼야

4. 내용은 간결해야 한다.

- 프리젠테이션 슬라이드는 발표자가 청중에게 설명할 때 쓰는 보조자료
- 중요한 키워드만 뽑아 명사형 문장으로 짧게 정리

5. 청중이 납득할 만한 근거를 제시해야 한다.

- 신뢰감과 논리적인 모습을 보여야.
- 나침반을 보여주며 '이곳이 남쪽이다'라고 말해야 청중이 수긍함

6. 시간에 맞는 분량이어야 한다.

- 슬라이드 장수는 중요하지 않음
- 주어진 시간에 맞게 발표할 수 있도록 충분한 리허설은 필수

7. 좋은 표현, 나만의 아이디어(전략)가 있어야 한다.

- 시간이 지나도 기억될 수 있는 강한 인상을 남겨야.
- 특히 경쟁 프리젠테이션은 나만의 차별화 전략을 각인시켜야 함



1. **프레젠테이션을 할 때의 의상**은 보수적인 것이 무난하며, 남성인 경우 감청색계열의 정장이 바람직하다. 여성은 바지 정장보다는 치마 정장을 권한다.
2. 프레젠테이션 할 때의 이상적인 **얼굴표정**은 미소를 띠고 얼굴에 자신감이 있어 보이는 것이다. 얼굴표정은 발표내용과 일치하도록 적절하게 변화시킨다.
3. **청중 중의 한 사람과 대화한다는 기분으로 특정 사람을 바라보면서 한다.** 여러 사람들을 골고루 바라보면서 하되, 시선을 너무 자주 바꾸지 않는다.
4. **음의 고저장단(高低長短)을 적절하게 구사하여 스피치에 변화를 준다.** 약간 빠른 듯한 속도로 또박또박 정확(내용)하고 명료(발음)하게 말하는 것이 중요하다. 그리고 때로는 길게, 때로는 짧게 말하면서 스피치의 장단을 조절한다.
5. 두 발을 어깨 넓이로 벌리고 체중을 양 발에 균등히 실은 상태에서 어깨와 허리를 곧게 펴고 편안하게 서는 것이 좋다.
6. **제스처는 자연스럽게 프레젠테이션 내용과 일치해야 한다.** 제스처가 너무 많으면 산만하여 주의를 산만하게 할 수 있으므로, 필요할 때 적절하게 하는 것이 중요하다.
7. 철저한 준비와 연습, 프레젠테이션 경험, 이미지 트레이닝, 심호흡이나 간단한 체조 등을 통해 **프레젠테이션 불안을 예방할 수 있다.**

제13-2강 설득심리와 협상전략

1. 설득심리와 설득전략
2. 협상의 의미와 협상력 결정요인
3. 협상의 프로세스와 단계별 협상준비
4. Win-Win의 협상전략

학습목표 및 주요 용어



☑ 학습목표

1. 설득심리와 설득전략을 적용할 수 있다.
2. 협상의 의미와 유형을 설명할 수 있다.
3. 협상력 결정요인을 설명할 수 있다.
4. 협상의 프로세스와 단계별 협상준비에 대해 설명할 수 있다.
5. Win-Win의 협상전략을 적용할 수 있다.

☑ 주요 용어

설득심리

설득전략

협상

협상력 결정요인

협상의 프로세스

Win-Win 협상전략

미리보기



미국의 학자 Cohen이 “세상은 거대한 협상 테이블이며, 우리는 모든 것을 협상할 수 있다”라고 말한 데서 알 수 있듯이, **우리의 생활은 협상의 연속이며, 협상을 통해 의사결정**을 하게 된다. 우리는 살아가면서 수많은 난관에 부딪히고 또 극복해간다.

우리의 생활은 협상의 연속이며, 협상을 통해서 의사결정을 하게 된다. **협상의 가장 중요한 목적은 서로가 만족하는 방법을 찾는 것, 즉 상대방이 원하는 것을 만족시켜 주면서도 자신이 원하는 것을 얻어 내는 것이다.** 오늘날 경영환경은 급격하게 변화하고 있으며, 경쟁이 치열해지고 있다. 이러한 불확실성 시대에 안정적이고 지속적인 성장을 위해서 전략적 협상에 대한 중요성이 대두되고 있다.

모든 협상에는 공통된 원리, 원칙이 존재하기 때문에 과학적 연구대상이 될 수 있는 기술이다. 또한 누구라도 협상을 과학적인 방법으로 이해하고, 기술을 연마함으로써 전략적 협상가가 될 수 있다.





1) 상호성의 법칙

'가는 말이 고우면 오는 말이 고울 확률이 높다'는 말이 있다. 내가 원하던 원하지 않던 남에게 호의를 받으면 빚을 진 느낌이 든다.

2) 일관성의 법칙

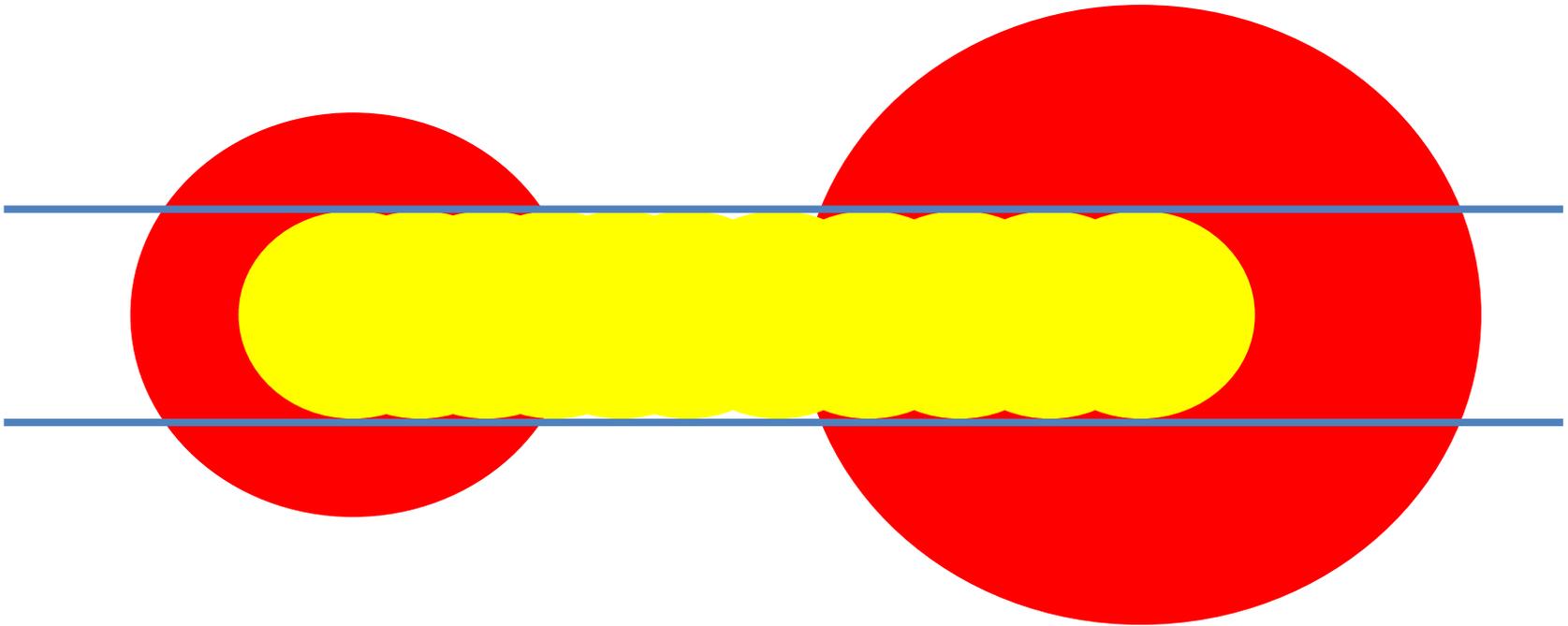
일반적으로, 교육 수준이 높고 아는 것이 많은 사람일수록 일관성을 유지하려는 욕구가 강하다.





3) 대조의 법칙

같은 내용이라도 주변 환경이나 상대적 위치에 따라 그 가치를 다르게 인식한다.





4) 권위의 법칙

권위에 정당성을 부여하는 준거로 전문가 시스템이 중요성을 더해 가고 있다. 의사, 변호사, 변리사, 기술사와 같은 자격과 박사와 같은 학위, 그리고 각종 자격증 등이 권위의 상징으로 인식되고 있다.

5) 호감의 법칙

사람들은 친근한 것이나 자신에게 호의적인 사람에게 더 호감을 느끼는 경향이 있다.

6) 사회적 증거의 법칙

모방 심리와 안전 요구 심리에 기인하는 것으로 사람들은 다수의 편에 서야 심리적 안정감을 느낀다.

7) 희소성의 법칙

사람들은 희소성이 있는 것일수록 가치를 높게 평가하는 경향이 있다.



설득전략



1) 호혜관계 형성전략

협상 당사자 간에 어떤 혜택들을 주고받는 관계가 형성되면 갈등해결이 용이하다.

2) 일관성 유지전략

논리적 일관성과 언행일치, 표리부동의 태도의 일관성을 통해 신뢰를 쌓는다. 상대방의 논리와 태도의 불일치를 발견할 경우 조심스럽게 표현한다.

3) 비교 전략

차별화된 경쟁 우위 포인트나 열위 포인트를 비교자료(타사, 과거, 목표, 사회적 기준)를 통해 강조한다.

4) 권위 전략

전문가의 의견이나 공신력 있는 기관의 자료, 국내외 사례 등을 제시한다. 권위를 나타내는 상징(공간, 시간, 행동, 지위, 부, 명예, 복장, 물품 등)을 연출한다.





5) 감성호소 전략

평상시 자주 만나 우호적인 관계를 쌓는다. 상대방과의 공통점이나 정서적 동질감 요소를 파악하여 활용한다.

6) 다다익선 전략

다수의 지지를 얻고 있다는 점을 강조한다. 관련 성공사례와 실패사례를 제시한다. 관련 분야의 경험과 실적이 많다는 사실을 제시한다.

7) 희소성 제시전략

자원(재원, 인력, 자재, 일정)과 기회가 매우 제한되어 있다고 한다. 시간이 많이 남아 있지 않다고 하며, 긴박감을 높인다.



사례연구 13.3



김 과장: 이 대리, 발표 준비하느라고 애를 많이 쓴 것 같네요.

이 대리: 네, 제 발표는 김 과장님께서 전에 말씀하신 홍보프로모션의 의견에 토대를 두고 작성한 것입니다.

김 과장: 아, 그런가요? 나는 잊고 있었는데, 그걸 참고해서 도움이 되었다니 내가 기쁘네요.

이 대리: 별 말씀을요. 저는 김 과장님이 해 주시는 말씀을 항상 귀담아 두고 있습니다.

- ① 이 대리는 설득심리의 어떤 법칙을 활용하여 김 과장과 대화를 하고 있는가?
- ② 매매계약 체결과 같은 가격 결정을 위한 협상에서 유용하게 활용할 수 있는 설득심리와 전략은 무엇인가? 구체적 예를 들어 설명하시오.
- ③ “어떤 음식을 먹을지, 어떤 영화를 볼지, 무슨 선물을 할지” 등과 같은 일상 생활이나 사회적 활동에서 유용하게 활용할 수 있는 설득심리와 전략은 무엇인가? 구체적 예를 들어 설명하시오.

협상의 의미와 유형



'협상하다(negotiate)'라는 동사는 라틴어 'negtir'에 뿌리를 두고 있다. 여가를 뜻하는 'tir'이라는 어근에 부정의 의미를 지닌 'neg'가 붙어 '여가가 아니다'라는 의미를 담고 있다.

- **Cohen**

공동의 이익 교환이나 실천에서 이해 충돌이 있을 경우 의사의 일치를 볼 목적으로 분명하게 자신의 의사를 개진하는 과정이고, 긴장이 가득한 상황 속에서 정보와 힘을 사용하여 어떤 바람직한 결과를 가져오는 것

- **Lax & Sebenius(1986)**

협상이란 분명한 갈등관계에 있는 둘 혹은 그 이상의 협상의 당사자가 개별적인 행위보다는 상호 결정된 행위를 통해 보다 나은 결과를 가져오기 위해 기회추구적인 상호작용을 하는 과정



협상의 의미와 유형



의사소통 차원

협상이란 이해당사자들이 자신들의 욕구의 충족을 위해 상대방으로부터 가장 최상의 것을 얻기 위해 상대방을 설득하는 커뮤니케이션 과정

갈등해결 차원

협상이란 갈등관계에 있는 이해당사자들이 대화를 통해서 갈등을 해결하고자 하는 상호 작용 과정

지식과 노력 차원

협상이란 우리가 얻고자 하는 것을 가진 사람의 호의를 얻어내기 위한 것에 관한 지식이며 노력의 분야

의사결정 차원

협상이란 둘 이상의 이해당사자들이 여러 대안들 가운데서 이해당사자들 모두가 수용 가능한 대안을 찾기 위한 의사결정 과정

교섭 차원

협상이란 선호가 서로 다른 협상 당사자들이 합의에 도달하기 위해 공동으로 의사결정 하는 과정

협상력 결정요인



1. 최초요구(Primary request)

협상 당사자가 제시하는 최초제안

2. 정보(Information)

협상당사자, 경쟁사, 협상상황 등에 대한 정보

3. 힘(Power)

협상에는 눈에 보이지 않는 여러 가지 힘이 작용. 이러한 힘의 실체를 미리 알고 있으면 유리하게 이용할 수 있음

4. 시간(Time)

협상에 대한 시간제약과 압력으로 상대가 협상에 사용할 수 있는 협상시한이 언제까지인지 알아두는 것도 협상의 중요한 요소



사례연구 13.4



철수는 아직 학생이어서 자금이 넉넉하지는 못하므로 50만원 이내에 페인트칠을 하려고 계획을 세웠지만, 한 번도 페인트칠 공사를 해 본 적이 없었고, 주변에 아는 사람도 없었다. 우선 주변에 일을 시킬 만한 사람들의 정보를 확인하여 몇몇 업체에 문의하였지만, 모두 300만원이 넘는 금액을 제시하여 견적서대로 지불을 할 수는 없었다.

....

- “나와 거래 한번 하지 않을래요? 우리 집 페인트 칠을 해 주는 대가로 당신의 법률 문장론 과목을 개인교습
- 해 주고 싶은데, 어떻게 생각하시는지요? 그러면 당신의 문장력이 많이 향상될 것 같아요”.

위의 사례에서 보듯이 협상은 대인관계에서 중요한 역할을 한다. Win-Win의 협상이 되기 위해서 어떤 것들이 필요한지 다음 사항에 대한 자신의 의견을 제시하시오. 그 결과를 팀원들과 공유하시오.

- ① 철수의 협상력을 **협상의 네 가지 결점요인** 측면에서 분석하시오.
- ② 진형의 협상력을 **협상의 네 가지 결점요인** 측면에서 분석하시오.
- ③ 협상 결과에 대한 철수와 진형의 판단이나 느낌은 각각 어떠할지 분석하시오. **Win-Win의 협상결과를 도출**하기 위해서 필요한 것은 무엇이라 생각하는가?



1. 협상시작

- 협상당사자들 사이에 상호 친근감을 쌓는다.
- 간접적인 방법으로 협상의사를 전달한다.
- 상대방의 협상의지를 확인한다.
- 협상진행을 위한 체제를 계획한다.

2. 상호이해

- 갈등문제의 진행상황과 현재의 상황을 점검한다.
- 적극적으로 경청하고 자기주장을 제시한다.
- 협상을 위한 협상대상 안건을 결정한다.





3. 실질이해

- 겉으로 주장하는 것과 실제로 원하는 것을 구분하여 실제로 원하는 것을 찾아낸다.

4. 해결대안

- 협상 안건마다 대안들을 평가한다.
- 개발한 대안들을 평가한다.
- 최선의 대안에 대해서 합의하고 선택한다.
- 대안 이행을 위한 실행계획을 수립한다.

5. 합의문서

- 합의문을 작성한다.
- 합의문상의 합의내용, 용어 등을 재점검한다.
- 합의문에 서명한다.



단계별 협상준비



협상 전 단계	<ul style="list-style-type: none">• 협상기획 : 협상과정을 계획
	<ul style="list-style-type: none">• 협상준비 : 목표 설정, 협상환경 분석, 협상형태 파악, 자기 및 상대방 분석, 협상팀 선택과 정보수집, 협상전략과 전술 수립, 협상대표 훈련 등을 준비
협상진행 단계	<ul style="list-style-type: none">• 협상진행 : 상호인사, 정보교환, 설득, 양보 등 협상전략과 전술구사
	<ul style="list-style-type: none">• 협상종결 : 합의 및 합의문 작성과 교환
협상 후 단계	<ul style="list-style-type: none">• 합의내용 비준 : 비준
	<ul style="list-style-type: none">• 합의내용 집행 : 실행
	<ul style="list-style-type: none">• 분석평가 : 평가와 피드백

사례연구 13.4



당신은 **중고차의 매매가격을 협상하려고 한다**. 판매인은 베틀시장에 매물광고를 게재하였다. 광고를 게재하기 직전 판매인은 중고차량 중개업자에게 차를 가져가 조연을 구했는데, **중개업자가 평가해 준 차량정보**는 다음과 같다.

- ① **2인 한 팀이 되어 각각 판매자와 매수자의 역할을 맡는다**. 협상을 통해 다음의 **매매계약서를 작성**하시오. 이때 협상의 5단계 프로세스와 단계별 협상준비를 생각하며 협상을 진행한다.
- ② 협상과정에서 잘 된 점은 무엇인가? **협상의 5단계 프로세스에 따라 협상과정을 분석**해 보시오.
- ③ 협상과정에서 보완해야 할 점은 무엇인가? **3단계별 협상준비 측면에서 분석**해 보시오.



협상의 기본자세



- 협상하는 것에 **두려움을 갖지 않는 것이 중요**
- 쌍방 간에 인간적인 뿌리가 내리기 전에 중요한 협상, 결정, 양보를 하지 않는 것이 유리
- 논쟁에서 자기 자신을 방어할 수 있는 방법이나 근거를 준비하지 못했으면 협상에서 불리
- 권위나 신분에 주눅 들지 않는 것이 중요
- **강경한 협상태도는 갈등을 낳고 협상을 어렵게 만들 가능성**

성공적인 협상을 위하여 요구되는 자질

다른 사람들의 요구에 민감하게 반응하고, 협상을 너무 서둘러서 한다는 인상을 상대방에게 주어서는 안 된다. 개인적인 공격이나 조롱에 민감하게 반응하지 않아야 한다.

성공적인 협상을 위한 능력

문제해결에 필요한 경우에는 타협하는 능력이 있어야 하고, 윈-윈 원칙을 끝까지 지켜나가는 능력이 있어야 한다.

의견대립에 대해서 아주 관용적으로 반응하는 능력과 문제를 철저하게 조사 분석하는 능력, 그리고 핵심적인 이슈를 신속하게 파악하는 능력을 가지고 있다면 협상을 유리하게 이끌 수 있을 것이다.

Win-Win의 협력전략



나도 잘되고, 상대방도 잘되어, 우리 모두가 잘되는 전략인 **“I Win, You Win, We Win” 전략**

- 협력전략이 성공을 거두기 위해서는 협상 참여자들은 서로 **신뢰**하면서, 협상을 진행
- 협력전략의 협상전술은 **협동적 원인탐색, 정보수집과 제공, 쟁점의 구체화, 대안 개발, 개발된 대안들에 대한 공동평가, 협동하여 최종안 선택**

Win-Win의 협력전략을 위한 핵심 포인트

- **상대의 관심거리를 화제로 삼아라.**
- **상대의 말을 경청하라.**
- **상대와 공감 포인트를 찾는다.**
- **협상 상대에 맞추어 협상 시간을 제한하라.**
- **대화내용을 충분히 준비하라.**



학습내용 요약



1. 설득심리에는 상호성의 법칙, 일관성의 법칙, 대조의 법칙, 권위의 법칙, 호감의 법칙, 사회적 증거의 법칙, 희소성의 법칙이 있다.
2. 설득심리를 활용한 설득전략에는 호혜관계 형성전략, 일관성 유지전략, 비교 전략, 권위전략, 감성호소 전략, 다다익선전략 그리고 희소성 제시전략이 있다.
3. 협상이란 **갈등 상태에 있는 이해당사자들이 대화와 논쟁을 통해서 서로를 설득하여 문제를 해결하려는 정보의 전달과정이자 의사결정과정이다.**
4. **협상력 결정요인은 최초요구, 정보, 힘, 시간으로, 이를 'PIPT'라고 부른다.** 협상에 직. 간접적으로 영향을 주는 이 4가지 요소를 다루는 실력이 곧 협상 결과에 그대로 반영된다.
5. 협상의 프로세스는 **협상시작, 상호이해, 실질이해, 해결방안, 합의문서** 등으로 구분할 수 있다.
6. 협상과정은 협상진행단계를 중심으로 **협상 전 단계, 협상 진행단계, 협상 후 단계**의 3단계로 구분할 수 있다.
7. Win-Win의 협력전략은 협상참여자들이 협동과 협력으로 문제를 해결하고자 하는 **협력적 문제해결 전략**이다.



THANK YOU

-NEXT-

제5주차 학기말 시험

