

'자기 자신과 협상하기' 저자 윌리엄 유리 하버드대학교 협상연구소 공동설립자



# 협상성공 제1 조건? 먼저 스스로를 알라



## 장·단점 뚜렷한 직장인에게 승진·퇴출은 '동전의 양면'

연말이면 많은 조직에서 새롭게 승진하는 이들과 아쉽게 퇴진하는 이들의 희비가 교차된다. 일종의 동년배 의식이랄까. 중년인 필자도 언젠가부터 연말연시가 축하와 위로 중 어느 한쪽으로만 기울지 않고 묘하게 긴장어린 균형감을 느끼곤 한다.

그런데 한번 생각해 보자. 승진자들은 여전히 그 조직에서 많은 활동이 기대되는 사람들이고 퇴진자들은 이제 그곳에서는 별다른 기여의 여지가 없는 것일까? 얼마든지 아닐 수도 있다. 약간 상황이 바뀌면 얼마든지 다른 결과가 나올 수도 있다는 것이다.

승진 혹은 잔류라는 기쁨과 안도의 결과를 받아든 사람들을 불편하게 하려는 의도가 결코 아니다. 다만 선택과 배제라는 결과가 만들어지는 과정을 좀 더 정밀하게 들여다보자는 의미다. 그래서 이 분야에 대해 오랫동안 연구를 해온 프린스턴대학 심리학자 엘다 사피르(Eldar Shafir) 교수 이야기를 잠시 빌려 생각을 해보자. 사피르 교수에 따르면 선택(즉 잔류나 승진)과 거절(즉 퇴진)은 사실 우리 상식보다 훨씬 더 동전의 양면과 같이 가까운 것이다. 그의 대표적 실험을 통해 한번 알아보자. 사람들에게 다음과 같은 주문을 한다. "당신은 이혼소송의 배심원입니다. 이 부부는 매우 험난한 이혼과정을 겪었습니다. 그리고 이 두 사람은 양육권을 두고 서로 다투고 있습니다. 부모 A와 B 중 한 사람에게만 양육권이 돌아갈 것입니다." 이후 사람들은 A와 B 두 사람에 관한 정보를 부여받는다. 부모 A는 수입, 건강, 가정 외에 근로시간, 아이와 관계, 사회생활 등 모든 부분에 있어서 평균적(즉 중간 정도)인 사람이다. 반면 B는 수입이 매우 좋으며, 아이와 관계 역시 매우 진밀하다. 하지만 사회생활이 매우 많고 따라서 업무와 관련된 출장도 잦다. 건강에는 약간 문제가 있다.

요약하자면 A는 모든 면에서 무난한 사람이고 B는 장단점이 뚜렷한 인물이다. 이렇게 정보를 주고 이제 사람들에게 다음과 같은 질문을 한다. "둘 중 어느 부모가 양육권을 포기해야 하는가?" 이리하면 부모 B의 양육권을 박탈해야 한다는 주장이 더 우세하다.

그런데 다른 사람들에게 이렇게 물어본다. "둘 중 어느 부모가 양육권을 가져야 하는가?" 이 질문에도 사람들은 부모 B가 양육권을 가져야 한다는 주장이 더 우세하다. 탈락해야 하는 사람과 선택되어야 하는 사람 모두 장단점이 뚜렷한 사람이 되는 것이다.

또 다른 예를 들어보자. 휴양지 A는 날씨, 해변, 호텔, 오락시설 등 대부분 측면에서 모두 중간 수준이다. 반면 휴양지 B는 어떤 측면들에서는 평균 이상이고 또 다른 측면들에서는 평균 이하이다. 두 곳을 모두 예약했는데 날씨가 더워져 어느 하나를 '취소 혹은 포기'해야 한다. 어느 것부터 포기하겠는가라고 물으면 꽤 많은 사람이 장단점이 분명히 갈라지는 휴양지 B를 포기하겠다고 한다. 그런데 반대로 "두 휴양지 중 꼭 가봐야 하는 곳은 어디겠는가?"라고 하면 사람들은 휴양지 B를 압도적으로 선택한다.

왜 이런 일이 일어날까? 긍정적인 속성은 선택할 때 더 크게 부각되게 마련이다. 그리고 부정적인 속성 역시 거부할 때 더 크게 느껴진다. 또 어느 것부터 먼저 적용되느냐에 영향을 미치는 상황적 요인들은 무시하 많다. 사실 거의 통제 불가능하게 보이는 것이 맞을 것이다. 많은 사람이 자기 조직에서 퇴진해야 한다. 낙심하지 말고 이렇게 생각하면서 새 출발의 힘을 내면 어떨까? '나는 장단점이 뚜렷한 사람이다. 그래서 포기나 배제라는 관점이 우선시되는 상황에서 애석하게도 기회를 놓쳤다'고 말이다.

그리고 리더들은 이렇게 생각하면서 겸허함을 조금만 더 가지면 어떨까? '선택과 배제 둘 중 어느 것대를 적용하더라도 과연 같은 결과를 만들었을까?'라고. 무난하기보다는 뚜렷한 장단점이 있을 가능성이 높은 이 사회의 수많은 사람이 새로운 직장도 조직에서 더 크게 능력을 발휘할 기 원하는 연말이다.

아주대학교 심리학과 교수

## 노자께서도 말씀하셨지 "스스로를 아는 사람은 밝다"

흔히들 협상을 할 때 상대방이 원하는 것에 중점을 맞추려고 한다. 협상 대상자가 원하는 것에 따라 타협점을 찾는 경우가 대다수다. 그렇지만 사실 협상은 상대방만이 아닌, 본인의 이득을 위한 조율의 시간이기도 하다. '협상학의 교과서'라 불리는 'Yes를 이끌어내는 협상법'의 공동 저자인 윌리엄 유리(William Ury)는 올해 출간된 저서 '자기 자신과 협상하기(Getting to Yes with Yourself and Other Worthy Opponents)'에서 타인과 협상을 하기 전, 내면과의 협상이 이뤄져야 한다고 주장했다.

매일경제 '더 비즈 타임스' 팀은 윌리엄 유리와 인터뷰를 하며 더 자세한 얘기를 들어봤다. 하버드대학교 협상연구소(Harvard's Program on Negotiation)의 공동 설립자이기도 한 그는 "협상 성공의 방해꾼은 상대방이 아닌 자기 자신"이라며 상대방과 타협하기 전 본인 스스로가 원하는 것이 무엇인지 명확하게 알아야 한다고 강조했다. 다음은 그의 일문일답.

-협상을 할 때 발목을 잡는 것은 상대방이 아니라 자기 자신이라고 했다. 도대체 무슨 말인가.

▶오랫동안 가족 불화, 과업 등 수많은 상황에서 협상을 진행하면서 내린 결론은 협상 성공에 장애물이 되는 것은 상대방이 아니라는 점이다. 우리 자신이 협상 성공의 방해꾼이다. 즉, 스스로가 협상을 어렵게 만들기도 한다. 옛말에도 이런 말이 있지 않은가. '분노한 상태에서는 가장 후회할 말을 하게 될 것이다.'

우리는 자기 자신이 협상을 할 때 상대방의 말에 어떻게 반응하는지 컨트롤할 수 있다. 다른 사람에게 영향을 미치려 하기 전에 자기 자신을 다스리는 방법을 배우면 협상 테이블에서 본인의 요구뿐만 아니라 타인의 요구까지 더 명확하게 말할 수 있다. 나는 이렇게 스스로 '적군'에서 '이군'으로 변화하는 과정을 '자기 자신에게 예스를 이끌어 내는 방법(getting to yes with yourself)'이라고 표현한다.

-스스로와 타협하는 여섯 가지 방법을 제시했다. △본인의 입장에서

생각하기 △합의의 결렬 시 최선의 대안을 만들어라 △관점을 달리해 있는 그대로를 포용하라 △과거와 미래에 대한 생각을 버리고 현재에 집중하라 △상대방의 마음이 어떨든 간에 그를 존중하라 △배우고 받아라. 이 중 경영자들이 가장 실천하기 어려운 것은 무엇인가.

▶'본인의 입장에서 생각하기'가 가장 어렵다. 이는 다른 말로 하자면 자신이 진정으로 원하는 것이 무엇인지 깨닫는 것이다. 예로, 몇 년 전에 라틴아메리카의 한 사업가로부터 협상 의뢰를 받았었다. 그는 과거 프랑스 파트너와 대형 리테일 회사의 지분을 놓고 큰 분쟁 중이었다. 2년 반 동안 소송과 분쟁이 진행됐고, 이 상황이 8년 동안 지속될 것이라 예측도 있었다.

내가 그 사업가를 만났을 때 그는 결정을 내리지 못하고 있었다. 소송에 맞서 싸울 것인지, 아니면 타협을 할 것인지 마음이 왔다 갔다 했다. 즉, 본인 스스로 '내면의 협상'을 하지 못한 것이었다. 내가 그에게 원하는 것이 무엇이라고 물었더니 그는

자신이 원하는게  
정확하게 무엇인지  
깨닫는게 첫 걸음

자신과의 협상에서  
'Yes' 답 끌어내야  
타인의 요구도  
더 잘 알수 있어



비경쟁 조항(non-compete clause) 삭제 등의 리스트를 나열했다. 그렇지만 사실 그가 진정으로 가장 원하는 것은 따로 있었다. 바로 자유였다. 다른 대형 비즈니스 사업 기회를 좇고 가족과 시간을 보낼 수 있는 자유를 원하는 것이다.

-성공한 리더의 경우 '내면의 협상'을 하는 데 더 큰 어려움을 겪지 않을까.

▶성공이 리더에게 가져오는 자부심이 다른 사람의 말을 경청하거나 스스로의 실수를 인지하는 데 방해물이 될 수도 있다는 것은 사실이다. 때문에 더 훌륭한 리더가 되기 위해서는 스스로와 타협하는 방법을 터득하는 것이 매우 중요하다. '남을 아는 사람은 지혜롭고 스스로를 아는 사람은 밝다'는 노자의 말을 되새겨보자.

-협상 테이블에서는 타협점을 찾기 위해 또 다른 사람이 중재할 수 있는데, '내면과의 협상'에서도 다른 사람들이 설득을 할 수 있는가.

▶힘든 일이지만 불가능하지 않다. 스스로를 파괴하는 알코올 중독자가

있다고 가정해보자. 이 사람은 알코올 중독을 극복하기 위한 내면의 협상을 거부할 사람이다.

이런 경우에는 가족이나 친구가 그 사람이 치료를 받도록 설득하고 이끌 수 있다. 다른 말로 하자면 해당 인물이 알코올 중독에서 벗어나고 인생을 다시 살려야 하는 마음에 '예스'를 하도록 주위 사람들이 만들 수 있는 것이다.

-'내면과의 협상'을 이룬 후 타인과의 협상을 어떻게 성공시킬 수 있나.

▶내면의 소리를 들은 후에는 협상하는 상대방의 말을 더 잘 들을 수 있다. 아무리 힘든 상황이라도 말이다. 또한 본인이 원하는 것이 무엇인지 명확해지니 상대방이 추구하는 것도 무엇인지 더 잘 알아낼 수 있을 것이다. 이전에 말한 라틴아메리카 사업가의 이야기로 돌아가보자. 그가 가슴 깊은 곳에서 원하는 것이 뭔지 명확해지니 협상이 쉽진 않았지만 놀랍게도 빨리 진행되었다. 4일 만에 양쪽 다 만족할 수 있는 타협이 이뤄졌다. 윤선영 연구원

HERNO

Engineered with GORE-TEX Laminar

현대백화점 압구정본점 · 무역센터점 / 02 3449 5965 · 02 3467 8377