

80:20... 내가 더 가졌으니 만족할 만한 협상이지

지금껏 이렇게 생각했다면

앞으론 이렇게 생각하세요

100:100... 나와 상대방이 원하는 100 둘다 얻는다

산책을 하다 작은 돌부리에 발이 걸려 넘어졌을 때는 툭툭 털고 일어서면 그만이다. 하지만 가파른 절벽을 타고 올라가다 발을 헛디디거나 잡고 있던 돌을 놓친다면 상황은 달라진다. 산책길에서 하는 실수는 멧쩍은 웃음으로 끝낼 수 있지만 절벽에서 하는 실수는 생명을 위협한다. 이런 '용서할 수 없는 실수'를 막기 위해 등산가들은 항상 기상을 체크하고 장비를 점검한다. 목적지에 도달하는 과정 중 겪을 수 있는 예측 불가능한 상황을 끊임없이 준비한다. 협상에서도 마찬가지다. 협상 성패가 회사 미래를 결정짓기도 한다. 호라시오 팔카오 교수는 '가치협상가'가 되기 위해서는 협상 과정에서 항상 나타나는 7단계 '절체절명의 순간(Critical Moments)'을 숙지해야 한다고 강조했다. 그는 "다양한 갈래길 중 최선의 선택지가 무엇인지를 알고 있는 협상가는 이미 80%를 손에 쥐고 있는 것"이라고 말했다.

## Cover Story 가치협상...당신도 '협상의達人'

### 1 관계

#### 공정적인 메시지를 던져라

'협상'은 관계에서 시작된다. 상대방과 소통하기 위한 첫 단계가 관계 형성이기 때문이다. 하지만 협상에서 많은 사람이 말하는 오류는 "관계를 위해 신뢰를 쌓아야 한다"는 전제를 버리지 못하는 것이다.

팔카오 교수는 "신뢰가 없어도 협상이 가능할 것인가에 대해 많은 사람들은 불안감을 가지지만 오히려 이 불안감이 긴장을 가져다줘 협상에 악영향을 미친다"고 조언한다.

"누군가와 관계를 구축하는 데 정말 신뢰가 필요할까요. 오바마와 힐라리를 봅시다. 이 둘은 몇 년 전까지 치열하게 경쟁하며 서로를 비방했습니다. 마지막 경선에서는 특히 비방전이 거셴기 때문에 서로 적대감을 가지고 있었죠. 하지만 오바마는 대통령에 당선되자마자 힐라리를 선택했어요. 자기 주변에 그녀만큼 파워가 있으면서도 실력 있는 인재가 없다고 생각했기 때문이지요. 힐라리를 딱히 신뢰했기 때문은 아닙니다. 기억하세요. 협상을 포함한 모든 사회적 관계에서 '똥지'란 우리를 좋아하는 사람이 아닙니다. 우리와 같은 세계관을 가지는 사람이요. 함께할 때 혜택을 같이 느낄 수 있는 게 좋은 관계입니다. '당신을 믿습니다'나 '당신이 좋아요'라는 말보다는 '이번 협상을 통해 양쪽 모두 혜택을 얻게 될 것'이라는 긍정적인 메시지를 던지세요."

### 2 소통

#### 협상에서 리더가 돼라

관계 설정이 끝나면 다리를 놓아야 할 때다. 가지를 논하고, 해결책을 제시하는 협상에서 실질적인 단계를 통과하기 위해서는 '소통(Communication)'이라는 다리를 놓는 게 먼저다. 팔카오 교수는 "협상이라는 것은 캄캄한 밤에 숲 속을 헤매는 것과 비슷하다"고 말했다. 모두들 앞이 보이지 않는 위험한 상황에서 빨리 벗어나고 싶어한다. 무리 속에서서는 이 상황을 컨트롤하고 싶어하는 사람들이 저마다 의견을 내놓기 시작한다.

"캄캄한 숲 속에서 많은 이들은 두려움에 우왕좌왕하게 된다. 이때 지도를 가지고 있는 사람이 리더가 돼 나머지를 이끌어 준다. '지도'를 손에 쥔 자가 바로 당신이야 한다. 협상에서 부딪칠 많은 단계들을 당신이 알고 있다는 걸 보여줘야 하죠. 만약 누군가가 '당장 당신이 원하는 가격이 얼마냐'고 따지고 다 팔았다면 우리는 '나는 아직 당신에게 최선의 가격을 제시할 수가 없습니다. 아직 당신이 무엇을 원하는지 자세히 알지 못하기 때문이요. 괜찮다면 먼저 당신이 원하는 가격 조건을 이야기한다면 보다 적절한 합의점을 찾을 수 있을 것인데요'라고 대답하는 게죠. 리더가 돼 지혜롭게 협상 단계를 밟아 나가면서 상대방이 '저 사람이 나보다 더 현명하구나'라 생각할 수 있도록 하는 게 소통의 출발점입니다."

### 3 가치

#### 상대방이 원하는 가치를 속속들이 파악하라

소통의 다리를 놓은 후에는 실질적으로 서로가 필요로 하는 가치를 논해야 한다. 이때 주의해야 할 점은 '상대방이 진짜 원하는 가치'가 무엇인지를 속속들이 파악하는 것이다.

"상대방이 의견을 내놓을 때 우리가 알 수 있는 부분은 빙산의 일각일 뿐이예요. 그 이면에는 엄청나게 다양한 것들이 숨어 있죠. 개별 상대방이 20% 디스카운트를 요구한다면 무조건 '우리에게는 무리입니다'라고 얘기하기 전에 이점을 따져보고 생각해야 합니다. '우리 쪽에서 10%를 할인해 주는 대신 점이 더 좋은 물건을 주는 게 어떨까요?'"

답도 생각해 볼 수 있죠. 하지만 반드시 생각해야 할 게 있어요. 협상에서는 이해 당사자가 단순히 물만 얻는 게 아니예요. 상사나 협력업체, 고객, 동료 등 많은 사람이 협상에 관여해 있어요. 우리 쪽도 마찬가지지요. 단순히 상대방 입맛을 끌 수 있는 제안을 하며 가치를 조정한다고 해도 다른 관계자들 이해를 건드리면 협상은 결렬됩니다. 협상에 임하기 전에 가능한 한 전면에 등장하지 않는 다른 모든 사람에 대한 가치를 이해하고 공부해 봐야 합니다."

### 4 옵션

#### '윈-윈(win-win)' 해결책을 제시하라

"충성" 마인드가 가장 위협하게 적용되는 단계가 바로 옵션을 제시하는 단계다. 충성에서는 제안이 시뮬레이션이 단계가 였으면 유리한 제안을 먼저 하게 된다.

하지만 이때 분위기가 바로 경직되고 상대방에게는 위협적인 느낌을 줄 수가 있다. 반면 상대방이 원하는 제안을 들어주는 쪽을 택해도 상황은 마찬가지로 악화된다. 팔카오 교수는 "오히려 상대방 제안을 받아들이는 당시 태도가 그들에게 '아, 저쪽은 지금 굉장히 절박한 상태'라는 생각을 심어주게 된다"고 말한다. 이때 상대방이 공감적인 태도로 돌변할 수 있다.

내가 경쟁에서 이길 수 있을까

혹시 협상 실패하면 어떡하지

상대방이 더 가져가지 않을까

바보같은 행동하면 안되는데

상대방이 나보다 먼저 나가면...

두려움

없애라

세계적인 경영대학원 인시아드

호라시오 팔카오 교수가

협상의 기술 알려줍니다



프랑스에 위치한 세계적인 경영대학원 인시아드

(INSEAD)의 계부교수(affiliate professor)다. 의사결정학(decision science) 분야 중 협상을 전문으로 강의

를 한다. 협상교육 전문 기업 플루리스(Pluris)의 공동 창립자이며 협상, 명상, 코칭, 컨설팅 관련 교육 프로그램을 직접 운영하기도 한다. 올해 '가치협상: 윈-윈 제대로 하기 (Value Negotiation: How to Finally Get the Win-Win Right)'라는 책을 출판했다. 1997년 하버드 법대 졸업 후 케임브리지 협상전략(Cambridge Negotiation Strategies)과 CML그룹(CMI International Group) 등에서 일했다. 구글(Google), 포드(Ford), 비자(VISA), 마스터카드(Mastercard), HP, IBM, AOL 등 다수 글로벌 기업의 협상 컨설팅을 담당했으며 코스타리카에서 대통령 협상 관련 자문을 맡기도 했다.

## 양보는 양보대로 하고 돈도 잃고 무시당하느니 차라리 으박지르는게 낫다

가격을 흥정하던 중 자신이 더 이상 물러날 의사가 없을 때, 혹은 망설임이 있는 상대방을 압박하고 싶을 때 종종 사용되는 표현이 'Take it or Leave it' (받아들이든 말든지)이다. 하지만 호라시오 팔카오 인시아드 경영대학원 교수는 협상에서 절대 이 표현이 사용해서는 안 된다고 강조했다. 협상은 양쪽 모두 승자가 되는 길을 찾아가는 과정이지 한쪽의 의견을 일방적으로 주입시키는 방법을 의미하는 게 아니기 때문이다.

그는 "흥정(Bargaining)은 각자가 요구하는 두 가지 요구 중 하나를 선택하는 방식"이라며 "진정한 협상(negotiation)을 위해서는 양자택일을 강요하는 게 아니라 타협점을 찾아가는 방식을 찾아야 한다"고 조언했다.

팔카오 교수는 흥정의 시대는 언제나 존재했지만 협상의 시대에서는 반드시 사라져야 하는 두 가지 태도의 흥정가에 대해서 설명했다. '강성(Hard)' 흥정가와 '연성(Soft)' 흥정가가 그렇다.

강성 흥정가는 자신이 원하는 금액으로 흥정을 성사시키는 데만 모든 초점을 맞춘다. 이들은 압박해서 돈을 얻어 내려고 하기 때문에 향후 관계는 고려하지 않는다. 상대방과 대화를 하기보다는 '네' '아니오'라는 대답만 한다. '내가 요구하는 대로 받아들이지 않으면 그만두고 떠나라(Learn it)'는 식의 사고를 가진다.

반면 연성 흥정가는 관계에 집중한다. 그는 항상 "나는 공정하게 협상에 임하기를 원하고 당신과도 같은 관계를 유지하고 싶다"는 말로 상대의 호감을 사기 위해 노력한다. 협상이 끝난 다음에도 좋은 관계를 맺기 위해 먼저 자기 인화 제안을 하기도 한다. "원하는 대로 가져가라(Take it)"는 주이다.

연못 생각하면 연성 흥정가만큼 좋은 결과가 나오는 신사적인 협상가가 아닐까라는 판단이 서지만 팔카오 교수는 "물 중 더 최상의 흥정가는 연성"이라고 말한다. "연성 흥정가는 관계에 중요성을 두고 있기 때문에 일단 제안까지 하면서 상대방을 자의 '편'으로 만들기 위해 애쓴다. 하지만 사실 상대방은 연성 흥정가를 좋아하는 게 아니라 그가 제안하는 '편'을 좋아할 뿐이예요. 그는 당국의 원만한 관계를 만들기 위해 많은 양보할 하고 다음에 자신이 양보한 대가를 얻기 원하지만 그런 날이 오기는 쉽지 않죠. 상대방은 이미 '저 사람은 쉽게 가격을 좌우하는 사람'이라고 생각하고 있기 때문이지요. 강성 흥정가는 항상 자신의 '연성'이고 회색 양을 찾아 헤매지요. 그래서 그와의 흥정에서 피해자는 꼭 발생한다. 그래도 대략 50%는 본인에게 유리한 흥정을 이끌기도 해요. 하지만 연성 흥정가는 다르니까. 양보는 양보대로 하고 돈은 잃고 무시하게 됩니다. 어느 게 전여 없어요."

팔카오 교수는 "단편적 사고에서 벗어나 다양한 가능성을 생각하며 판단을 해야 한다"며 "설명과 대화를 통해 자신의 입장을 상대방에게 논리적으로 이해시키려는 고민을 해야 한다"고 말했다.

이세훈 기자



마하트마 간디·넬슨 만델라

그들은 위대한 협상가였다

호라시오 팔카오 교수는 가치협상의 시작은 '관계 맺기'라고 강조했다. 협상 초반에 어느 한 쪽이 권력을 휘두르거나 자신의 주장을 상대방에게 강요하는 데 에너지를 쏟으면 시작에서부터 문제가 생기고 만다.

-서로를 이해하는 게 가장 먼저라는 이야기군요.

"말이 통하지 않다고 판단할 때 사람들은 힘을 쓰고 싶은 충동을 느낍니다. 하지만 그런 충동을 느낄 때마다 상대방도 같은 충동을 느끼고 있다는 사실을 인식해야겠지요. 협상 초반에는 '자신'보다는 '상대방', 그리고 상호 의존할 수 있는 부분에 집중해야 합니다. 서로가 협상을 통해 얻을 수 있는 긍정적인 결과가 무엇인지, 왜 서로가 필요량지에 대한 통찰이 필요하죠. 이렇게 서로 상대방에 대해 이해를 하고 나면 서로 더 많은 질문을 할 수 있어요. 사람들은 질문을 통해 더 많은 정보를 얻게 되고 궁극적으로 '윈-윈(win-win)'할 수 있다는 걸 알면서도 질문을 하기 꺼려요. 이해의 단계를 거치지 않기 때문에 일어나는 일이지요."

-대화를 사신 것 같아 별로지 않은 과정인데도 협상에서 대화 때문에 문제가 발생하는 이유가 뭐죠.

"사람들은 어렸을 때부터 무수히 많은 대화를 하지만, 한 번도 정확하게 혼란을 통해 대화하는 법을 배운 적은 없어요. 협상을 공부하지 않은 사람들도 협상과 대화 가 아니라 무수히 위험한 결과를 초래할 수 있는지를 잘 알고 있어요. 이야기를 하면서 우리는 상대방을 설득할 수도 있지만 반면 설득당할 수 있는 위치에도 놓이게 됩니다. 그렇기 때문에 협상에서도 두려움을 가지고 임하게 되고 결국 성공적인 대화를 하지 못할 수 있습니다. 상대방에게 '예(Yes)'라는 대답을 얻기 위해서는 끊임없는 훈련을 해야 합니다. 상대방에게 자신의 의사를 정확하게 전달하는 방법이나 자기만 잊게 협상에 임할 수 있는 방법을 배우야 하죠."



-이 시대의 가장 훌륭한 '협상가'를 꼽아 보자면 누가 있을까요.

"간디와 만델라를 들고 싶습니다. 두 사람 모두 상대방에 대해 이해심이 깊었지요. 최대한 열린 대화를 하려고 노력했고요. 평화로운 방법으로 대화를 시도하면서요 자신이 원하는 결과를 정확히 표현할 줄 아는 사람이었었어요. 강압적인 힘을 이용하지 않고 자신의 입장을 논리적으로 이해시키는 데 힘을 썼습니다. 대신 자신이 원하는 길에 도달하기 위한 방법을 꼭 한 가지로 규정하지 않았어요. 협상의 유연성을 통해 상대방으로 하여금 양쪽이 만족할 수 있는 결과를 생각할 수 있도록 유도했지요."

-최근에는 글로벌 협상도 많이 진행되는데요. 문화적 차이가 큰 상대를 이해하기 위해서는 사전 조사가 많이 필요하지 않을까요.

"글쎄요. 협상을 하는 데 문화적 차이가 과연 중요할까요? 문화는 물론 사람들이 세상을 보는 렌즈와 같아요. 하지만 또 생각해 봅시다. 인간은 유전학적으로 침팬지와 96%가 닮아 있어요. 문화에 따른 사람과 사람의 차이가 얼마나 얼마나 될까요. 국적·성·인종·나이·직업·종교 등 많은 차이가 있을 수는 있어요. 하지만 정말 좋은 협상지는 상대방의 문화적 배경이 아닌 '개인'에 집중하죠. 같은 문화권의 사람들도 개인적 차이는 크니까요. 내 안에 있는 상대방을 관찰하려는 게죠. 그의 행동이나 말투 태도를 보고 그 사람의 성향을 파악하는 게 더 중요해요. 상대방을 관찰하면서 그의 '문화'보다는 그의 '의도'를 파악하는 게 더 중요하죠. 문화적 배경을 알아내는 데 쏟는 관심을 그가 원하는 가치와 욕구를 찾아내는 데 써야 해요."

-상대를 이해하다 보면 자신의 감정이 팔로우 수반되겠어요.

"협상을 이야기하면서 신뢰에 대한 이야기를 하지 않을 수가 없지요. 하지만 저는 항상 '신뢰의 패러독스'를 조심하려고 말해요. 협상가에게 신뢰란 좋은 자신이 될 수 있지만 꼭 필요한 건 아니라는 게죠. 오히려 신뢰 때문에 나의 최선이기 때문에 최선인 상대방을 배척할 수 있는 상황이요 때때로이지요. 협상가들은 '함께 일하는 법'을 배우는 게 먼저예요. 함께 대화하고 일하는 법을 알아야 제대로 된 협상을 하는 겁니다."

-협상가의 성공도 협상을 성공으로 이끄는 데 주요 요소가 될 수 있겠군요.

"협상가의 성공과 협상의 성사가 연결이 없지는 않았지만 지금은 그렇지 않아요. 협상에 대한 연구는 없었습니다. 사실 훈련과 연습을 통하면 어떤 성공도 좋은 협상가가 될 수 있어요. 오직 나와 상대방이 추구해야 할 가치에만 집중하는 방법을 고민해야 합니다. 우리는 매일 일상의 순간 순간에서 협상을 맞닥뜨리게 됩니다. 이 순간들을 놓치지 말고 연습하세요. 어느 순간 협상에 임할 때 어떤 마음과 짐을 가져야 하는지 스스로 깨우치게 되고, 그러다 보면 점점 좋은 협상가가 될 수 있을 겁니다."

이세훈 기자·황미리 연구원

What's HOT!

in this week



두바이 호텔 채우려면 여행객 250만명 필요

Dubai needs 2.5m tourists to fill hotels, says Deloitte

www.arabianbusiness.com/dubai-needs-2-5m-tourists-fill-hotels-says-deloitte-366140.html

아랍집지 비즈니스는 델로이트 분석을 인용해 "두바이 경제를 살리려면 관광객이 최소한 250만명 필요하다"고 지난 7일(현지시간) 보도했다. 현재 두바이 호텔방은 약 5만개인데도 조만간 3만개가 더 생길 것으로 예상된다. 결국 지금보다 60% 늘어나는 호텔이 제대로 운영되려면 250만명이 필요하다는 계산이다.

두바이 인공섬들은 '관광 천국'을 구현하겠다는 야심찬 프로젝트로만 돌이켜보면 최근 예상보다 부진한 모습을 나타내고 있다.

조르조 아르마니가 디자인한 초호화 요트 모양의 '부르즈 알 아랍(Burj Al Arab)' 호텔은 물론이고 '아틀란티스 리조트(Atlantis Resort)'도 항상 방이 남아준다. 아틀란티스 리조트는 야자수 인공섬 위에 지어진 인더르티넬호텔 그룹 소유인 고급 호텔이다.

두바이의 호텔들은 2008년만 해도 전체 투숙객 중 80%가 관광객으로 채워졌다. 하지만 지난해에는 그 비중이 70%로 줄어들었다. 손님은 줄어드는데 호텔방은 3만개가 추가로 늘어나는 예정이어서 2011년 두바이 호텔들 영업 전망이 그다지 밝아보이지는 않는다.

연예는 두바이로 들어오는 비행기에 탄 사람 대부분이 두바이 관광객이었지만 요즘은 다소 명 중 한 명만 관광객이고 나머지는 다른 지역을 방문하는 사람들이다고 한다. 두바이는 지난해 11월 심각한 경제위기로 관광을 저지른나 이웃나라 아부다비의 도움으로 최악 상황을 넘긴 바 있다. 그러나 이제부터 우후죽순 생겨난 호텔에 관광객을 유치하지 못한다면 경제가 다시 난국에 처할 수 있다는 우려의 목소리가 나오고 있다.

세대교체 : 박스넷 CEO 에런 레비

Change Generation: Aaron Levie, CEO of Box.net

www.fastcompany.com/1707765/change-generation-aaron-levie-ceo-of-boxnet



사진 : 박스넷(레비)

기업을 고객 중에는 델(Dell)과 T모바일, 파나소닉, MTV 등 대기업들이 수두룩하다. 레비는 박스넷을 만든 이유에 대해 "정보 공유를 쉽게 하기 위해서"라고 간단하게 밝혔다.

레비는 영화제작·배급사 미러맥스(Miramax)에서 인턴으로 일하다가 박스넷을 창업해 CEO에 오른 인물이다. 지금으로 치면 수많은 단계를 '한 방에' 뛰어넘은 셈이다. 레비는 '원래 미디어, 연예계, 그리고 기술을 종합하는 것에 관심이 많았다'며 미러맥스에서 인연을 하게 된 이유를 설명했다. 그는 그즈루 마크(Cuban) 휴먼이 있었기에 자신이 원하는 사업을 추진할 수 있었다고 밝혔다. 레비의 사업 계획을 들은 주변은 조금도 망설이지 않고 무조건적인 지원을 아끼지 않았다.

집지는 에런 레비를 차세대 '경영 스타'로 꼽으면서 그에게 '별 거icht 저질 교육보다는 본인 직성에 따라 사업 기회를 찾는 것이 성공의 길이다'고 주문했다. 하지만 레비는 다소 의외의 대답을 들려준다.

"꼭 집과 말하듯이 다른 교육을 지지하지는 사람입니다. 일례로 대학교 시절 정말 유명했던 마케팅 수업을 듣지 않았지만 지금의 박스넷을 설립하지 못했을 겁니다."

박스넷을 만들지 않았다면 지금처럼 일을 하고 있었을 것 같냐는 질문에 레비는 "아니요. 클라우드로부터 인터넷 서버를 통해 IT서비스를 한번에 제공할 수 있는 컴퓨팅 환경"이 없었다면 불가능했었을 것"이라고 답했다.

황미리 연구원 @mirinization



비즈영어

The scale has been tipped  
전세가 기울다. 어떤 상황이 변동이 있거나 전세가 한쪽으로 기울었을 때 쓰는 표현이다.

<예문>

'Tom: There seems to be a huge power struggle among senior management as the current CEO is expected to retire at the end of this year.'

현 사장님이 올해 말 은퇴하는 것을 계기로 경영진 사이에 권력투쟁이 대안된 것 같아.

Josh: I believe the scale has already been tipped towards Mr. Smith who is backed by the board of directors.

내 생각엔 이사회에서 밀고 있는 스미스 씨한테로 이미 세가 기울어 버렸어. 우리들 마음과 힘을 가져야 하는지 스스로 깨우치게 되고, 그러다 보면 점점 좋은 협상가가 될 수 있을 겁니다."

이세훈 기자·황미리 연구원