협상 첫걸음 — 누구나 읽는 협상 안내서

윈윈마스터스 협상 스쿨 · 공개 안내서 v1.0 · 2026-11-25

Table of Contents

협상 첫걸음 — 누구나 읽는 협상 안내서 1

1. 협상은 무엇인가 2
2. 기억할 네 가지 원칙 3
3. 협상의 네 단계 3
4. 꼭 알아 둘 협상 도구 (쉬운 말 풀이) 4
5. 듣기와 질문 — 협상의 절반은 귀로 한다 5
6. 감정과 관계 5
7. 문화와 말하는 방식의 차이 5
8. 제안과 양보 6
9. 합의를 지켜지게 만드는 법 6
10. 자주 하는 실수 10 가지 6
11. 함께 푸는 대화 — 등대포럼의 협의 방식 7
12. 사례로 따라가는 협상 7
13. 혼자 해 보는 협상 준비표 11
14. 쉬운 용어 풀이 11
15. 더 배우려면 12

협상 첫걸음 — 누구나 읽는 협상 안내서

항목	내용
문서번호	NS-PUB-01
읽는 사람	누구나 — 협상을 처음 배우는 사람, 가족·이웃·동료와 이야기를 풀어야 하는 사람,

© GKC Inc. · 협상 스쿨 공개 문서 — 출처를 밝히고 내용을 고치지 않으면 자유롭게 나눌 수 있습니다

항목	내용
	일에서 거래를 하는 사람
성격	공개 안내서. 윈윈마스터스 협상 스쿨이 쉬운 말로 새로 썼습니다. 정식 교재『전문가를 위한 비즈니스 협상스킬』의 문장을 옮기지 않았고, 더 깊이 배울 곳은 장 이름으로만 안내합니다
판	v1.0 (2026-11-25) — 같은 날 12 장「사례로 따라가는 협상」6 편 보강

이 안내서는 누구나 읽고 나눌 수 있게 쓴 윈윈마스터스 협상 스쿨의 공개 문서입니다. 실습 케이스·정답·워크시트 원본은 수업에서만 씁니다.

---

1. 협상은 무엇인가

협상은 서로 원하는 것이 다른 사람들이, 함께 받아들일 수 있는 길을 말로 찾는 일입니다.

- 시장에서 값을 깎는 것도, 회사에서 일정과 예산을 조정하는 것도, 집에서 주말 계획을 정하는 것도 모두 협상입니다.
- 협상(協商)의 한자는 '힘을 합쳐(協) 의논한다(商)'는 뜻입니다. 누가 이기고 지는 싸움이 아니라 **함께 답을 만드는 일**입니다.
- **누구나 협상 전문가가 될 수 있습니다.** 윈윈마스터스 협상 스쿨과 등대포럼은 그것을 돕기 위해 있습니다. 타고난 말솜씨보다 준비·질문·듣기·주고받기를 익히는 것이 중요합니다.
- 좋은 협상은 세 가지를 남깁니다. ① 양쪽이 받아들일 수 있는 결과, ② 지켜질 수 있는 약속, ③ 다음에도 다시 이야기할 수 있는 관계.

윈윈(Win-Win) — 모두가 처음보다 나아지는 합의

윈윈마스터스 협상 스쿨의 이름 **Win Win Masters(윈윈마스터스)**에는 이 생각이 담겨 있습니다.

- 윈윈은 한쪽이 이기고 한쪽이 지는 결과가 아니라, **양쪽 모두 처음보다 나아졌다고 느끼는 합의**입니다. 나눌 몫을 두고 다투기 전에, 나눌 몫 자체를 키울 방법을 먼저 찾습니다.
- 윈윈은 많이 양보한다는 뜻이 아닙니다. 내 목표는 분명히 지키면서, 상대에게는 크고 나에게는 작은 것을 주고받아 둘 다 얻는 것입니다(4 장 '커런시', 8 장 '제안과 양보').
- 윈윈은 누가 대신 만들어 주지 않습니다. **참여자 한 사람 한 사람이 자기 협상 스킬을 높일 때** 윈윈에 가까워집니다. 그래서 윈윈마스터스 협상 스쿨은 판정하는 사람을 기르는 곳이 아니라, 모두가 더 나은 협상자가 되도록 돕는 곳입니다.
- 정식 교재『전문가를 위한 비즈니스 협상스킬』제 1 장 '협상의 정의와 목적'에서 '질 높은 윈윈 협상'의 요건을 더 깊이 배웁니다.

협상이 필요한 순간

이런 때	예
원하는 것이 서로 다를 때	판매자는 비싸게, 구매자는 싸게
한정된 것을 나눌 때	회의실·예산·시간
함께 일하는 방식을 정할 때	역할 분담, 일정, 책임
관계가 흔들렸을 때	약속이 안 지켜졌을 때, 오해가 생겼을 때

---

2. 기억할 네 가지 원칙

1. **사람과 문제를 나눕니다.** 상대를 공격하지 말고 문제를 다룹니다. "당신이 늘 늦잖아요" 대신 "납품이 두 번 늦어서 우리 일정이 밀렸어요".
2. **입장보다 이익을 봅니다.** 입장은 겉으로 말하는 요구("이 가격이 아니면 안 돼요"), 이익은 그 요구 뒤의 진짜 이유("이번 분기 예산이 정해져 있어요")입니다. 이익을 알면 다른 해결책이 보입니다.
3. **여러 선택지를 만듭니다.** 답이 하나라고 생각하면 줄다리기가 됩니다. 가격 말고도 납기·지급 방법·수량·서비스처럼 바꿀 수 있는 것이 많습니다.
4. **객관적인 기준을 씁니다.** "내가 그렇게 생각하니까"가 아니라 시장 가격, 규정, 지난 사례처럼 둘 다 인정할 수 있는 기준으로 판단합니다.

예 — 도서관 스터디룸. 두 모임이 같은 날 같은 방을 원합니다. 입장은 "우리가 써야 한다"로 같지만, 이익을 물어보니 한 모임은 *조용한 공간*, 다른 모임은 *화이트보드*가 필요했습니다. 다른 방에 이동식 화이트보드를 옮기자 둘 다 해결됐습니다.

---

3. 협상의 네 단계

협상은 갑자기 시작되지 않습니다. 대부분 아래 순서로 흘러갑니다.

단계	하는 일	확인 질문
① 준비	내가 원하는 것, 꼭 지킬 것, 내줄 수 있는 것, 합의가 안 되면 할 일을 정리합니다. 상대도 미리 생각해 봅니다	"나는 무엇을 원하고, 왜 원하는가?"
② 시작(개시)	인사하고 분위기를 만들고, 오늘 다룰 주제와 순서를 맞춥니다. 첫 제안을 냅니다	"오늘 무엇을 정하기로 했나?"
③ 탐색	질문하고 듣습니다. 서로의 이익과 우선순위를 찾고, 여러	"상대에게 가장 중요한 것은?"

단계	하는 일	확인 질문
	안을 주고받습니다	
④ 합의와 마무리	합의한 내용을 정확히 확인하고 문서로 남깁니다. 누가·언제까지·무엇을 할지 정합니다	"이 약속은 지켜질 수 있는가?"

가장 많이 하는 실수는 ①을 건너뛰는 것입니다. 준비 없이 들어가면 상대의 말에 끌려가거나, 내가 무엇을 원했는지 잊습니다.

---

4. 꼭 알아 둘 협상 도구 (쉬운 말 풀이)

도구	쉬운 풀이	생활 예시
목표(SMART)	구체적이고, 잴 수 있고, 이룰 수 있고, 관련 있고, 기한이 있는 목표	"싸게 산다" → "이번 주 안에 300 만 원 이하로 산다"
블루칩 / 바게닝칩	블루칩은 절대 양보하지 않을 것, 바게닝칩은 주고받을 수 있는 것	이사할 때 *날짜*는 못 바꾸지만(블루칩) *청소 범위*는 조정 가능(바게닝칩)
BATNA(배트나)	협상이 깨졌을 때 내가 할 수 있는 가장 좋은 다른 길. 이것이 든든할수록 무리한 조건을 거절할 수 있습니다	이 중고차를 못 사면 → 다른 매장의 비슷한 차를 삽니다
유보가격(하한선)	이보다 나쁘면 차라리 합의하지 않는 선. BATNA 에서 나옵니다	다른 매장 차가 1,500 만 원이면 이 차는 1,500 만 원을 넘으면 안 삽니다
커런시	돈 말고도 서로 주고받을 수 있는 가치	납기, 지급 시기, 무상 수리, 홍보, 다음 거래 약속
MESO(메조)	나에게 똑같이 괜찮은 제안 2~3 개를 한꺼번에 내는 것. 상대가 무엇을 고르는지 보면 상대의 우선순위가 보입니다	"A 안: 단가 낮추고 대금 바로 / B 안: 단가 그대로 대금 60 일 뒤"
BAFO(베이포)	마지막으로 내는 최선의 제안. 함부로 쓰지 않습니다	입찰 마지막 단계의 최종 가격
3R	역할(Role)·권한(Right)·책임(Responsibility). 상대가 결정할 권한이 있는지 확인합니다	"오늘 이 자리에서 가격을 정하실 수 있나요?"
RACI(레이시)	일을 실행하는 사람(R), 최종 결정하는 사람(A), 의견을 들을 사람(C), 결과를	행사 준비: 실행은 총무, 결정은 회장, 의견은 회원, 공지는 전체

도구	쉬운 풀이	생활 예시
	알릴 사람(I)을 나눈 표	

헷갈리기 쉬운 것 — 3R 은 *이 사람에게 결정 권한이 있는가*를 묻는 것이고, RACI 는 *여러 사람의 역할을 표로 나누는 것*입니다. 둘 다 '역할'을 다루지만 쓰임이 다릅니다.

---

5. 듣기와 질문 — 협상의 절반은 귀로 한다

- **열린 질문**을 씁니다. "예/아니요"로 끝나지 않는 질문 — "어떤 점이 가장 걱정되세요?", "어떻게 되면 좋겠어요?"
- **다시 말해 확인합니다(재진술).** "그러니까 납기가 가장 중요하고, 가격은 조금 조정할 수 있다는 말씀이죠?"
- **침묵을 두려워하지 않습니다.** 상대가 생각할 시간을 줍니다.
- **사실과 추측을 나눕니다.** "늦게 왔다"는 사실이고, "성의가 없다"는 추측입니다. 추측으로 말하면 다툼이 커집니다.

---

6. 감정과 관계

- 감정은 없애야 할 것이 아니라 **알아차리고 다뤄야 할 것**입니다. 화가 날 때는 "잠깐 쉬었다 하죠"라고 말하는 것도 기술입니다.
- 상대의 감정을 인정하는 말은 양보가 아닙니다. "많이 답답하셨겠어요"는 상대의 말을 들었다는 신호입니다.
- 오늘 한 번의 거래보다 **다음에도 만날 관계**가 더 클 때가 많습니다. 이긴 것 같아도 상대가 억울하면 약속은 잘 지켜지지 않습니다.

---

7. 문화와 말하는 방식의 차이

고맥락(관계 중심)	저맥락(조건 중심)
분위기·관계·말하지 않은 뜻을 중요하게 여깁니다	말과 문서에 적힌 내용을 중요하게 여깁니다
"검토해 보겠습니다" = 사실상 거절일 수 있습니다	"검토하겠다" = 말 그대로 검토
먼저 친해진 뒤 조건 이야기	먼저 조건, 관계는 그다음

어느 쪽이 옳은 것이 아닙니다. **상대가 어떤 방식인지 알아차리고 맞춰 말하는 것**이 중요합니다. 같은 나라 안에서도 세대·업종·지역에 따라 다릅니다.

© GKC Inc. · 협상 스쿨 공개 문서 — 출처를 밝히고 내용을 고치지 않으면 자유롭게 나눌 수 있습니다

8. 제안과 양보

- **첫 제안에는 근거를 붙입니다.** "시장 가격이 이 정도이고, 우리는 품질 보증을 더하니까 이 가격입니다."
- **양보는 공짜로 하지 않습니다.** "~해 주시면 ~하겠습니다"처럼 조건을 붙입니다. ("대금을 바로 주시면 단가를 2% 낮추겠습니다.")
- **양보는 작게, 천천히.** 한 번에 크게 내주면 상대는 더 남아 있다고 생각합니다.
- **막혔을 때(교착)** — 쟁점을 작게 나누기, 다른 쟁점과 묶기, 잠시 쉬기, 서로의 BATNA 를 다시 생각해 보기, 기준을 함께 찾기.

---

9. 합의를 지켜지게 만드는 법

합의는 말로 끝나면 흐려집니다. 다음을 **글로** 남깁니다.

꼭 적을 것	예
무엇을	사무용 의자 200 개, 색상·규격·포장 기준
누가	공급 담당 ○○, 검수 담당 ○○
언제까지	1 차 납품 3 월 31 일
얼마에, 어떻게	개당 ○○원, 납품 후 30 일 안에 지급
문제가 생기면	늦으면 어떻게 할지, 다시 이야기할 절차
확인 방법	이행 점검 날짜, 점검하는 사람

---

10. 자주 하는 실수 10 가지

1. 준비 없이 시작합니다.
2. 내 BATNA 를 모릅니다 — 그래서 나쁜 조건도 받아들입니다.
3. 상대의 입장만 듣고 이익을 묻지 않습니다.
4. 가격 하나만 놓고 줄다리기합니다.
5. 조건 없이 양보합니다.
6. 상대에게 결정 권한이 없다는 것을 늦게 압니다.
7. 추측을 사실처럼 말합니다.
8. 화난 상태로 결론을 냅니다.
9. 합의를 문서로 남기지 않습니다.
10. 이겼다고 좋아하며 관계를 잃습니다.

© GKC Inc. · 협상 스쿨 공개 문서 — 출처를 밝히고 내용을 고치지 않으면 자유롭게 나눌 수 있습니다

11. 함께 푸는 대화 — 등대포럼의 협의 방식

갈등이 커서 둘이 직접 이야기하기 어려울 때, 등대포럼은 **이해당사자·협상 대표·퍼실리테이터(등대지기)**가 함께 앉는 협의를 돕습니다. 이 자리의 모두가 협상에 참여하는 사람입니다 — 퍼실리테이터도 바깥의 심판이 아니라 함께 참여하며 대화의 흐름을 잡는 역할을 맡습니다.

누구	하는 일
이해당사자	문제의 주인. 결론은 당사자가 직접 정합니다
협상 대표	각 측이 자유롭게 정한 사람(기본 각 1 명, 양측 수는 같게). 준비·진행·정리를 돕습니다
퍼실리테이터(등대지기)	함께 참여하는 협상자로서 대화의 순서와 규칙을 지키게 하고, 쟁점을 정리하고, 감정이 격해지면 쉬게 합니다. **누가 옳은지 판정하지 않습니다.** 합의가 어려우면 구속력 없는 제안을 할 수 있고, 받을지는 당사자가 정합니다

흐름 — 협의 신청 → 준비(쟁점·참석자 확인, 이해충돌 점검) → 협의 세션(개시 → 이익 탐색 → 제안 교환 → 합의) → 당사자가 합의서를 직접 쓰고 서명 → 이행 점검. 합의가 안 되면 다시 협의하거나, 다른 길(공공 분쟁조정 제도, 법률 전문가 상담 등)을 안내합니다. 법적 권리·의무를 다투는 일에서 당사자를 대리하는 것은 변호사 등 법령상 자격자만 할 수 있습니다.

퍼실리테이터의 다섯 덕목 — 합리(이익과 목적에 맞게), 논리(근거가 이어지게), 타당(모두 인정하는 기준으로), 윤리(정직·비밀 유지·이해충돌 회피), 배려(모두의 존엄을 지키며).

---

12. 사례로 따라가는 협상

아래 여섯 사례는 윈윈마스터스 협상 스쿨이 설명을 위해 지어낸 이야기입니다. 실제 인물·회사와 관계없고, 수업에서 쓰는 실습 케이스와도 다릅니다. 각 사례를 **준비 → 시작 → 탐색 → 합의**의 네 단계로 따라가며, 어떤 도구가 쓰였는지 표시했습니다.

사례 1. 월세 재계약 — 이익을 물으면 길이 보인다

상황 — 세입자 지은 씨는 집주인에게서 "다음 계약부터 월세를 10 만 원 올리겠다"는 문자를 받았습니다. 지은 씨는 이사할 생각이 없지만, 10 만 원은 부담입니다.

단계	한 일	쓴 도구
준비	근처 비슷한 집 시세를 세 곳 알아봤습니다(평균 5 만 원 높음). 이사 비용·중개 수수료를 더하면 옮기는 데 약 150 만 원이 든다고 계산했습니다. "월 6 만 원 넘게 오르면(150 만 원 ÷ 24 개월) 2 년 동안 이사하는 편이 낫다"는 선을 정했습니다	객관적 기준, BATNA, 유보가격
시작	문자 대신 전화로 "오래 살고 싶어서 직접 상의드리고 싶다"고	관계

단계	한 일	쓴 도구
	시작했습니다	
탐색	"올리시려는 이유를 여쭤봐도 될까요?" — 집주인은 *대출 이자가 올라서*였고, *세입자가 자주 바뀌어 수리비가 드는 것*도 걱정이었습니다	열린 질문, 입장과 이익
합의	월세 5 만 원 인상, 대신 계약 기간 2 년, 작은 수리는 세입자가 맡기로 했습니다. 바뀐 조건을 계약서 특약에 적었습니다	커런시, 조건부 양보, 합의 문서화

배울 점 — 집주인의 진짜 이익(안정적인 세입자, 수리비 절감)을 알고 나니, 돈 말고 *계약 기간·수리*라는 커런시로 차이를 메울 수 있었습니다.

사례 2. 중고 거래 — 하한선을 정해 두면 흔들리지 않는다

상황 — 민호 씨는 중고 자전거를 팔려고 40 만 원에 올렸습니다. 구매 희망자가 와서 보더니 "흠집이 있네요, 25 만 원 어때요?"라고 했습니다.

단계	한 일	쓴 도구
준비	같은 모델 거래 가격을 찾아보니 32 만~38 만 원. 다른 문의가 두 건 더 있었습니다. "30 만 원 아래로는 팔지 않는다"고 정했습니다	객관적 기준, BATNA, 유보가격
시작	25 만 원이라는 말에 바로 반응하지 않고 잠시 기다렸습니다	침묵, 앵커링 알아차리기
탐색	"흠집 말고 마음에 걸리는 게 있으세요?" — 구매자는 *오늘 바로 타고 가고 싶고, 헬멧이 없었습니다*	열린 질문
합의	34 만 원, 쓰던 헬멧과 자물쇠를 함께 주고 오늘 바로 가져가기로 했습니다. 거래 내용과 '현 상태 그대로'를 문자로 남겼습니다	패키지, 커런시, 기록

배울 점 — 상대가 낮은 숫자를 먼저 던져도(앵커링) 준비한 시세와 다른 문의(BATNA)가 있으면 흔들리지 않습니다. 나에게는 쓸모없는 헬멧이 상대에게는 가치였습니다.

사례 3. 팀 업무 조정 — 3R 과 RACI 로 역할을 나눈다

상황 — 회사원 수진 씨의 팀에 새 프로젝트가 왔습니다. 팀원 셋이 서로 "그건 내 일이 아니다"라고 말하며 일이 멈췄습니다.

단계	한 일	쓴 도구
준비	해야 할 일을 여덟 개로 나눠 적고, 누가 최종 결정권을 가졌는지 팀장에게 먼저 확인했습니다	3R
시작	회의 첫머리에 "누구 잘못인지가 아니라 어떻게 나눌지	사람과 문제 분리

단계	한 일	쓴 도구
	정하자"고 말했습니다	
탐색	각자 "가장 잘할 수 있는 일"과 "이번 달 일정이 꽉 찬 날"을 말하게 했습니다	이익 탐색
합의	일마다 실행(R)·결정(A)·의견(C)·통보(I)를 한 사람씩 정한 표를 만들어 공유하고, 2 주 뒤 다시 점검하기로 했습니다	RACI, 이행 점검

배울 점 — "누가 결정하는가"(3R)를 먼저 확인하고, "누가 무엇을 하는가"(RACI)를 표로 남기니 같은 다툼이 되풀이되지 않았습니다.

사례 4. 가족 여름휴가 — 여러 사람의 협상

상황 — 네 식구가 여름휴가지를 정합니다. 아빠는 바다, 엄마는 조용한 숙소, 중학생 딸은 놀이공원, 초등학생 아들은 수영장을 원했습니다. 예산은 정해져 있습니다.

단계	한 일	쓴 도구
준비	예산과 날짜(블루칩)는 미리 정하고, 나머지는 함께 고르기로 했습니다	블루칩·바게닝칩
시작	저녁 식사 뒤 "한 사람씩 왜 그곳이 좋은지 말하기"로 시작했습니다	의제 정하기
탐색	이유를 들어 보니 아빠는 *걷기*, 엄마는 *쉼*, 딸은 *친구에게 보여 줄 사진*, 아들은 *물놀이*였습니다	입장과 이익
합의	해변 근처 수영장 있는 조용한 숙소 2 박, 하루는 근처 놀이공원. 일정표를 냉장고에 붙였습니다	파이 키우기, 기록

배울 점 — 원하는 *장소*(입장)는 넷이 다 달랐지만, 원하는 *경험*(이익)은 한 곳에서 대부분 채울 수 있었습니다.

사례 5. 납품 단가 — 복수 제안(MESO)으로 우선순위를 알아낸다

상황 — 작은 제조사의 영업 담당 태윤 씨에게 거래처가 "다음 분기부터 단가를 8% 낮춰 달라"고 했습니다. 그대로 받으면 남는 것이 거의 없습니다.

단계	한 일	쓴 도구
준비	원가와 이익을 계산해 "단가만 보면 3%까지 가능"이라는 선을 정했습니다. 거래처가 다른 공급처로 옮기기 어려운 이유(검수 기간, 품질 기록)도 정리했습니다	유보가격, 상대의 BATNA, FCP
시작	8%의 근거를 묻고, 거래처의 원가 압박 사정을 먼저 들었습니다	열린 질문, 재진술
탐색	같은 가치가 되도록 세 안을 한꺼번에 냈습니다. A 안: 단가 3%	MESO, 커런시

단계	한 일	쓴 도구
	인하 · B 안: 단가 5% 인하 + 주문량 20% 늘리기 · C 안: 단가 그대로 + 대금 지급 60 일 → 30 일. 거래처는 B 안에 관심을 보였습니다 → *물량을 늘릴 여지가 있다*는 것을 알게 됐습니다	
합의	단가 5% 인하, 연간 최소 주문량 약속, 1 년 뒤 원가 변동을 반영해 다시 협의하는 조항을 넣은 합의서를 썼습니다	조건부 양보, 합의서, 이행 점검

배울 점 — 한 가지 안만 내면 '깎느냐 마느냐' 줄다리기가 되지만, 같은 값어치의 안 여러 개를 내면 상대가 무엇을 더 중요하게 여기는지 드러납니다.

사례 6. 층간 소음 — 퍼실리테이터와 함께 푸는 협의

상황 — 아파트 위아래 두 집이 반년 넘게 소음 문제로 다퉜습니다. 쪽지와 항의가 오가며 감정이 커져서 둘이 직접 이야기하기 어려운 상태가 됐습니다. 두 집은 등대포럼에 협의를 신청했습니다.

단계	한 일	누가
준비	퍼실리테이터가 두 집을 따로 만나 쟁점(시간대·소리 종류)을 듣고, 두 집과 이해관계가 없는지 확인했습니다. 위층은 친척을 협상 대표로 정했습니다	퍼실리테이터, 협상 대표
시작	퍼실리테이터가 대화 규칙(끼어들지 않기, 지난 일보다 앞으로의 일)을 함께 정했습니다	퍼실리테이터
탐색	아래층은 *야간 근무 뒤 오전 수면*, 위층은 *어린 두 아이의 저녁 놀이 시간*이 중요했습니다. 퍼실리테이터는 누가 옳은지 말하지 않고, 들은 내용을 정리해 돌려주었습니다	이해당사자, 퍼실리테이터(재진술)
합의	오전 9~12 시 조용히 하기, 거실 매트 추가, 저녁 8 시 이후 뛰는 놀이 줄이기, 불편하면 쪽지 대신 정해진 메신저로 알리기. **두 집이 합의서를 직접 쓰고 서명**했고, 한 달 뒤 퍼실리테이터와 함께 이행을 점검하기로 했습니다	이해당사자, 이행 점검

배울 점 — 퍼실리테이터는 판정하지 않았습니다. 대화의 순서를 지키고 서로의 이익을 보이게 했을 뿐, 결론과 합의서는 두 집이 만들었습니다. 합의가 안 되었다면 다시 협의하거나 공공 분쟁조정 제도 같은 다른 길을 안내받았을 것입니다.

---

13. 혼자 해 보는 협상 준비표

다음 협상 전에 10 분만 써 보세요.

질문	나의 답
이번 협상에서 내가 원하는 것(목표, 숫자와 기한으로)	
절대 양보할 수 없는 것(블루칩)	
주고받을 수 있는 것(바게닝칩·커런시)	
합의가 안 되면 내가 할 일(BATNA)	
이보다 나쁘면 합의하지 않을 선(유보가격)	
상대가 원하는 것과 그 이유(추측)	
상대에게 결정 권한이 있나요(3R)	
내가 할 첫 질문 3 개	1) 2) 3)
내가 낼 제안 2~3 개(MESO)	
합의하면 문서에 적을 것	

협상이 끝나면 네 가지를 스스로 물어봅니다. ① 무슨 일이 있었나(사실) ② 어떤 느낌이었나 ③ 무엇을 배웠나 ④ 다음에는 무엇을 다르게 할까.

---

14. 쉬운 용어 풀이

용어	뜻
협상 대표	한쪽을 대신해 준비·진행을 돕는 사람. 당사자가 정합니다
퍼실리테이터(등대지기)	협상에 함께 참여하며 대화의 흐름을 잡는 사람. 판정하지 않습니다
이해당사자	그 문제로 직접 영향을 받는 사람
입장 / 이익	겉으로 하는 요구 / 그 요구의 진짜 이유
교착	더 나아가지 못하고 멈춘 상태
ZOPA(합의 가능 영역)	양쪽의 하한선 사이, 둘 다 받아들일 수 있는 범위
앵커링	처음 나온 숫자가 이후 판단의 기준처럼 작용하는 현상
니블링	합의 직전에 작은 것을 하나 더 요구하는 행동

© GKC Inc. · 협상 스쿨 공개 문서 — 출처를 밝히고 내용을 고치지 않으면 자유롭게 나눌 수 있습니다

용어	뜻
이행 점검	합의한 약속이 지켜지는지 정해진 때에 확인하는 일
회복적 대화	잘잘못을 가리기보다 피해와 관계를 회복하는 데 초점을 둔 대화
ADR(대안적 분쟁 해결)	재판 말고 갈등을 푸는 방법들 — 협상, 조정, 회복적 대화 등
SRCC	스마트 지역 공동체 센터. 지역 단위 공동체

더 많은 용어(120 여 개)와 약어 풀이는 짝 문서『협상 쉬운 용어집』(NS-PUB-02)에 있습니다.

---

15. 더 배우려면

원하는 것	윈윈마스터스 협상 스쿨 과정
기초를 제대로	일반 과정(16 시간) — 협상의 정의·단계·준비 도구, 모의 협의
일에서 바로 쓰는 실무	전문가를 위한 비즈니스 협상스킬 공개 과정(2 일) — 소금 거래·다중 쟁점·아편전쟁 게임
내 분야의 갈등을 다루기	전문분야별 과정(40 시간) — 협상 대표·퍼실리테이터 역할 모두
가르치고 평가하는 사람	마스터 과정(80 시간 이상)
사업 구조와 지분	구조적 협상 특강(4 시간)
우리 조직 맞춤	기업·기관 맞춤 워크숍

정식 교재『전문가를 위한 비즈니스 협상스킬』에서 이 안내서의 내용을 더 깊이 다루는 곳:
1 장(협상의 정의와 목적), 2 장(협상의 단계), 3 장(문서와 계약), 4 장(사전 준비), 5~7 장(목적·힘·기술), 8 장(상황별 대처), 부록(문화, 상대 이해, BATNA).

교재·케이스·워크시트의 저작권은 GKC Inc.에 있습니다. 이 안내서는 윈윈마스터스 협상 스쿨이 누구나 읽을 수 있도록 새로 쓴 공개 문서입니다.