

[문제1] 다음 물음에 답하시오.

(물음1) 조직구조를 설계하는 변수인 통제의 폭(span of control)의 개념을 설명하고, ① 부하의 과업 ②부하의 능력 ③관리스타일 ④목표의 명확성 ⑤관리자의 관리기능 ⑥스텝의 지원 정도와의 영향관계를 설명하시오. (15점)

(물음2) 조직구조를 설계하는 3가지 변수인 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화(centralization)의 개념을 설명하고, 상황변수인 조직규모, 기술, 환경, 전략이 조직 구조에 미치는 영향을 과업수행에 관련된 매개변수(①과업의 이해 가능성 ②과업의 예측 가능성 ③과업의 다양성 ④과업 간의 상호의존성 ⑤반응의 속도)를 통해 논하시오. (35점)

I. 물음1: 통제의 폭(span of control)

1. 조직구조의 중요성

조직 안에서 과업들이 <분리>되고 분리된 과업들이 <연결>되고 과업의 집단들이 모여서 <부서>를 이루고 다시 부서들끼리 <연결>된 상태를 조직구조(organizational structure)라고 한다. 조직구조의 설계(design)는 여러 작업과 담당자, 그리고 담당부문들을 잘 나누고 (differentiation) 나누어진 과업들이 서로 연결되도록 잘 통합(integration)시키는 것이다. 조직설계를 어떻게 하느냐에 따라서 구성원들의 사기부여, 인간관계, 업무성과 등 조직효과성이 좌우된다. 조직의 구성원들은 그 조직구조의 제약을 받으면서 구조적 방침에 따라서 행동하기 때문이다.

따라서 이하에서는 이처럼 중요한 조직구조 설계의 <주요 기본변수>에 대해 이해하고, 각 기본변수에 <영향을 미치는 내·외부 요인>들은 무엇이 있는지 구체적으로 그 관계를 파악하여 효과적인 조직구조 설계에 대한 기초 토대를 마련해보고자 한다. 중요한 조직구조 설계 변수에 해당하는 <통제의 폭>에 대해 먼저 논의한다.

☞ 기본서론 흐름: 조직규모의 개념->조직규모 설계의 개념 및 중요성->따라서 조직규모 설계 기본변수에 대한 논의 필요

2. 통제의 폭(span of control)의 개념

통제의 폭이란 한 사람의 관리자가 효과적으로 직접 관리할 수 있는 <부하의 수>를 뜻하는 것으로 관리의 한계, 관리 책임의 한계, 감독의 폭, 통제의 범위라고도 한다. (1점) ☞ 개념
통제의 폭이 <넓다>는 것은 한 사람의 관리자가 관리해야 할 부하의 수가 많다는 것을 의미하고 이때는 관리자의 관리 부담이 늘어날 수 있다. 반대로 그 폭이 <좁다>는 것은 부하의 수가 적다는 것을 의미하는데, 이는 지나친 통제로 인한 부작용이 야기된다. 따라서 <이상적 통제의 폭>을 결정하기 위해서는 통제의 폭에 영향을 미치는 요인들과 통제의 폭의 관계에 대한 이해가 필요하다. ☞ 통제의 폭에 영향을 미치는 영향요인과의 관계 논의가 왜 필요한지, 논의의 필요성에 해당하는 부분. 이런 설명들이 답안에 출제되도 파악과 이해력을 보여줄 수 있음

3. 통제의 폭에 영향을 미치는 요인과의 관계

☞ 통제의 폭이 넓어진다, 좁아진다는 <결론>도 정확하게 맞아야 하지만, 왜 그렇게 되는지 <근거>

이유> 제시가 반드시 있어야 함.

☞<근거/이유> 부재 시에는 점수 1/2만 부여할 것!

(1) 부하의 과업과의 관계

①부하들의 과업이 <구조적.일상적.비전문적>일수록 관리자가 부하들을 직접 접촉해야 할 필요성이 작기 때문에 통제의 범위가 넓어지고(1점) ②과업이 <비구조적.비일상적.전문적>일수록 상사와 부하 사이에 <긴밀한 접촉>이 필요하기 때문에 통제의 범위가 좁아진다.(1점)

(2) 부하의 능력과의 관계

①부하들이 잘 <훈련>되고 <경험>이 풍부하여 능력이 있으면 <권한위양>이 쉬워 관리자로부터 많은 지시나 감독이 요구되지 않으므로 통제의 범위가 넓어진다.(1점) ②하지만 부하들의 제한된 경험과 훈련은 <엄격한 감독>이 필요하므로 통제의 범위가 좁아지게 된다.(1점)

(3) 관리스타일과의 관계

①모든 지시.명령.계획을 <구두>로 전달하는 관리자의 경우 과중한 <시간부담>을 갖게 되어 통제의 범위가 좁아진다.(1점) ②하지만 <서면>으로 주요 내용을 요약하여 보고하게 되면 <신속>하게 의사결정을 내릴 수 있어 통제의 범위가 넓어질 수 있다.(1점)

(4) 목표의 명확성과의 관계

①조직목표가 명확하게 설정되어 있으면 <권한위양>이 잘 되고 부하들이 무엇을 해야 하는지를 분명하게 <이해>하고 있게 된다. 이로 인해 관리자는 신속하게 의사결정을 할 수 있으므로 통제의 범위가 넓어질 수 있다.(1점) ②하지만 그렇지 못한 조직의 경우 관리자가 부하의 행동을 <지휘>하고 <감독>하는데 많은 시간을 소비해야 하므로 통제의 범위가 좁아진다.(1점)

(5) 조직관리 기능과의 관계

①목표설정.예산편성.실적평가.관련부서와의 업무조정 등 관리자의 조직관리 기능이 많고 복잡할수록 관리자의 <업무부담>이 증가되어 통제의 범위가 좁아진다.(1점) ②하지만 반대의 경우 관리자의 업무부담이 경감되어 통제의 범위는 넓어진다.(1점)

(6) 스태프의 지원 정도와의 관계

①관리자는 스태프들로부터 업무상의 조언과 지원을 많이 받을수록, 즉 관련부서를 통해 기획.통제.행정.사무적 지원 등을 많이 받을수록 <일상적인 업무>에서 벗어날 수 있으므로 통제의 범위가 넓어진다.(1점) ②하지만 반대의 경우 일상적 업무 부담이 커져 통제의 범위는 좁아진다. (1점)

II. 물음2: 조직구조 설계 변수와 상황의 관계

1. 조직구조 설계와 상황

조직구조의 상황변수(structural imperatives)는 공식화, 집권 및 분권화, 복잡성 등 조직구조에 영향을 미치는 주요 요인을 말한다. 조직은 개방시스템(open system)으로 상황으로부터 영향을 받는 존재이기 때문에 조직구조를 설계할 때 상황변수를 잘 이해하는 것이 필요하다.

경영조직론

이러한 필요성으로 효과적인 조직구조가 되도록 하는 상황변수가 무엇인가에 대한 연구가 오랜시간 이루어져 왔다. **☞조직구조 설계 시 '상황' 고려하여야 하는 이유**

그러나 상황과 조직구조 변수간 관계를 정확하게 이해하기 위해서는 상황요인들이 조직설계의 구조변수들에게 직접적인 영향을 미치는 것으로 보기보다, 과업의 이해 가능성, 과업의 예측 가능성, 과업의 다양성, 과업 간의 상호의존성, 반응의 속도 등과 같은 <과업수행에 관련된 매개변수>를 통해 영향을 미치는 것으로 이해하는 관점이 필요하다. **상황요인이 매개변수에 영향을 미치고, 이 매개변수의 특성들이 조직설계의 기본변수들에 영향을 미치게 되는 것이 보다 명확한 변수간 관계 파악에 도움이 될 것이다.** **☞상황-구조의 관계를 정확히 이해하기 위해서 '매개변수'에 대한 고려가 필요한 것! 철저의도 반영!! (1점)**

상황요인	매개변수	구조변수
조직연령	과업의 이해 가능성	과업의 분업화
조직규모	과업의 예측 가능성	행동의 표준화
조직기술	과업의 다양성	훈련과 교화
외부환경	과업 간의 상호의존성	계획과 통제
조직목표(전략)	반응의 속도	교호적 통합
		의사결정의 분권화

따라서 이하에서는 대표적인 조직설계 구조변수와 상황의 관계를 매개변수를 통해 검토해보도록 한다.

2. 조직구조 설계 변수

☞문제가 '개념'을 요구하였으므로, 세부 변수 유형 별 '개념' 중심으로 서술할 것

(1) 복잡성(complexity)

1) 개념

조직구조를 형성하고 있는 핵심적 차원 중이 하나가 복잡성이다. 복잡성이란 조직 내에서의 <부서나 활동의 개수>를 말한다. 이는 수직적 복잡성, 수평적 복잡성, 공간적 복잡으로 구분된다. **(1점)**

2) 수평적 복잡성

①개념

부서와 같은 수평적 의미에서의 <직업적 전문가의 수>를 의미한다.**(1점)** i)기본적으로 업무를 미세하게 나눠 비전문가들이 수행할 수 있게 하는 분화 형태인 <직무의 분화>(division of labor)**(0.5점)** ii)고도의 훈련을 받은 전문가들이 수행할 수 있게 하는 분화의 형태인 <사람의 전문화>(specialization) 방법이 있다.**(0.5점)**

② 직무의 전문화

조직의 구성원들이 책임을 지고 수행해야 할 <과업의 범위와 깊이의 축소>를 의미한다.**(1점)** i)조직구성원이 책임을 지고 수행해야 할 <과업의 범위> 즉 몇 가지의 다른 일을 수행하느냐의 문제인 <수평적 전문화>와**(0.5점)** ii)과업수행 방법의 결정이나 후속조치에 대하여 어느 정도 <재량권과 책임>을 가지고 있느냐 하는 <수직적 전문화> 방법이 있다.**(0.5점)**

③ 부문화

분업으로 세분화된 활동들을 직무와 대응시키고, 이를 다시 조직 전체 수준에서 <집단별로

경영조직론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

결합>시키는 과정이다.(1점) i)주요한 기능을 중심으로 집단화하는 기능별 부문화(departmentation by function) ii)제품 및 서비스를 사업 단위로 하여 각기 독자적 생산. 판매 기능을 갖추게 하는 제품별 부문화(departmentation by product) iii)지역별 부문화(departmentation by geography) iv)공정별 부문화(departmentation by process) v)고객별 부문화(departmentation by customer) vi)프로젝트별 부문화(departmentation by project) vii)혼합형 부문화(mixed departmentation, 매트릭스 구조) 방법이 존재한다. 모든 부문화 유형 다 설명할 수 없기 때문에 '기능별, 제품별 부문화' 정도만 개념 기술해도 충분! (4가지 이상이면 1점, 미만이면 0.5점)

3) 수직적 복잡성

① 개념

조직 내 <위계계층의 수>를 말하는 것으로, 서로 다른 계층은 서로 다른 지식과 전문성을 가진다는 것이다. 이러한 계층의 수는 <통제의 폭(span of control)>에 따라 두 가지 형태로 나타난다. (1점)

② 평면구조(flat structure)와 고층구조(tall structure)

i)평면구조를 가진 조직은 <계층의 수가 적고> <통제의 폭이 넓다.>(1점) ii)고층구조는 <계층 수가 많고> <통제의 폭을 좁다.>(1점)

(2) 공식화(formalization)

①조직에서 수행해야 하는 과업 중 비교적 <단순하고 반복적인> 작업의 경우 작업에 관계되는 동작을 구체적으로 <표준화>하여 미리 정해진 방식으로 작업을 수행하도록 하는 것을 말한다.(1점) ②생산공정에 사용되는 공식화의 도구는 시간 및 동작연구에 의한 표준작업절차(SOP), 업무수행지침, 직무기술서, 규칙 등의 사규가 있다. (1점)

(3) 집권화(centralization)

조직의 어느 계층에 어느 정도의 의사결정 권한을 위양할 것인가와 관련하여 한 조직의 모든 의사결정 권한이 <특정 계층>에게 주어져 있는 경우를 집권화라고 한다.(1점)

☞'조직구조 설계 변수'와 '상황'간 관계를 논의하는 문제이기 때문에 '상황' 변수 별 설명도 체계적으로 해줘야함!

3. 주요 상황변수

(1) 환경의 개념과 조직구조에의 영향

①환경이란 <조직경계 외부>에 존재하는 모든 요소를 의미한다.☞개념 (1점)
②<번스(Burns)와 스토키(Stalker)>는 영국 내에 있는 20개의 기업을 대상으로 연구한 결과, 외부환경과 조직의 내부 구조가 서로 관련이 있음을 발견, 가장 효과적인 조직구조란 조직이 <직면한 환경의 특성에 적합한 구조>라고 주장하였다.☞조직구조에 영향을 미친다는 주장!! (1점)

(2) 규모의 개념과 조직구조에의 영향

① 규모란 조직 <구성원의 수>를 의미한다.☞개념 (1점)
② <애스톤 그룹(Aston Group)>은 조직의 규모는 조직구조와 밀접한 관계를 가진다고 주장하였다. 조직의 구성원이 추가됨에 따라 <인간관계>는 기하급수적으로 증가하기 때문에 조직

의 규모가 커지면, 조직의 질서를 유지하기 위하여 분업화, 통합화, 권한의 위양 등이 필요하게 될 뿐만 아니라 부서의 수와 규모도 상당히 증가되어 조직을 복잡하게 만든다. 즉, 다른 것이 다 동일하다는 조건 하에서 조직의 규모는 <조직설계를 결정>짓는 중요한 상황 요인이 된다. **☞조직규모에 영향을 미친다는 주장!! (1점)**

(3) 기술의 개념과 조직구조에의 영향

①대부분의 조직이론 학자들은 기술을 조직 내에서 투입물(inputs)을 산출물(outputs)로 <변환시키는 과정 또는 방법>으로 정의하고 있다. **☞개념 (1점)**

②<기술론자(technology imperative)>는 조직구조와 사용되고 있는 기술 간 명백한 관계가 존재하고, 양자가 <적합>할 때 <높은 성과>를 달성할 수 있다고 주장한다. 즉 <조직설계와 관련하여 기술유형과의 적합성이 있어야 한다고 주장하며 조직기술을 다양한 형태로 분류한다. 기술을 다양한 형태로 분류하는 이유는 각각의 기술 형태에 따라 알맞은 조직구조가 따로 있다는 사실 때문이다. **☞조직규모에 영향을 미친다는 주장!!(1점)**

(4) 전략

① 전략은 조직이 목표를 달성하기 위해 <경쟁적인 외부환경>과 상호작용을 어떻게 할 것인가에 관한 계획이다. **(1점)** ②조직이 어떤 전략을 구사하는지에 따라서 구성원의 행동이 달라지며 조직의 구조가 다르게 형성된다. 그래서 혹자는 “조직구조는 전략을 따른다(Structure follows strategy)”라는 명제를 내놓았다. 그러나 반대로 다른 학자는 조직구조가 전략을 따르는 것이 아니라 “전략이 조직구조에서 나온다(Strategy follows structure)”라고 주장하기도 한다. **☞조직규모에 영향을 미친다는 주장!!(1점)**

4. 매개변수를 통한 상황과 조직구조간 관계 검토

☞각 매개변수 별로 <①개념 ②(매개변수에 영향을 미치는)상황변수 ③조직구조 설계 변수에의 영향결과> 체계로 각 지점들이 체계적으로 논의되어야 함.

☞매개변수에 영향을 미치는 상황변수와, 해당 매개변수로 인해 영향을 받는 조직구조 설계변수가 틀릴 수는 있음. 하지만 이 부분들을 설명해야 한다는 의식은 있어야 함!

(1) 과업의 이해 가능성

①조직이 수행하는 과업의 특성이 어느 정도나 이해 가능한가 하는 것을 과업의 이해 가능성이라고 한다. **☞개념(1점)** ②이 변수는 <환경의 복잡성>과 <조직기술의 난이도>에 의해 영향을 받음과 동시에 조직의 지적 필요도에 영향을 미침으로써, **☞본 매개변수에 영향을 미치는 상황변수 (1점)** 조직설계에 있어서 과업의 <분업화>와 의사결정 권한의 <분권화>의 정도를 결정하게 된다. **☞본 매개변수가 영향을 미치는 조직구조 설계변수(1점)** 과업의 이해 가능성이 낮으면 높은 수준의 전문인이 필요하며 그 결과로 <수직적 분업화>가 낮고 분권적인 조직을 갖게 된다.

(2) 과업의 예측 가능성

①과업의 예측가능성은 과업의 내용과 수행방식 등에 대한 <안정성>이다. **☞개념(1점)** ②<환경>이 별로 변하지 않으면 조직이 수행해야 할 과업을 예측할 수 있기 때문에 과업을 표준화하는 것이 가능해진다. **☞본 매개변수에 영향을 미치는 상황변수(1점)** 따라서 과업의 <분업화>, 절차의 <공식화>를 통한 행동의 표준화가 가능해지고 동시에 <집권적> 조직설계가 가능해진다.

☞본 매개변수가 영향을 미치는 표적구조 설계변수(1점)

(3) 과업의 다양성

①조직이 수행하고 있는 <과업>의 다양성을 말한다.☞개념(1점) ②과업의 다양성은 직접적으로는 <환경>의 다양성에서 기인하게 되지만 간접적으로는 조직의 <규모>로부터도 영향을 받는다.☞본 매개변수가 영향을 미치는 상황변수(1점) 조직의 과업이 다양해지면 조직의 <부서>설계가 다양해지고 행동의 표준화는 어려워지며 다양한 과업을 <통합>하는 여러 가지 방법의 도입이 필요해지기 때문에 조직설계가 <복잡>해진다.☞본 매개변수가 영향을 미치는 표적구조 설계변수(1점)

(4) 과업 간의 상호의존성

①과업의 상호의존성은 조직구성원 개인이나 부서에서 과업을 수행하기 위하여 다른 부서나 개인과 얼마나 <의존적인 관계>를 유지하는가를 나타내 주는 개념이다.☞개념(1점) 과업 간에는 여러 가지 형태의 상호의존성이 존재하는데, 그 상호의존성의 정도에 따라 과업들 간의 <공식적 관계>를 설정하는 것이 달라지게 된다. ②조직이 사용하는 <기술>은 바로 과업 간의 관계를 나타내는 상호의존성으로 표현할 수 있다.☞본 매개변수가 영향을 미치는 상황변수(1점) 조직의 사용하는 기술이 일상적인지 비일상적인지에 따라 <공식화>의 정도와 <부서간 조정 방식>이 달라진다. 복잡한 기술을 사용, 즉 과업간 상호의존성이 증대하면 과업간 <조정>의 필요성이 올라가고 <공식화> 수준은 낮아진다.☞본 매개변수가 영향을 미치는 표적구조 설계변수(1점)

(5) 반응의 속도

①반응의 속도란 조직이 환경의 변화에 <대응>해야 하는 <속도>를 말한다.☞개념(1점) ②<환경>이 급변할 경우, 그 변화를 미리 예측하는 것은 거의 불가능하다. 그럴 경우에는 변화가 일어나는 그 때 그때마다 즉시 대응할 수 있는 유연성이 필요하다. 따라서 반응의 속도는 조직 구조의 <유연성>과 같은 맥락에서 이해될 수 있다.☞본 매개변수가 영향을 미치는 상황변수(1점) 환경 변화에 유연한 대응이 가능하도록 조직이 설계되기 위해서는 <분권적> 조직, 훈련과 교화를 통한 <행동의 표준화> 등이 이루어진다.☞본 매개변수가 영향을 미치는 표적구조 설계변수(1점)

III. 나가며: 조직구조 설계에 있어서 관리자의 역할

상황과 조직구조간 관계에 대한 오랜 연구들의 공통적인 주장은 조직이 처한 상황과 조직구조가 적합(fit)하면 기업의 성과가 증대한다는 것이다. 그러므로 관리자의 중요한 역할 중의 하나는 전략, 환경, 조직규모, 조직의 수명주기, 기술, 조직문화요인들이 잘 조화를 이룰 수 있도록 조직을 설계하는 것이다. 이러한 요인들이 적절하게 조화를 이룰 경우 조직은 효과성을 얻을 수 있지만, 그렇지 못할 경우 조직은 쇠퇴하거나 망해서 사라지게 될 것이다. 또한 상황과 조직구조간 적합성을 극대화시키기 위해서는 양자의 관계를 체계적으로 파악하고 이해하는 것이 필요하다. 따라서 상황과 조직구조에 대한 분석 시 상황과 조직구조를 매개하는 요인들에 대한 이해도 반드시 병행되어야 할 것이다.

-끝-

[문제2] 의사결정에 관한 다음 물음에 답하시오.

(물음1) 집단사고(groupthink)의 증상을 기술하고, 발생조건과 대처방안을 각각 3가지만 설명하시오. (10점)

(물음2) 브레인스토밍(brainstorming), 명목진단법(nominal group technique), 델파이법(Delphi technique), 악마의 옹호자(devil's advocate)법의 개념, 절차(또는 원칙), 장단점을 설명하시오. (15점)

I. 들어가며: 의사결정(decision making)모형의 이해

☞ 시간 부족 시 생략 가능

<의사결정>이란 어떤 결정안에 이르는 사고 및 행동과정으로, 다수의 문제 해결 대안들 중 가장 좋은 대안이라고 생각되는 것을 선택하는 행동을 말한다. 의사결정은 i) 자율적 조직기반을 구축하는 데 있어서 핵심적인 활동이고 ii) 의사결정 과정에서 조직구성원들이 자신들에게 기대되는 역할을 잘 이해하여 조직목표의 달성에 기여하게 하며 iii) 창의성 증진에 영향을 미친다. iv) 게다가 훌륭한 의사결정은 집단 내 구성원들 간의 인간관계를 개선시키고 v) 사이버 가상 공동체(virtual community)의 핵심적인 운영방식으로 의사결정의 역할은 그 <중요성>이 더해갈 것으로 보인다. ☞ 개념 및 중요성

<개인 의사결정>에 영향을 미치는 요소들이 개인적 성품과 지적·인지적 능력이었다면 <집단 의사결정>에서는 이런 개인적 요소들보다는 <집단역학적 요소>가 더 많이 작용한다. 집단합의에 의한 의사결정이 중요시되며 다수결, 독단, 참여, 설득 등의 방법들도 동원되기 때문에 집단 의사결정의 부작용이 발생하는 것이다. 따라서 이하에서는 대표적인 집단 의사결정의 부작용과 효율적인 집단 의사결정 기법에 대해 살펴보도록 한다. ☞ 개념 반영

II. 물음1: 집단사고(groupthink)

1. 개념

집단사고(group thinking)란 집단구성원들은 집단의 동질성을 유지하기 위해 <집단의 결정에 반대하지 않는 경향>을 말한다. 이는 역기능적 의사결정 결과를 일으키는 대표적인 집단 의사결정의 함정으로, 다음과 같은 증상이 일정한 전제조건 하에서 나타난다.

2. 증상

☞ 집단사고의 가장 중요한 내용은 '풍상'! 최대한 상세히 강조하여 서술할 것. 특히 '개념' 관련 키워드 누락 주의

(1) 집단역량의 과대평가

① 집단 구성원들은 명백한 위험이 도사리고 있음에도 지나치게 낙관적이고 자신감 있어 하거나 반대로 터무니없는 위험을 부담하는 <불침투성(invulnerability)(잘못 불가의 환상)>과 (0.5점) ② 집단의 견해는 당연히 도덕적이라고 간주하고 반대견해는 근본적으로 나쁜 것으로 생각하는 <도덕성의 환상(illusion of morality)>에 (0.5점) 빠지게 된다.

(2) 폐쇄적인 아집

①경고 신호를 무시하거나 결정안을 재고하게 만드는 부정적 피드백을 깎아내리는 <합리화(rationalization)>와(0.5점) ②견해 차이에 대해서 타협의 여지나 일고의 가치도 없다는 식으로 반대집단에 대해 <부정적 편견(stereotyping the enemy)> 현상이(0.5점) 나타난다.

(3) 획일성 추구압력

①집단합의를 위협하는 견해를 표명하는 구성원들에 대해 압력을 행사하여 그를 충성심이 부족한 훼방꾼으로 매도하는 <만장일치 현상(conformity pressure)>과(0.5점) ②집단사고에 의해 영향받은 구성원은 자기 스스로를 집단의 화목을 깨뜨리는 외부의 정보로부터 집단의 리더와 주요 집단구성원을 보호하는 임무를 지닌 초병으로 인식하는 <집단초병(mindguards)> 증상이(0.5점) 나타난다.

3. 전제조건

(1) 집단의 높은 응집력 (1점)

집단의 응집력이 높은 경우 구성원들이 일치단결하여 새로운 의견이나 변화의 시도에 대해 <저항>할 수 있다. **높은 응집력은 변화에 대한 '저항'을 가져오기 때문인 것! 이 부분 놓치지 않았는지 확인 필요** 즉 집단을 사수하려는 공동체의식을 가지고 새로운 의견이 제시되지 못하도록 압력을 행사하거나 부정을 감싸주고 외부의 비판에 방어적이 되도록 만드는 것이다.

(2) 구조적 결함

①집단이 <외부로부터의 <고립>되어 있거나(0.5점) ②<비민주적 리더십>의 영향으로 인해 구성원들의 다양한 의견이 제시되지 못하거나(0.5점) ③<토의절차>상의 방법이 부재하거나(0.5점) ④구성원간의 사회적 배경 및 이념적 <동질성>이 강하여(0.5점) 다양한 경험과 지식이 반영되지 못하는 구조적 결함을 지니고 있는 집단의 경우에 집단사고가 발생할 가능성이 높다. **4가지 구조적 결함 부분 누락 주의**

(3) 촉진적 상황요인

①<외부로부터의 위협>이 임박하여 구성원들 간에 스트레스가 고조되어 있거나(0.5점) ②일시적으로 <자존감이 결여>된 상황인 경우(0.5점) 개별 구성원들이 집단의 의견에 반대하지 않는 현상이 나타난다. **2가지 상황요인 누락 주의**

4. 대처방안: 리더의 역할 중심으로

물음2에서 브레인스토밍 등의 방안을 몰랐기 때문에 물음1의 집단사고 대처방안에는 '리더의 역할' '제3의 의견 고무 방안'을 논의하면 됩니다.

변공법적 토의, 복수까지 제시 가능! 각 1점씩 배점!

(1) 다양한 의견 제시 촉진

①리더는 <반대의견>이 제시될 수 있도록 구성원들을 고무시켜야 한다. 매 회의에서 반대자를 따로 정해서 집단 아이디어에 도전하는 비평자 역할이나 반대 측 주장자의 역할을 부여하는 <지명반론자법>을 적용하거나.(0.5점) 리더는 반대의견에 대한 임의적이고 지나친 비판을 스스로 자제하고, 자신의 아이디어에 대한 타인의 비평을 받아들일 준비가 되어 있어야 한다. (0.5점)

②또한 집단을 <하위 위원회>들로 나누어 문제점들을 독립적으로 토의하게 한 후 차이를 줄여 나가야 한다. 이때 <외부전문가>의 초빙이 간헐적으로 이루어져야 하고 초빙을 한 경우에는 외부전문가들이 구성원들의 견해에 대한 의견을 제시하도록 해야 한다. (0.5점)

(2) 압박 배제

①리더는 조금씩 의사결정을 하기 위해 참가자들에게 지나친 <시간압박>을 주지 말아야 한다. 그렇게 하기 위해서 리더는 결정과정에서 구성원들이 자신의 역할에 좀 더 <개방적>이고, <책임감>을 가지도록 배려해야 한다. (0.5점)

②또한 <자신의 선호와 기대>에 관한 언급은 집단구성원들이 각자의 견해를 표명한 후에만 제시하고 ③<목소리 큰 사람>(big mouth)에 의해 회의가 지배당하는 것을 경계해야 하며, 만장일치와 다수결에 대한 환상에 빠져 개인들이 지나친 <동조압력>을 갖지 않도록 유념해야 한다. (0.5점)

(3) 임시계획 수립과 대안 재평가 (0.5점)

최악의 시나리오를 고려해야 하며 <실패에 대비>한 임시계획을 수립해야 한다. 그리고 처음의 결정에 대한 두 번째 미팅을 통해 <재평가>를 해보아야 한다.

III. 물음2: 효율적인 집단의사결정 기법

1. 개요: 집단지성(collective intelligence)의 활용

집단의사결정은 i) 풍부한 정보와 지식의 활용 ii) 분업과 협업의 가능 iii) 충실한 대안평가의 가능 iv) 정당성과 합법성의 증대 v) 해결책에 대한 수용성 증가라는 <긍정적 효과>가 존재한다. 이는 다수의 개체들이 서로 협력함으로써 연계 되거나 더욱 배가되는 집단적인 지적 능력인 <집단지성(Collective Intelligence)>의 결과를 나타내는 것이다.

↳ '집단의사결정의 긍정적 결과=집단지성'이라고 읽고, 이러한 결과를 저해하는 것이 '집단압력/집단역학적 요소'이므로, 이를 배제하면서 집단지성은 평가시키는 기법들이 필요하다고 논리적 흐름 만들어 '효율적 집단의사결정 기법'을 소개할 것

하지만 대안 선택의 과정에서 개인에 대한 <집단압력>이 작용함에 따라 위와 같은 부작용이 야기되는바, 집단지성을 극대화시키면서도 이러한 부작용을 방지하기 위해 집단의사결정 과정에서의 <집단역학적 요소>의 작용을 억제시켜야 할 것이다.

2. 브레인스토밍(brainstorming)

(1) 개념

브레인스토밍이란 영감법이라고도 불리는 것으로 적절한 수의 사람들이 모여서 집단의 리더가 제기한 문제에 대해 <자발적으로 아이디어를 제시>하여 유용한 아이디어를 가능한 한 많이 얻어냄으로써 문제의 해결책을 찾으려는 방법이다.(0.5점)

(2) 절차 또는 원칙

브레인스토밍은 ①비판금지의 원칙 ②자유분방의 원칙 ③질보다 양의 원칙 ④결합, 개선의 원칙을 기본원칙으로 삼는다. (4가지 다 있으면 1점)

(3) 장단점

① i) 소수의 구성원이 회의를 지배할 수 없고 ii) 다른 구성원의 아이디어를 통해 학습효과가 나타나며 iii) 창의성 개발 iv) 인간관계 개선 v) 동기부여 vi) 독선적 사고 배제 vii) 적극적으로 진취적인 태도 배양 viii) 기민한 핵심파악 능력 향상 등에 효과적이다. (4가지 이상 제시하면 1점, 미만 시 0.5점)

② 하지만 i) 회의내용이 전혀 통제가 안 되다 보니 주제와 많이 벗어난 얘기들로 회의에 허용된 시간을 소비할 수 있고 ii) 다른 사람들의 아이디어를 경청하면서 자기의 발언 기회 때까지 기다려야 하고, 심지어 기다리다가 원래 떠올랐던 자신의 아이디어를 잊어버리는 경우가 발생한다. iii) 아이디어를 개선하는 데에 초점을 맞추다 보니, 현실성이 결여된 아이디어로만 끝날 수 있다. (3가지 이상 제시하면 1점, 미만 시 0.5점)

③ 따라서 복잡한 문제에 대한 대안을 찾는 데는 부적합하고 비교적 창의적이고 단순한 문제 해결에 적합하다. **장단점을 고려한 적용상황은 시간과 분량 고려 시 생략 가능**

3. 명목집단법(Nominal Group Technique)

(1) 개념

명목집단법은 구성원들 상호간의 <대화나 토론 없이> 의사결정이 이루어지는 기법으로, 구성원들 간에 실질적인 접촉은 없고 단지 서면을 통한 아이디어 창출기법이다. (0.5점)

토론이 없다, 즉 다른 구성원을 설득하고 압력을 가하는 과정이 배제됨이 특징!

(2) 절차 또는 원칙

① 의사결정 참가자를 <소집>하여 ② 의견 교환 없이 문제에 대한 <고유한 의견>을 백지에 기입, 제시한다. ③ 그리고 구성원 모두가 한눈에 볼 수 있도록 제시되는 아이디어를 칠판이나 큰 차트(chart)에 기술하는데, 각 아이디어에 대한 토의는 없다. ④ 참석자들은 제시된 아이디어에 대한 우선순위를 묻는 비밀투표를 실시, 최고의 표를 얻은 안이 채택된다. (주요 절차 있으면 1점)

의사결정 참가자들을 <소집>한다는 것과 <토론없이 개개인의 고유한 의견을 제출>한다는 내용이 주요 절차!

(3) 장단점

① i) 모든 구성원이 타인의 영향 받지 않고 독립적으로 문제를 생각할 수 있다 ii) 또한 문제 해결 시간이 짧다는 장점이 있다. (2가지 이상 제시하면 1점, 미만 시 0.5점)

② 반면 i) 리더의 충분한 자질과 훈련이 요구되고 ii) 한 번에 한 문제 밖에 처리할 수 없다는 단점이 있다. (2가지 이상 제시하면 1점, 미만 시 0.5점)

4. 델파이기법(Delphi technique)

(1) 개념

델파이기법은 전문가위원회(Panel)의 <합의>에 기초를 둔 의사결정기법이다. 명목집단법과 마찬가지로 토론은 없으나, 명목집단법이 토론자들이 한 자리에 모여서 의사결정을 하는 것과 달리 <직접대면 없이> 전문가들에게 서신을 보내 의견을 수집한다는 점이 다르다. (0.5점)

☞ '직접 대면이 없다는 것이 특징'

(2) 절차 또는 원칙

①대개 12~16명 정도 참여전문가를 선정하고 ②진행자는 전문가들에게 <서면>으로 관련 정보를 충분히 제공한다. ③각 전문가에게 질문지를 발송하고, 이 질문지는 익명으로 작성하게 하여 다시 진행자에게 제출된다. ④진행자는 제출된 질문지를 종합하여 다시 질문지를 전문가에게 발송한다. 다른 전문가들의 답변 내용들을 참고해서 개별 전문가들은 다시 익명으로 질문지를 작성, 진행자에게 발송한다. ⑤제3단계와 제4단계를 3~5회 반복한다. (주요 절차 있으면 1점)

☞ ③~④ 단계가 주요 절차!

(3) 장단점

① i) 여러 전문가들을 대면회합을 위해 한 장소에 모이게 할 필요없이 그들의 평가를 이끌어 낼 수 있고 ii) 의사결정 과정에서 타인의 영향력을 배제할 수 있다. iii) 또한 전문가 그룹의 참여를 통해 신뢰할 수 있는 평가결과를 얻을 수 있고 iv) 참여자들 간 정보 및 문제해결 과정의 공유가 가능하다. v) 참여자 간 독립적 사고를 유도하고 vi) 참여자 간 관계가 상호 적대적일 경우에도 효율적으로 합의 도출해낼 수 있으며 vii) 광범위하고 분석적인 견해를 제시해준다. (4가지 이상 제시하면 1점, 미만 시 0.5점)

②그러나 i) 소요되는 시간이 길고 ii) 응답자에 대한 통제가 힘들며 iii) 선택된 전문가 집단의 의견이 전체를 대표하기 어렵다. iv) 또한 극단적인 견해는 제거되고 중도를 지키는 수준에서 합의점이 도출되는 단점이 있다. (4가지 이상 제시하면 1점, 미만 시 0.5점)

5. 악마의 옹호자(devil's advocate)법

(1) 개념

한 사람이 악역을 담당하여 지배적인 견해에 대하여 시종일관 <고의적>으로 <반대>하는 것을 말한다. (0.5점)

(2) 절차 또는 원칙

①문제를 정의하고 ②집단을 둘로 나누어 ③한 집단이 제시한 의견에 대해서 반론자로 지명된 집단의 반론을 듣는다. 지명반론자는 꼭 한 사람일 필요는 없고 집단 내 2~3명 정도가 반론자의 역할을 담당해도 된다. 중요한 것은 반론자들이 의무적으로 본래 안의 단점과 약점들을 지적해야 한다는 것이다. ④반론 이후 토론을 벌여 본래의 안을 수정하고 보완하는 일련의 과정을 거친후 ⑤최종 대안을 도출한다. (1점) ☞ ③ 단계가 가장 중요! 해당 내용이 있으면 배점!

(3) 장단점

① i) 최종 선택된 대안은 생각할 수 있는 여러 상황에 대한 대응방안을 포함하고 약점을 보완하게 되어 보다 더 나은 대안 탐색이 가능하다. ii) 게다가 실행단계에서 실패 가능성을 줄여 현실 적용성이 높아진다. 특히 지명반론자법은 전략적 의사결정을 함에 있어 손쉽게 사용할 수 있고 그 효과가 뛰어나다. iii) 또한 비판 과정을 통해 구성원이 결정에 대해 보다 신중하고 책임감 있게 접근하게 되고 iv) 집단 의견에 대한 맹목적인 동조나 일치 의견을 방지할 수 있다. (3가지 이상 제시하면 1점, 미만 시 0.5점)

② i) 하지만 반론자의 역할이 비판 중심이기 때문에 집단 내 갈등이나 심리적 위축이 발생하여 의사소통의 단절, 창의성 제한이 일어날 수 있다. ii) 또한 지명반론자가 역할에 몰입하지 않거나 형식적인 반론을 제기하는 경우에는 효과가 떨어지며 iii) 반론을 준비하고 다시 검토하는 과정이 복잡하고 시간이 오래 걸린다. iv) 마지막으로 시스템적으로 반대 역할이 부여되어 있을 뿐, 전체 집단의 비판적 사고나 다양한 시각의 반영이 제한될 수 있다. (3가지 이상 제시하면 1점, 미만 시 0.5점)

IV. 나가며: 의사결정 모델들의 시사점

개인의사결정의 기본모델들은 개인이 의사결정을 할 때 정보들이 완전할 수 없다는 것이 널리 인정되기 때문에 어차피 불완전한 정보일 바에야 결정자들은 정보를 왜곡, 조작하여 자신에게 유리한 결정이 이루어지도록 할 수 있다는 것을 시사한다. 또한 개인의 합리성에도 정도(수준)가 있다면 집단은 개인보다 더 합리적인 결정을 할 수 있는지의 문제를 제기한다.

따라서 집단의사결정은 여러 대안에 대해 충분히 평가할 수 있고 여러 사람들이 참여함으로써 좋은 아이디어에 대해 다양한 관점에서 바라볼 수 있기 때문에 의미가 크다. 그러므로 집단의사결정의 적절한 활용이 필요하고, 특히 ①의사결정의 질, 수용성, 정확성이 중요한 <상황>에서 ②집단역학적 요소가 집단압력을 행사할 경우 이러한 <압력을 배제>하면서도 ③<집단의사결정의 효과>를 극대화할 수 있는 효율적인 집단의사결정 기법들을 검토·적용하여야 할 것이다.

☞물음1과 물음2의 집단수준 의사결정 모형들을 왜 함께 물어보았는지, 포섭하여 마무리하는 내용 정리해볼 것

-끝-

[문제3] 협상(negotiation)과 관련한 다음 물음에 답하시오. (25점)

(물음1) 배분적(distributive) 협상과 통합적(integrative) 협상의 특징과 적합한 상황을 설명하시오.

(물음2) 최종 협상안은 협상타결영역((Zone of Possible Agreement)내에서 결정된다. 협상타결영역의 중요성을 설명하고, 이를 결정하는 기준으로 목표수준(target level), 저항수준(resistance level), 요구수준(asking level), 개시수준(starting level)의 개념을 설명하시오.

I. 물음1: 협상(negotiation)

1. 들어가며: 협상의 개념 및 중요성

협상이란 이해관계가 있는 사람들간에 <상호 교류>를 통하여 <서로의 이해>를 충족시켜 가는 과정이다. **(1점)**

현대 조직은 다양한 이해관계자와의 상호작용 속에서 운영되므로 갈등은 불가피하게 발생하며, 이러한 갈등을 해결하기 위한 핵심 수단으로 협상의 <중요성>이 강조된다. 특히 협상은 강제력이나 권위에 의존하기보다 당사자 간 대화와 설득을 통해 문제를 해결하는 대표적인 <수평적 갈등해결기법>이라는 점에서 의의가 있다. ① 협상을 통해 현재의 갈등을 해결할 뿐만 아니라 ② 향후 발생할 수 있는 잠재적 갈등을 예방하고 상호 협력관계를 유지할 수 있다는 점에서 그 가치가 크다. 또한 ③ 협상은 상호 양보와 인내를 전제로 하므로 당사자들에게 공정성과 정당성에 대한 인식을 제공한다. **(1점)**

따라서 조직의 효과적인 운영과 지속적인 협력관계 형성을 위해서는 협상 방식과 협상타결영역에 대한 이해가 필수적이다.

2. 배분적(distributive) 협상

(1) 개념

배분적 협상이란 정해진 파이(fixed pie)를 나누어 가지는 zero-sum(혹은 win-lose)협상을 말한다. 한쪽의 양보만으로 다른 쪽에 이익이 되는 상황에서의 협상이다. **(1점)**

(2) 특징: zero-sum game

① 목표 및 추구 결과

분배적 협상의 경우 가능한 많은 파이를 차지하여 <개별이익의 증대>를 목표로 삼기 때문에 **(0.5점)** 한 사람이 가지면 다른 한 사람은 상실하는 <승자-패자(zero-sum game)>의 결과를 추구한다. **(0.5점)**

② 협상의 초점 및 관심사

분배적 협상에 있어 당사자의 관심사는 서로 <정반대>되며 **(0.5점)** <최후의 타결지점>이 어딘가에 협상의 초점이 맞춰지게 된다. **(0.5점)**

③ 정보공유의 수준

분배적 협상에 있어서 정보제공은 상대방에게 유리하게 작용하므로 정보공유의 수준은 <낮다>. **(0.5점)**

④ 당사자의 이해관계 및 관계 지속가능성

분배적 협상에 있어서 양 당사자의 이해관계는 <상반>되며(0.5점) 협상 당사자는 <단기적 관계>를 가지게 된다.(0.5점)

(3) 적합한 상황

배분적 협상은 ① 협상이슈가 단일하고(0.5점) ② 분배 가능한 자원의 총량이 고정되어 있으며, (0.5점) ③ 한 당사자의 이익이 다른 당사자의 손실로 이어지는 경우에 적합하다.(0.5점) ④ 또한 협상당사자 간 장기적 관계 유지의 필요성이 낮고(0.5점) ⑤ 가격·임금·거래조건 등 제한된 자원의 배분이 핵심 쟁점이 되는 경우(0.5점) 효과적으로 활용될 수 있다.

예컨대 물건의 가격협상이나 중고차 매매협상 등 두 당사자가 가격(price)이라는 고정된 자원을 두고 서로 협상하는 경우 분배적 관계에 놓이게 된다.

☞“특징”과 “적합한 상황” 내용이 풍부되기 있습니다.

<협상이슈가 하나(single issue)> 와 <고정된 자원의 배분>이 적합한 상황의 핵심 키워드입니다.

나머지는 이미 특징에서 설명했으므로 짧게 처리해도 충분합니다. 통합적 협상도 같은 방식으로 정리하면 답안의 균형이 좋아집니다.

3. 통합적(integrative) 협상

(1) 개념

파이의 크기가 늘어날 수 있는 plus-sum(혹은 positive-sum 혹은 win-win)협상이다. 조직 안에서는 주로 배분적 협상보다 통합적 협상을 더 활용해야 하는데, 그 이유는 배분적 협상일 때에는 어느 한쪽이 손해만 보기 때문에 영원히 앙숙이 될 수 있으나 통합적 협상일 때에는 양쪽이 이득을 얻을 수 있기 때문이다.(1점)

(2) 특 징: plus-sum game

① 목표 및 추구 결과

통합적 협상의 경우에는 양측 모두 만족할 만큼의 정도만 차지하기 위해 <공동의 이익증대>를 목표로 삼으므로(0.5점) 협상을 통해 양자 모두가 이득을 볼 수 있는 <승자-승자(plus-sum game)>의 결과를 추구하게 된다.(0.5점)

② 협상의 초점 및 관심사

통합적 협상의 경우에는 서로의 관심사가 <일치>하며(0.5점) 협상의 초점 역시 본 협상 대상이 된 자원이 <상대에게 왜 중요한지>에 맞추어지게 된다.(0.5점)

③ 정보공유의 수준

통합적 협상에서는 정보공유가 서로에게 이익이 되는 방법을 모색하는 데 도움이 되기에 정보공유 정도가 <높다>.(0.5점)

④ 당사자의 이해관계 및 관계 지속가능성

통합적 협상은 양 당사자의 이해관계가 <일치>하고(0.5점) <장기적 관계>를 지속하게 된다는 특징이 있다.(0.5점)

(3) 적합한 상황

통합적 협상은 ① 협상이슈가 복수이고,(0.5점) ② 협상당사자 간 이해관계의 우선순위가 서로 달라 상호 교환과 조정을 통해 공동의 이익을 확대할 수 있는 경우에 적합하다.(0.5점) ③ 또

한 협상대상이 되는 자원의 총량이 고정되어 있지 않고 새로운 가치창출이 가능하며.(0.5점)

④ 당사자들의 이해관계가 일치하거나 조정 가능한 경우 효과적으로 활용될 수 있다.(0.5점)

⑤ 따라서 통합적 협상은 협상 이후에도 지속적인 협력이 필요한 장기적 관계에서 주로 활용된다.(0.5점)

예컨대 판매실적에 따른 성과급 협상, 홈런 수에 연동한 야구선수의 연봉계약 등 양측 모두에게 이익이 되는 결과를 도출할 수 있다.

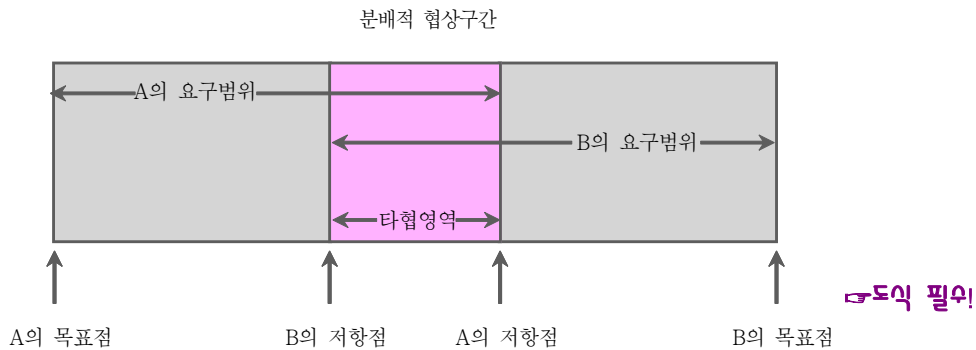
[협상 전략별 적합한 상황]

구분	배분적 협상	통합적 협상
협상이슈	단일이슈	복수이슈
자원	총량 고정(Fixed Pie)	확대 가능(Expanding Pie)
이해관계	상충	일치 또는 조정 가능
관계	단기적	장기적

II. 물음2: 협상타결영역((Zone of Possible Agreement))

1. 협상타결영역의 개념

협상타결영역이란 쌍방의 최적대체협상안(BATNA)를 기준으로 협상이 가능한 <합의 가능 영역>을 의미하며,(1점) 상대방이 수용 가능한 최소/최대 조건과 나의 조건이 겹치는 지점을 말한다.(1점) 협상에 들어가기 전에 각 협상자들은 주제에 대한 자신의 기준을 정해 놓고 상대의 기준도 파악하면서 협상에 임하면 훨씬 성공적이다.



2. 협상타결영역의 중요성

(1) 합의 가능성 여부를 판단하는 기준

협상타결영역은 양 당사자의 저항수준이 중첩되는 범위를 의미하므로, 이 영역이 존재할 경우 협상타결 가능성이 존재하며, 존재하지 않을 경우 협상은 결렬될 가능성이 높다.(1점)

(2) 효과적인 협상전략 수립의 기준

협상자는 협상타결영역을 바탕으로 요구수준, 양보폭 및 제안시기 등을 전략적으로 결정할 수 있으며, 상대방의 수용가능 범위를 예측하여 보다 유리한 협상을 진행할 수 있다.(1점)

(3) 협상비용의 절감과 협상효율성 증대

협상타결영역을 정확히 파악하면 불필요한 갈등과 협상 지연을 줄일 수 있으며, 합의 가능한 범위 내에서 신속하게 최종안을 도출할 수 있다.(1점)

3. 협상타결영역 결정기준

(1) 목표수준(target level)

협상을 마무리 짓고자 하는 수준이다. 즉 협상을 통해 달성하고자 하는 희망 수준으로서 협상자가 기대하는 목표점이다. 일반적으로 협상자는 목표수준에 최대한 근접한 결과를 얻고자 노력한다.(1점)

(2) 저항수준(resistance level)

협상에서 상대에게 지불할 수 있는 최고치로서 상대에게 미리 알려서는 안 되는 최후의 보루점이다. 협상자가 수용할 수 있는 최저 또는 최고 한계점으로, 이를 초과하거나 미달하는 경우 협상을 중단하게 되는 최후의 보루점이다. 저항수준은 협상타결영역을 결정하는 핵심 기준이 되며 일반적으로 BATNA의 영향을 받는다.(1점)

(3) 요구수준(asking level)

상대가 요구하는 수준을 말한다. 이를 통해 상대방의 목표수준과 저항수준을 추정할 수 있으며 협상전략 수립의 기초자료가 된다.(1점)

(4) 개시수준(starting level)

협상 초기에 상대방에게 제시하는 최초의 제안수준이다. 개시수준은 이후 협상의 기준점(anchor)으로 작용하므로 협상결과에 큰 영향을 미친다. 자신의 목표와 비교해 너무 차이나면 협상과정에서 양보할 수 있는 여지도 많고 시간도 벌 수 있지만 처음부터 거절당하여 협상에 실패할 수도 있다. 지나치게 극단적일 경우 협상 결렬의 위험도 존재하는 것이다.(1점)

Ⅲ. 나가며: 협상성과 제고를 위한 전략적 접근

협상의 성패는 상황에 적합한 협상전략의 선택과 협상타결영역에 대한 정확한 이해에 달려 있다. 협상자는 갈등적 상황에서는 배분적 협상을, 상호이익의 확대가 가능한 상황에서는 통합적 협상을 활용하여 협상성과를 높여야 한다. 또한 목표수준과 저항수준을 명확히 설정하고 협상타결영역을 파악함으로써 합리적인 합의를 도출할 수 있다. 특히 협상당사자의 저항수준은 최적대체협상안(BATNA)에 의해 결정되므로, 유리한 BATNA를 확보할수록 협상력은 강화되고 더 나은 협상결과를 얻을 수 있다. <BATNA>란 협상으로 얻은 결과를 대신할 수 있는 대안 중 최고의 것, 즉 받아들일 수 있는 협상결과 중 최저의 것을 말한다(협상 최소수용조건 또는 차선책). 따라서 효과적인 협상을 위해서는 적절한 협상전략의 선택과 함께 BATNA를 개발·확보하려는 노력이 필요하다.

☞ 결론의 세줄 논리: 협상전략 선택(배분적·통합적 협상) → 협상타결영역(ZOPA) 파악 → 협상타결영역을 실질적으로 결정하는 기준은 저항수준(resistance level) → 저항수준은 결국 BATNA에 의해 결정됨 → 따라서 효과적인 협상을 위해서는 강력한 BATNA 확보가 중요

-끝-