



영화 속 협상의 노하우

박 상 기

BNE글로벌협상컨설팅 대표
이코노미조선 협상 전문위원

- I. 시작하며
- II. 협상의 시작은 상대의 마음을 사로잡는 것
- III. 거절할 수 없는 제안을 하라
- IV. 가장 매력적인 힘, ‘전문성’
- V. 협상 마무리 전략, “상대를 안심시켜라”





영화 속 협상의 노하우

1. 시작하며

뉴욕의 뒷골목 도박사들 이야기를 다룬 <라운더스(Rounders, 1998)>란 영화가 있다. 우리나라에선 흥행에 실패했지만 미국 영화계에선 평이 상당히 좋았던 영화다. 남성 주연 두 명도 우리의 눈과 마음을 즐겁게 해주는 맷 데이먼(마이크 맥더못 역)과 에드워드 노튼(레스터 워 머피 역)이었다.

포커 실력이 프로급인 법대생 마이크(맷 데이먼 분)는 말쑥꾸러기 절친인 워(에드워드 노튼 분)가 감옥에 가기 전에 진 빚 만 오천 달러를 못 갚아 생명이 위협하다는 말에 할 수 없이 목숨을 건 포커판에 뛰어든다. 결국 법대생의 길을 접고 전문 포커꾼의 삶을 살아가게 된다는 내용의, 대한민국 학부모들에겐 결코 용납되지 않을 스토리다.

필자는 국내 주요기업들의 국제업무 종사자들을 상대로 수없이 많은 국제 비즈니스 협상 교육을 해왔다. 그리고 이 장면은 필자가 강의의 오프닝으로 애용하는 몇 장면 가운데 하나다. 보통 이런 멘트로 강의를 시작한다.

“여러분 LA로 출장가서 주말에 시간 좀 나면 라스베이거스 카지노에 가신 적 있으시죠? 저도 몰랐는데 주말에는 포커판에 끼면 돈 잃기 십상이랍니다. 왜냐하면, 인근 대도시엔 있던 전문 도박꾼들이 주말에는 시내가 텅 비니까, 라스베이거스로 몰려와 자기도 평범한 관광객인 양 포커판에 끼어들어 애먼 관광객들 돈을 다 따 버린다고 합니다. 자, 그럼 여러분의 국제 비즈니스 협상 실력은 관광객 수준인지 아니면 전문 도박꾼 수준인지 한 번 볼까요?”

마이크는 주말을 맞아 카지노로 몰려와 평범한 관광객들과 함께 앉아있는 낯익은 뉴욕의 전문 도박꾼들과 인사한다. 그들이 자리 잡고 나자 줄줄이 포커판에 나타나는 다양한 관광객들. 맷 데이먼의 대사가 의미심장하다.

“이들은 상대가 누군지 전혀 모르고 있다. 신나게 놀다가 포커나 한판 칠까 하고 들렸겠지. 고향에서 친구들과 하던 게임과 비교하면 결코 안 된다. 여기서 아무리 운이 좋아도 절대 이길 수가 없다. 기술측면에서 전혀 상대가 안 된다.

우리 전문 도박꾼들은 한 편도 아니지만 적도 아니다. 이걸 동물의 세계와 같다. 피라냐가 서로 물어뜯어 먹는 걸 본 적이 있는가?

멋모르고 포커판에 뛰어든 관광객들의 패는 흰히 다 보인다. 찡그린 얼굴, 입을 가리는 손 동작, 담배 피우는 모습. 무의식적인 행동이 그들의 패를 말해 준다.

초보가 세계 나오면 허풍이고, 암전하면 잘 들어 온 거다. 알고 보면 간단하다.”



영화 <Rounders>, 1998, Dir. John Dahl [네이버영화 <http://movie.naver.com/>]

이 장면이 끝나고 필자가 다시 묻는다. “여러분은 국제 비즈니스 협상에서 전문 도박꾼입니까 아니면 어리숙한 관광객입니까? 자기들끼리는 끈끈한 유대관계를 맺고 있는 저 다국적 기업들, 거대 국제금융기관들 그리고 다양한 국제기구들의 연합체와 힘겨운 환관 협상을 치러야 하는 대한민국의 글로벌 비즈니스맨 여러분, 이제까지 우리의 과거가 어떠했던 오늘은 여러분 모두 글로벌 비즈니스 협상 선수로 재탄생하는 날입니다.”

II. 협상의 시작은 상대의 마음을 사로잡는 것: 영화 <쉘러 리스트(Schindler's List, 1993)>



영화 <Schindler's List>, 1993, Dir. Steven A. Spielberg
[네이버영화 <http://movie.naver.com/>]

제2차 세계대전이 점점 확산됨에 따라, 군수용기를 제작하는 오스카 쉘러(리암 니슨 분) 사장의 사업은 날로 번창한다. 업무가 증가하면서 능숙한 타이핑 실력을 겸비한 전문 비서를 고용할 필요를 느끼게 된 쉘러. 단 한 명의 비서를 채용한다는 공고에, 면접 당일 수십 명의 아리따운 유대인 아가씨들이 운집한다.

전쟁으로 인해 제대로 된 일자리가 귀한 상황인데다, 쉘러의 군수용기 공장에 취직한 사람은 단 한 명도 아우슈비츠에 끌려가는 불운을 겪지 않았다는 소문이 유대인 사회에 짙게 퍼졌기 때문이었다. 전쟁 중임에도 불구하고 화려하고 매혹적인 모습으로 나타난 미모의 아가씨들을 바라보는 쉘러의 얼굴에 흐릿한 미소가 번진다.

이제 한 명 한 명 면접이 시작되고.

...
신들러 : 서류정리와 청구서 작성, 속기도 하면서 내 스케줄 관리하는 일이에요. 물론 타자도 칠 수 있어야지, 타자 솜씨는 어때요?

아가씨 : 예술입니다(The Art!).

그리고는 자판을 두드리기 시작하는데, 타이핑 실력은 예술과는 거리가 멀어도 한참 멀다. 그러나 신들러는 예쁜 아가씨를 눈 앞에서 보고 있는 것만으로도 흡족한 모습이다.

연이어 계속 되는 타이핑 테스트. 심지어 타자기를 처음 대하는 게 틀림없어 보이는 비서 지망생도 보인다. 이 때 신들러가 내린 결론, ‘타이핑 실력은 미모와 반비례한다.’

신들러는 자신도 모르게 아름다운 비서 면접자들에게 몸과 마음이 기울기 시작한다.

마지막 비서 면접자. 담배를 문 채 빛의 속도로 타이핑을 하는, 한 눈에 보기에도 괄괄한 성격의 중년 아주머니. 정작 최고의 타이핑 솜씨를 지닌 최적의 후보가 나타났으나, 신들러는 눈길 한번 주지 않은 채 허공에 담배 연기만 연신 내뿜는다.

과연 최종 합격한 비서는 누구일까? 타이핑 실력이 제일 중요한 핵심 채용항목이었으니 마지막 면접자인 아주머니가 채용되는 게 당연하지 않을까?

그러나 신들러는 정작 타이핑 실력은 형편없지만 미모 하나는 남부럽지 않은, 20여 명의 비서경력마저 전무한 여성들을 한꺼번에 합격시키려 한다.

슈텐 공장장 : 비서가 정 필요하시면 한 명만 뽑으세요.

신들러 : (미모의 비서 면접생들을 지긋이 바라보며) 난감한데. 다들 합격감이야.

슈텐 공장장 : 그래도 한 명만 고르셔야 합니다.

신들러 : 음...

신들러는 결국 미모가 출중한 여성들을 몽땅 비서로 채용한다. 공장 정문 앞에서 갓 채용한 비서들에 둘러싸여 기념촬영을 하는 신들러의 기쁨에 들뜬 모습은 천진난만하기까지 하다.

협상에서 ‘Emotion bypasses logic’, 즉 감정은 논리를 우회 통과한다는 말이 있다.

다시 말해 사람들은 대개 사실 여부나 이유 여하를 막론하고 자기 마음에 드는 사람을 선택하는 경향을 보인다는 것이다.

미국의 비즈니스 리더십 전문가인 마크 S. 월튼 박사는 다음과 같이 말한다. “사람들을 납득시키고, 다짐을 얻어내고, 궁극적으로 실질적 행동을 이끌어 내는 것은 단지 사람들의 생각에 영향을 끼치는 것뿐만 아니라 오히려 사람들의 감정에 영향을 끼쳐야 하는 것이다(To generate people’s understanding, commitment and ultimately their action is to impact not just their thinking, but their emotions).” 결국 “사람은 먼저 감정에 이끌려 선택해놓고 그 후에 자신의 선택을 논리적으로 정당화할 수 있는 이유를 찾는다(People feel first and rationalize later).”는 것이다.

평소에 자신이 인간적으로 좋아하고 신뢰하는 사람이라면 그 사람이 제공하는 제품이나 서비스의 질이 다소 낮더라도 구매하지만, 이전에 만난 적이 없는 낯선 사람이거나 신뢰가 가지 않는 사람이라면 더 좋은 제품이나 서비스를 제안하더라도 선택 내키지 않는 이유 또한 같은 맥락에서 이해하게 된다(Clients will buy inferior products from people they trust more often than they will buy superior products from people they don’t trust).

물론 제일 이상적인 것은 평소 좋아하고 신뢰하는 사람으로부터 최고의 제품이나 서비스를 적정한 조건에 구매하는 것이다. 그러나 이러한 조건이 모두 충족되지 않는 상황에서는 감정적 측면에 호소하는 것이 더 효과적인 설득전략이 될 수 있다.

III. 거절할 수 없는 제안을 하라 : 영화 <대부(The Godfather, 1972)>



영화 <The Godfather>, 1972, Dir. Francis Ford Coppola
[네이버영화 <http://movie.naver.com/>]

“거절할 수 없는 제안을 던져라”라는 말이 있다.

협상에서 거절할 수 없는 제안은 크게 3가지로 구분할 수 있다.

첫째, Too Good To Lose. (놓치지 아까운 매력적인 대상으로의 인식 유도 제안기법)

둘째, Too Risky and Costly To Refuse. [거절하기에는 향후 감당해야 할 위험요소 (Risk)와 만회비용이 너무 커 어지간하면 수용하는 게 낫다고 판단하도록 유도하는 제안 기법]

셋째, No Risk and Cost At All. [처음에는 숨겨진 위험요소(Hidden Risk)나 추가 비용(Cost) 부담에 먼저 노출되지만, 협상 과정을 통하여 의외로 문제 없는 유익한 조건 (Problem-free & Profitable Project)임을 인식하게 유도하여 결국 합의를 끌어내는 제안기법]

영화 <대부>의 대사 중 한 소절인 “거절할 수 없는 제안을 던져라”는 위의 두 번째 제안전략, 즉 지금 거절하기엔 향후 감당해야 할 위험(Risk)과 만회비용(Cost to recover)이 너무 커 수용하는 게 이익이라고 생각하도록 유도하는 제안기법에 해당한다. 이 대사는 극 중 돈 콜레오네(말론 브란도 분)의 막내 아들인 마이클(알 파치노 분)의 약혼자 케이(다이안 키튼 분)의 여동생 결혼식 장면에서 등장한다. 케이는 할리우드의 유명 가수이자 배우인 자니가 여동생의 결혼식에서 축하를 부르는 걸 보고 어떻게 이런 유명인이 마이클의 가족이 되었는지 묻는다.

마이클 : 하루는 아버지가 그 밴드 리더를 찾아가셨지. 그리고 1만 달러를 건네며 자니를 이제 그만 놓아달라고 하셨대. 하지만 그가 거절했어. 그 다음 날 아버지는 다시 찾아가셨어. 이번에는 인상 험악하고 덩치 큰 루카 브라지란 부하를 데리고 가셨지. 그리고 한 시간 만에 그는 천 달러 수표 한 장을 받고 계약해지 서류에 바로 사인을 했다더군.

케이 : (의아해하며) 어떻게 된 거죠?

마이클 : 그가 거절할 수 없게 제안을 던지신 거지.

케이 : (점점 더 궁금해하며) 도대체 어떻게 하신 거죠?

마이클 : 루카 브라지가 그의 머리에 총을 겨눴고, 아버지는 이렇게 말씀하셨지. “네 놈 머리든 네 놈 사인이든 둘 중 하나는 이 계약서에 올라 오겠지.”

마피아의 사업은 자신과 아무런 상관없다는 듯 마치 남의 일처럼 돈 콜레오네의 무자비한 비즈니스 방식을 얘기하는 마이클. 그리고 그들의 문제해결 방식인 ‘거절할 수 없는 제안’은 영화 전편에 걸쳐 여러 번 반복해 등장한다.



영화 <변호인>, 2013, 감독 양우석 [네이버영화 <http://movie.naver.com/>]

농치기 아까운 매력적 대상으로의 인식 유도 제안기법(Too Good To Lose)의 예를 제대로 볼 수 있는 영화로 필자는 주저 없이 송강호 주연의 <변호인>을 꼽는다.

송우석 변호사(송강호 분)가 당시 변호사들은 대체로 맡지 않던 부동산 등기 업무에 뛰어들면서 업무가 폭주하자, 새로운 사무장을 구하기 위해 미리 점 찍은 박동호(오달수 분)와 연봉협상을 하는 장면이 나온다.

송우석 변호사의 사무실로 들어선 박동호, 사무실을 가득 채운 수많은 고객들의 소란에 놀라는 기색이 역력하다.

간단히 인사를 나누고 난 후,

송우석 : 자, 그럼 인제 사~알 함 시작해 볼까요?

박동호 : (무슨 애긴지 모르는 척 능청을 떨며) 뭐를 예?

송우석 : 일이요!

박동호 : (어이가 없다는 듯) 아이 오늘 처음 뵈는데, 그리고 전 김상필 변호사가 한 번 가 봐라 해가지고...

송우석 : (말을 끊으며) 전 사무실에서 월 30만 원 받는다 들었습니다.

박동호 : (깜짝 놀라 침을 꿀꺽 삼킨다.)

송우석 : (박동호를 향해 고개를 돌려 쳐다보며) 월 50! 우짤랍니까?

박동호 : (잠깐 생각을 정리하는 듯 하더니 여유롭게 웃으며) 아따, 그 변호사님 성격 억수로 급하시네예. 허허허 (커피잔을 한 모금 쪽 들이킨다.) 앓 뜨겁어라. (고통에 가슴을 쥐어 뜯는다. 어느 정도 진정이 된 후, 송우석 변호사와 마주 앉아 상담을 받고 있던 고객을 보며 손을 저어 물러 나라는 제스처를 취하며) 두 분은 됐습니다. (그리고 의자에서 일어나 사무실을 가득 메운 대기 고객들을 향해 손뼉을 치며 소리친다.) 자, 오신 순서대로 저한테 서류를 주이소. 저한테 서류를, 저한테 주이소 (기다렸다는 듯 박동호에게 한꺼번에 서류들이 쏟아진다. 서류더미와 사람들에 묻혀 “잠깐만”을 다급하게 외쳐대는 박동호를 바라보는 송우석 변호사의 얼굴에 흐뭇한 미소가 번진다.)

월 30만 원 받고 있던 박동호에게 던진 월급 50만 원의 제안. 결코 놓칠 수 없는 너무나 좋은 조건. 이것이 바로 ‘Too Good To Lose’ 제안기법이다.

사람은 누구나 머릿속에 저울을 하나씩 갖고 있다. 한쪽에는 내가 얻게 될 이익을 올려 놓고 다른 편에는 그 이익을 얻기 위해 내가 지불해야 할 비용이나 대가 혹은 감수해야 할 위험 등을 올려 놓게 된다. 그래서 내가 투입해야 할 비용(Cost) 대비 얻게 될 이익(Profit)이 크다고 판단되어야 거래가 성사되는 것이다. 즉, 욕심(Greed)이 무거우냐, 아니면 반대쪽 두려움(Fear)이 더 무거우냐가 거래를 할 것인지 말 것인지를 결정짓는 것이다. 아마 협상이란 바로 이 ‘상대의 머릿속에 들어있는 저울의 눈금을 내가 원하는 방향으로 움직이는 기술’일 것이다. 즉, 당신의 제안을 결코 놓쳐서는 안 될, 아니 놓치면 후회할 너무나 매력적이고 탐스러운 욕심나는 제안으로 인식시켜 주는 것이 협상전략이다.

그러나 이런 매력적인 제안을 주고 받는 것은 현실적으로 어렵다. 따라서 ‘Too Good To Lose’의 차선책으로 가장 많이 채택하는 전략이 ‘Too Risky and Costly To Refuse’ 제안 전략이다. 이는 최초 제시한 제안을 거절하는 상황에 대처하는 협상전략이며, 상대가 거절했던 최초의 제안이 ‘Too Good To Lose’로 재인식되는 효과도 얻을 수 있다.

필자는 이러한 ‘Too Risky and Costly To Refuse’ 제안전략을 ‘No를 Yes로 바꾸는 마법’이라고 부른다. 즉, 당초 거절한 제안을 계속 거절했다가는 이후에 닥칠 위험과 비

용이 감당할 수준이 아니라는 점을 인식하게 하고, 차라리 그런 감당하기 힘든(Prohibitive & Unbearable) 위험(Risk)과 비용(Cost) 혹은 손실(Loss) 발생을 방지하기 위해 조금 마음에 내키지 않는 조건이더라도 멀리 보면 최초 제안을 수락하는 것이 현명한 판단이라고 생각하게 만드는 것이다.

IV. 가장 매력적인 힘, ‘전문성’ : 영화 <캐치 미 이프 유 캔(Catch Me If You Can, 2002)>

톰 행크스가 FBI 수사요원 ‘칼’로, 그리고 아직 젊고 매력적인 레오나르도 디카프리오가 1960년대 미국에 실존했던 10대 수포위조 사기범 ‘프랭크 애버그네일 주니어’로 연기한 실화 바탕의 영화가 있다. 바로 <캐치 미 이프 유 캔(Catch Me If You Can)>이다.



영화 <Catch Me If You Can>, 2002, Dir. Steven A. Spielberg
[네이버영화 <http://movie.naver.com/>]

칼 요원의 집요한 추적 끝에 붙잡힌 프랭크는 중형을 선고 받아 연방 교도소에 수감된

다. 그리고 어느 해 크리스마스를 맞아, 칼 요원은 프랭크를 면회한다. 몇 마디 인사를 나누고 난 후 프랭크가 칼의 서류가방에 무엇이 들어있는지 묻는다. 칼은 최근 미네소타에 위조수표가 유통되어 범인을 추적하러 공항으로 가는 길에 들렀다고 말하자 프랭크는 그 위조수표를 자신에게 보여달라고 한다.

면회실 창문에 갖다 댄 위조수표를 흘깃 보고서는,

프랭크 : 은행직원이군요.

칼 요원 : 뭐라고? 다시 한 번 말해 봐.

프랭크 : 직원이 확실해요. 날씨가 핸드 스탬프로 찍혔어요. 계속 사용해서 숫자가 닳았고, 어떤 숫자들은 깨지고 갈라졌어요. 6과 9가 특히 심해요.
(칼은 넋이 나가 멍하니 쳐다 본다.)

FBI의 범죄수사 전문가들조차 밝혀내지 못한 범인의 프로필을 위조수표를 보자마자 막힘없이 정확하게 짚어내는 프랭크의 신통방통한 능력에 입을 벌리고 감탄해 마지 않는 칼. 며칠이 지났을까? 자신의 상사(FBI 요원)와 함께 프랭크를 찾아 온 칼.

FBI 요원 : 보고 확인해 줘.

프랭크 : (수표를 잡자마자) 가깝니다.

FBI 요원 : 자넨 어떻게 아나?

프랭크 : (당연한 것 아니냐는 듯) 수표책에서 뜯어낸 흔적이 없잖습니까? 손으로 자른 겁니다. (수표를 잠시 훑어본 후 손에 들고 흔들어 보이며) 은행 수표치곤 너무 무거워요. 종이가 두 겹이라 수표라기엔 너무 무거워요. 게다가 마그네틱 잉크가 평평한 게 아니라 도드라져 있구요. MICR용이 아닌 제도용 잉크예요. 문방구에서 누구나 살 수 있는.

(칼이 FBI 요원을 웃으며 바라본다.)

FBI 요원 : (인정한다는 듯 잠시 말을 잃었다가) 프랭크! (그리고 도저히 상상할 수 없는 제안을 던진다.) FBI 금융범죄수사본부에서 우리와 함께 일해 보지 않겠나? 프랭크, 우린 자넨 이 감옥에서 꺼내 줄 힘이 있어. FBI의 보호감찰 아래 남은 형기를 정부에서 일하게.

이로써 1974년 감옥에서 풀려난 프랭크는 FBI를 도와 세계적인 위조수표범들 체포에 공헌했으며, 금융사기와 위조 분야에서 세계 최고의 권위자로 인정받고 있다. 그가 발명해 낸 위조방지 수표들은 금융권과 포춘지 선정 5백대 기업에서 매일 사용되고 있으며, 그가 매년 벌어들이는 사용료만 수백만 달러에 이른다.

“우리가 그토록 찾아 헤매던 사람이 바로 여기 있었군. 바로 당신!”

초면에 별말 하지 않아도 상대가 듣고 싶어하던 절실히 원하는 답을 툭 던져 줄 수 있다면, 상대가 자신의 입으로는 말하기 곤란하거나 쑥스러운 바람을 당신의 입으로 대신 정확히 말해줄 수 있다면, 그 상대가 의뢰인이든, 고객이든, 직장 상사든, 연인이든 그 누구든 간에 당신에게 마음을 훌쩍 빼앗기지 않을 수 없다.

이런 경우를 ‘Hooked’, 즉 한 눈에 반했다고 하는 것이다. 게다가 당신의 뛰어난 전문성과 그간 쌓아 온 탁월한 성과와 사례들이 양념처럼 잘 곁들여진다면 세상 그 누가 당신을 거부할 수 있겠는가? 상대는 당신에게 모든 것을 맡기고 의지하게 될 것이다. 왜냐하면, 상대는 그토록 간절히 찾아 헤매던 Right Person!, 즉 선수를 만났기 때문이다.

위 장면에서 Right Person으로 평가되는 가장 중요한 자질은 무엇일까? 바로 전문성(Expertise Power)이다. 지금 당장 해결해야 할 골치 아픈 문제를 제대로 이해하고 해결해 줄 수 있는 뛰어난 전문성을 가진 사람이 바로 Right Person인 것이다.

우리는 문제가 생기면 전문가를 찾는다. 질병을 고치기 위해 의사를 찾고, 송사에 휘말렸을 때는 변호사를 찾고, 세금문제가 있을 경우에는 회계사, 차가 고장 나면 정비사를 찾는다. 즉, 자신에게 닥친 문제의 성격에 따라 그 분야의 전문가를 찾는다. 그리고 우리가 찾은 전문가가 탁월한 역량을 갖춘 실력있는 전문가임을 알게 되었을 때 우린 그 문제가 해결되기도 전에 이미 상당 부분 해결된 듯 안도감을 느끼며, 이 전문가가 조만간 선사할 문제 해결의 기쁨과 즐거움을 예감하면서 기대에 부푼다. 한마디로 우린 전문가에게 ‘끌린다.’

‘Right Person’ 기법은 상대보다 우월한 전문가로서의 지식, 경력, 실적, 타이틀을 넘어서 내세워 심리적으로 상대를 기분 좋게 제압하는 것으로부터 시작한다. 가장 바람직

한 방법은 상대를 도와주려 한다는 뜻을 분명히 밝힌 뒤, 상대가 궁금해 하는 사항이나 상황을 친절하고 논리적으로 그리고 무엇보다도 알기 쉽게 설명하면서 당신이 들려주기 원하는 정보를 전달하고, 반대로 상대가 알게 되면 당신에게 불리한 정보는 선별적으로 제외하여 상대가 제시한 자료나 주장을 반박하고 무력화하는 것이다.

이 기법은 특히 상대가 당신의 전문성을 인정하고, 우호적인 관계가 형성되어 있을 때 더욱 효과적이다. 주의할 것은 상대의 입장이나 견해를 충분히 고려하고 있음을 적절히 표현하지 않으면 자칫 상대의 자존심을 건드린다거나 의혹을 유발시켜 불필요한 반발을 야기할 수 있다는 점이다.

V. 협상 마무리 전략, “상대를 안심시켜라” : 영화 <신데렐라 맨 (Cinderella Man, 2005)>



영화 <Cinderella Man>, 2005, Dir. Ron Howard
[네이버영화 <http://movie.naver.com/>]

협상이 막바지에 이르면 간혹 최종 판단이 딱 부러지게 서지 않지만 어쨌든 결정은 내

려야 하는 난감한 상황에 처할 때가 있다. 이렇게 생각하면 괜찮은데, 반대로 생각하면 자칫 곤란한 결과가 생길까 우려되는 것이다. 이러지도 저러지도 못 하고 전전긍긍하는 마지막 고비이다.

만약에 이와 유사한 고민에 빠져 있다면 영화 <신데렐라 맨>의 한 장면을 보여주고 싶다. 영화 <신데렐라 맨>은 미국 뉴욕의 1920년대 말 실존했던 인물인 제임스 브래독(러셀 크로우 분)이라는 라이트 헤비급 권투 선수에 관한 이야기를 담고 있다.

브래독은 한때 세계 랭킹 2위를 차지할 만큼 뛰어난 복서였다. 그러나 타고난 약한 체력과 잦은 부상으로 시합다운 시합을 보여주지 못 하자 프로권투선수 자격을 박탈당하고 만다. 이후 경제 대공황의 거센 소용돌이 속에 브래독은 도시 빈민으로 추락하여, 한때 세계 챔피언을 넘보던 복서는 부두 하역노동자로 전락한다.

어린 시절부터 친구이자 복서로 활동할 때 그의 매니저이기도 했던 유태인 친구 조 굴드(폴 지아마티 분)는 그의 딱한 사정을 보다 못해 스파링 시합을 제안한다. 랭킹 높은 선수들의 시합 전 몸풀기용 스파링 상대로서 말이다. 그렇게 시합을 이어가던 중, 브래독은 세계 랭킹 2위의 상대를 3라운드에 KO로 쓰러뜨리면서 파란을 일으킨다. 그러나 프로복싱업계의 거물 흥행주인 제임스는 브래독의 시합을 더 이상 허락하지 않는다. 얼마 전 치른 랭킹 2위 그리핀과 브래독의 대전에서 그리핀에게 내기돈을 걸었다가 브래독이 이기는 바람에 거액의 판돈을 잃은 제임스는 브래독의 다음 시합을 승인해 달라고 찾아 온 매니저 조 굴드가 반갑지 않다. 제임스의 사무실을 찾은 조 굴드는 이런 반응을 이미 예상한 듯 얇힌 매듭을 하나씩 풀어 나간다.

조 굴드 : (미안한 듯 어눌한 목소리로) 브래독이 그리핀을 때려 눕혀 아직 화가 덜 풀린 것 제가 왜 모르겠습니까? 압니다. 몰라도 여러 사람 속상하게 했을 겁니다. 왜 안 그럴겠습니까?

(제임스의 심기가 조금 풀렸다고 판단, 진지하게 브래독의 시합을 왜 승인해 주어야 하는 지 당위성을 늘어 놓기 시작한다.) 브래독하고 루이스를 붙이는 겁니다. 루이스가 이기면 브래독에게 복수해서 좋고 (장난기 어린 미소를 띠며) 그리고 또요? 제임스 당신은 더 많은 돈을 버는 거죠. 그 반대로 생각해 볼까요? 정말 만약에 만약인데요, 만에 하나 브래독이 루이스를 이기면, 래스키

하고 붙게 될 거고 거기서 브래독이 지면? 당신은 더 많은 돈을 버는 거죠. 한 마디로, 당신이 브래독을 복귀시키지 않는 것보다 복귀시켰을 때 이기든 지든 상관없이 더 돈을 벌 수 있다 이 말씀이죠.

제임스 : (잠시 뜬 입을 닫고, 마침내 열린 미소를 지으며) 그 입 서커스판에 내 놔도 손색없겠군.

결국 브래독의 시합은 이루어져, 모든 전문가들의 예상을 뒤엎고 브래독은 세계챔피언에 등극한다.

이 장면의 핵심 협상전략은 바로 ‘이래도 득이고 저래도 득이므로 손해 볼 일 전혀 없는데 왜 안 하는가(No Risk at all. Why not)’이다. 상대가 당신의 제안을 그다지 달갑지 않게 생각하거나 혹은 아예 다른 방향, 즉 BATNA(Best Alternative To a Negotiated Agreement)²⁾로 기우는 가장 근본적이고 직접적인 이유는 당신과 당신이 제시하는 내용이 자신에게 자칫 돌이킬 수 없는 해악이나 악영향을 끼칠지도 모르는 리스크를 안고 있다고 판단하기 때문이다. 즉, 괜히 합의를 봤다가 나중에 알아보니 더 나은 보상을 받을 수 있었다거나, 별 탈 없을 줄 알았는데 불리한 반대의 상황이 발생해 속수무책 일방적으로 당하는 불운한 결과가 발생하는 것은 아닌가 하는 생각에 상대가 더 이상 당신의 제안을 긍정적으로 받아들이지 않을 것으로 판단되면 위의 ‘이래도 득이고 저래도 득, 즉 No risk at all’ 전략을 심각하게 고려해 보아야 한다.

처방은 의외로 간단하다. 당신과의 합의에서 야기될 수 있는 각종 금전적 손실, 사회적 비난, 조직의 문책 등 각종 불안요소에서 벗어날 수 있는 논리적 설명과 자료를 제시하여 상대의 심리적 저항을 무력화하는 것이다.

즉, 상대가 우려하는 내용이나 상황이 자세히 들여다보면 꼭 나쁜 것만은 아니며, 오히려 전화위복이 될 수 있다는 논지가 주효하다. “어찌 보면 차라리 잘 된 겁니다. 그러니 이번 결과가 이렇게 나오든 저렇게 나오든 실제로는 손해 볼 게 하나도 없는 상황입니다. 장고 끝에 악수라고 하지 않습니까? 이만 쓸데없는 걱정은 마시고 편안한 마음으로

2) 협상에 의한 합의가 불가능할 경우 협상당사자가 취하게 될 다른 대안을 의미 [매일경제용어사전 <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=18072&cid=43659&categoryId=43659> (검색일 : 2016. 2. 18.)]

로 결정하십시오.”

여기에 마지막 고명으로 ‘면죄부’ 전략을 추천한다. 중세 유럽과는 달리 우리가 사는 면죄부는 돈이 필요 없다. 단지 상대를 치켜세워주기만 하면 된다. “당신이니까 여기까지 온 것이다.”, “아무나 할 수 있는 일이 아니다.”, “당신 욕할 사람 아무도 없다.”, “걱정하지 마라, 비난은 우리가 감수하겠다.” 이러한 한 마디, 한 마디가 상대의 고민과 갈등(Agony and Anxiety)을 잠재우는 면죄부다.