

조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion & Rhetoric Report

- 제1주제 : 상대방의 유형에 따른 설득의 전략
- 제2주제 : 난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법
- 제3주제 : 대화와 물음의 新수사학



국민과 언론을 이어주는 —

언론중재위원회

2013. 5.

발행인 권 성 **편집인** 오광건 **발행일** 2013년 5월 1일

등록일 2013년 2월 21일 **등록번호** 서울중.라 00532

발행처 언론중재위원회 (서울 중구 세종대로 124 프레스센터빌딩 15층)

편집 실무 언론중재위원회 교육본부장 심영진,

교육본부 연구팀장 구울화, 연구팀원 이정희, 김주연, 이다솔, 임미숙

TEL 02-397-3114 **FAX** 02-397-3069 **홈페이지** www.pac.or.kr

인쇄 (주)계문사

- 이 책은 『방송통신위원회 방송통신발전기금』을 지원받아 제작한 것입니다.
- 저작권법에 따라 본지의 무단 복제와 전재 및 상업적 이용을 금합니다.

조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion & Rhetoric Report



목 차

01 · 제 1 주 제 「상대방의 유형에 따른 설득의 전략」

I. 들어가는 말	3
II. D-I-S-C 행동유형에 대하여	4
III. 각 유형별 당사자 설득 전략	9
IV. 맺음말	17

19 · 제 2 주 제 「난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법」

I. 들어가는 말	21
II. 난감한 상황의 4가지 유형	22
III. 난감한 상황에 대처하는 방법	25
IV. 맺음말	34

37 · 제 3 주 제 「대화와 물음의 新수사학」

I. 들어가는 말	39
II. 대화의 수사학	39
III. 물음의 수사학	45
IV. 맺음말	47

제 1 주 제

「상대방의 유형에 따른 설득의 전략」

상대방의 유형에 따른 설득의 전략

I. 들어가는 말

중국의 유명한 고전 『손자병법』에서는 ‘지피지기(知彼知己)면 백전불태(百戰不殆)’, 즉 ‘상대를 알고 나를 알면 백 번 싸워도 위태롭지 않다’고 기술하고 있다. 비단 병법에서 이야기하는 전장(戰場)에서만 적용되는 이야기는 아닐 것이다. 말로, 또는 태도나 행동으로 상대방을 설득하여 자발적인 태도의 변화를 이끌어내야 하는 설득의 장(場)에서도 상대방을 먼저 이해하는 태도가 중요하다. 아무리 설득력 높은 메시지라도 수용 여부를 결정하는 것은 결국 내가 아닌 상대방이다. 설득의 첫 출발점은 상대방이 어떤 동기에서 의사를 결정하고, 어떤 요소에 우선순위를 두는지 내면을 파악하는 것이 중요하다. 상대방의 성향과 특성을 이해하고 이를 바탕으로 각각의 특성에 적합한 맞춤형 설득 전략을 구사한다면 분쟁 해결의 길이 한결 쉬워질 것이다.

그렇다면 설득 상대방의 유형은 어떻게, 무슨 기준으로 구분할 수 있을까? 1928년 미국의 심리학자 윌리엄 마스톤(William Marston)은 저서 『Emotions of Normal People』을 통해 인간의 행동을 각 개인의 욕구와 경향성에 따라 D, I, S, C형의 4가지로 나눈 분석틀을 제시한 바 있다. 즉, 업무지향적이면서 외향적인 성향을 D형으로, 관계지향적, 외향적인 성향을 I형으로, 관계지향적이면서 내향적인 성향을 S형으로, 업무지향적, 내향적인 성향을 C형으로 구분하여 분석한 것이다. 후에 미국의 인스케이프사에서 DISC형에 근거한 자가진단 및 개인행동 유형 평가 시스템인 PPS를 개발하면서 자기 개발, 의사소통, 갈등관리, 상담, 리더십 개발 등 각 분야에서 활용되기 시작하였다. 이 글에서는 먼저 윌리엄 마스톤의 이론을 토대로 D-I-S-C형의 유형별 특성을 살펴본 후, 조정 당사자를 D-I-S-C형으로 나누어 각 유형에 따른 설득의 전략에 대해 구체적으로 알아보도록 한다.¹⁾

1) 설득 상대방을 분류함에 있어 인구학적 변인이나 심리적 특질, 메시지에 대한 관심도와 관여도 등 분류의 틀이 다양하나, 조정과의 접점을 찾기 위해 설득 상대방의 개인적 성향 및 의사결정의 방식 등에 따라 인간행동을 분류한 D-I-S-C형 분석틀을 이용하였다.

II. D-I-S-C형 행동유형에 대해

인간행동유형론에 따르면 인간의 행동은 예측 불가능하게 갑작스러운 감정 또는 충동에 의해 일어나는 것이 아니라, 내면의 성향이나 개인의 성격 등 여러 요소가 복합적으로 작용하여 나타나는 일련의 결과물이다. 따라서 인간의 행동유형을 특성별로 분류, 파악할 수 있다고 본다.

인간의 의사 결정 과정을 단계별로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 특정 자극이 사람에게 주어지면 오감을 통해 정보를 입수하게 된다.²⁾ 이 정보가 두뇌로 전달되면 신경세포를 통해 지령을 내리고 반응을 하는 과정이 유기적으로 일어나는데, 반응 행동을 택하는 과정에서 자신이 선호하는 일관성 있는 행동을 하는 경향을 보인다. 윌리엄 마스톤의 D-I-S-C형에 따른 분류들은 이러한 점에 착안하여 환경과 성격의 상호작용에 따른 반응 행동을 체계적으로 분석하는 분석틀로서, 그동안 연구, 개발된 인간행동 유형 모델 중 가장 보편적이고 범용성이 커 일반적으로 누구나 적용 가능한 모델로 꼽힌다.³⁾

아래 단락에서는 D-I-S-C 유형구분의 정의와 구성요소에 대해 알아보고, 각 유형의 특성에 대해 살펴보도록 한다.

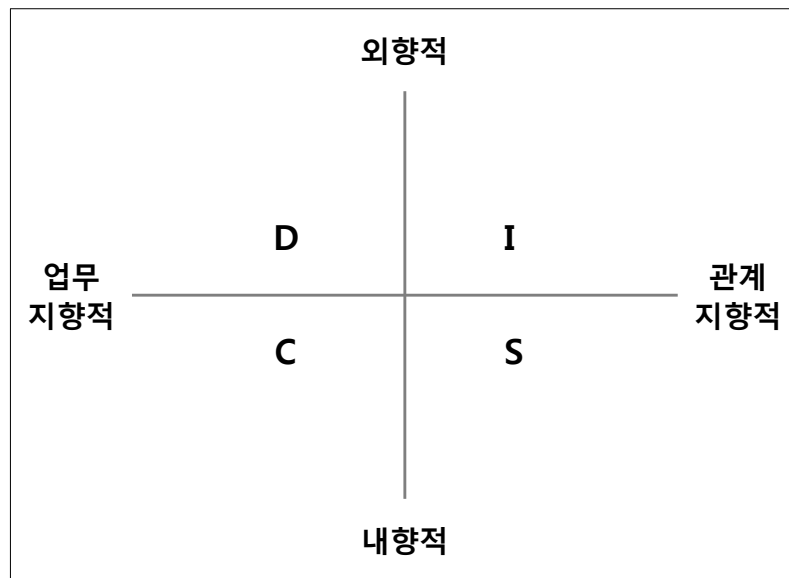
1. D-I-S-C형 행동유형의 구분

윌리엄 마스톤은 인간의 행동을 4가지로 나누어 각 유형의 성격을 묘사하는 단어의 앞 글자를 따 D-I-S-C형으로 정의하였는데, D형은 외향적이며 인간관계보다는 업무에 우선순위를 두는 유형으로, Dominant(지배적인), Driving(추진력 있는), Dogmatic(독단적인), Determined(단호한), Decisive(결단력 있는) 등의 성향을 모두 총괄하여 나타낸다. I형은 사교적이고 인간지향적 성향을 가지며, Inspirational

2) 의사결정의 단계에 관한 내용은 김영화·이건웅·이승철, 2012, 『DISC 누구도 피할 수 없는 우리 행동의 4가지 특성』 (서울: 학이시습), 34쪽 참조.

3) 인간행동유형의 구분은 인간의 체액에 따라 기질이 달라진다는 히포크라테스의 구분법에서 출발, 몸의 에너지가 어디를 중심으로 순환하는지에 따라 분류한 에니어그램, 인간의 행동을 16가지 유형으로 분류한 MBTI 등 다양하게 개발되었으나 범용성의 측면에서 활용에 한계가 있다는 지적이 있다. {송운석, 2012, 『신뢰중심의 인간관계론』 (서울: 탐북스), 141쪽} .

(아이디어가 풍부한), Influencing(타인에게 영향력을 미치는), Interactive(타인과 교류하기 좋아하는), Interested(삶에 흥미를 가지는) 등의 특성을 가진다. S형은 내향적이며 인간지향적 성향으로, 안정을 추구한다. Supportive(남을 배려하는), Stable(안정적인), Steady(한결같은), Sentimental(예민한), Shy(수줍어하는) 등의 특성을 가진다. 마지막으로 C형은 분석적, 내향적이며 일에 우선순위를 두는데, Cautious(신중한), Competent(유능한), Critical(비판적인), Calculating(계산적인) 등의 특성을 가진다. 4가지 유형의 특성을 간단한 도형으로 나타내면 다음과 같다.



2. D-I-S-C 행동유형을 결정짓는 요소

D-I-S-C 유형은 개인의 행동을 다음의 4가지 요소를 통해 살펴봄으로써 구분하는데, 즉 ① 환경에 대한 인식(perception), ② 개인적 힘에 대한 인식(personal power), ③ 의사결정의 속도, ④ 우선순위에 대한 인식이다.⁴⁾

(1) 환경에 대한 인식

4) D-I-S-C 행동유형을 결정짓는 4가지 요소에 대한 이 단락의 내용은 송운석(2012), 145-146쪽을 주로 참조하였다.

환경에 대한 인식은 나를 둘러싸고 있는 외부 환경을 어떻게 인식하느냐의 차이이다. 환경을 경쟁적으로 인식하는 D형은 공격적이고 적극적, 진취적인 행동 특성을 보이며, I형은 환경을 우호적으로 인식하므로 개방적이고 사교적이며 열정적인 성향을 나타낸다. 반면 S형은 환경을 피동적으로 수용하려 하는 경향이 있으므로 남을 배려하고 양보하는 행동특성을 나타내며, C형의 경우에는 환경을 적대적으로 인식하므로 외부 환경으로부터 자신을 방어하려는 성향을 보여 세심하고 논리적인 특성이 나타난다.

(2) 개인적 힘에 대한 인식

개인적 힘에 대한 인식은 외부의 환경에 대응하는 자신의 힘을 어느 정도로 인식하는가에 대한 것이다. D형과 I형은 자신의 개인적인 힘이 더 강하다고 생각하므로 외향적이고 적극적인 성향을 보인다. 반면 S형과 C형은 외부 환경에 비해 자신의 힘이 부족하다고 여기므로 다소 소극적이고 느리며 안정을 추구하는 행동모습을 보인다.

(3) 의사결정의 속도

의사결정의 속도와 관련, D형과 I형은 속전속결의 양상을 보이며, 다른사람보다 빠르게 움직이고 결정하므로 다른 사람과의 관계에서 주도적으로 리더십을 발휘하는 경우가 많다. 반면 S형과 C형은 심사숙고형으로, 의사를 결정할 때 여러 요소를 고려하는 신중성을 보여 의사결정의 속도가 느리고, 다른 사람 앞에서 말하는 것을 좋아하지 않는다.

(4) 우선순위에 대한 인식

우선순위에 대한 인식은 인간의 행동에 영향을 주는 동기가 어디에 있는가에 대한 것으로, 업무 중심적인지 또는 인간 중심적인지를 바라보는 관점이다. 결과를 중시하는 사람은 업무를 완수함으로써 성취감을 느끼는데 비해, 업무보다는 인간관계에 더 관심을 쏟는 사람도 있다. D형과 C형은 업무의 수행에 초점을 두므로 사실과 데이

터에 근거한 의사결정을 선호하며 타인을 의심하는 경향이 강하다. I형과 S형은 관계 지향적이므로 타인의 감정에 공감하는 데 뛰어나고 남을 배려하는 경향이 있다.

3. 각 유형별 특성

(1) 권위적, 주도적 D형

D형은 자아성취와 자아존중의 욕구가 강해 일의 성과를 중요시하고 권위와 책임을 강조한다. 따라서 강력한 리더십을 발휘하는 세계적인 지도자는 D형인 경우가 많다. 자신이 모든 일의 주도권을 장악해야 한다고 생각하며, ‘안 되면 되게 하라’를 생활 신조로 삼는다. 단호하고 독립적인 성향을 지니고 있으므로 자신이 할 일에 대해 남의 지시를 받는 것을 싫어하고, 감정의 기복이 심해 순간적으로 화를 참지 못한다. 떠오르는 대로 직접적으로 이야기하는 경향이 있고, 장황한 설명이나 복잡한 과정을 싫어하므로 “그래서 결론이 뭐야?”라고 질문한다.

(2) 사교적, 낙관적 I형

I형은 타인과의 사회적 관계를 폭넓게 맺고 다른 사람으로부터 인정받고 싶어하는 사회적 욕구가 강하다.⁵⁾ 사교적인 I형은 말이 많고 설득력이 뛰어나다. 따라서 영업 사원이나 개그맨 등의 직업이 어울린다. 유머 감각이 뛰어난 사람이 많고, 창의적인 아이디어를 도출해낸다. 그러나 지나치게 다른 사람의 일에 관여하려는 경향이 있고, 남의 말을 경청하지 못한다는 흠이 있다. I형이 추구하는 것은 ‘재미’와 ‘자극’이다. I형은 어떤 임무를 완수함에 있어 자극적인 일로 보상받기를 원한다.

(3) 안정적, 내성적 S형

S형은 내성적이고 온화한 성격을 가진다. 남 앞에 나서서 말하기보다는 남의 말을 경청하고 공감하는 능력이 뛰어나다. 보수적이고 안전한 결정을 선호하는 편이며,

5) 김영희·이건용·이승철(2012), 33쪽.

인간관계는 주로 작은 집단과 친밀하고 가깝게 지내는 경향이 있다. 다른 사람들과 가능하면 부드럽고 원만한 관계를 유지하기 위해 노력한다. S형은 쉽게 흥분하지 않으며, 자기 표현에도 소극적이어서 감정을 잘 표현하지 않는다. 추진력이 부족하다는 약점을 가진다. 새로운 환경에 적응하는 데 시간이 많이 걸리는 편이다.

(4) 논리적, 신중형 C형

C형은 분석적이고 논리적인 성격을 가지며, 상황 분석능력이 뛰어나다. 정해진 매뉴얼에 따른 업무처리를 선호하며, 지시사항을 철저히 준수한다. 순발력과 융통성이 부족하고 지나친 완벽주의로 본인을 힘들게 하기도 한다. 이들은 남의 감정에 무관심하고 공감 능력이 떨어지는 경향을 보이며, 혼자서 일하는 것을 좋아한다. D형과 마찬가지로 ‘내가 옳다’는 사고방식 때문에 대인 관계의 어려움을 겪는다. 가장 싫어하는 것은 ‘무질서’, ‘정리되지 않은 상태’이다.

4. 상대방의 유형 파악

상대방이 4가지 중 어떤 유형에 속하는지 얼굴만 보고 판단할 수는 없는 노릇이다. 그렇다면 구체적으로 어떤 점에 주목하여 유형을 구분하는 것이 좋을까?

상대방의 유형은 그 사람이 적극적으로 자신의 주장을 제기하고 주도하는지, 아니면 어느 정도 상대방의 말에 동조하고 따라주는 편인지, 또는 감정을 직접적으로 노출하는지, 아니면 감정을 숨기고 통제하려 하는지 등을 주요 축으로 삼아 판별하여야 한다.⁶⁾ 특히 본격적인 대화가 시작되기 전 여담을 통해 파악하는 것이 좋은데, 즉 여담은 본격적인 논의에 앞서 긴장을 푸는 역할도 하지만, 상대의 성격이나 성향을 파악하는 데 주된 목적이 있다.

가장 안전한 방법은 ‘배제의 원칙’을 적용하는 것이다.⁷⁾ 즉, 분명하게 아니라고 생각하는 유형부터 먼저 배제하는 방식으로 선택의 범위를 좁힌다. 자신 있는 태도로 거침없이 자신의 주장을 풀어나가거나 목소리가 크고 빠르며 상대를 이해시키기 위

6) EBS제작팀·김종명, 2011, 『설득의 비밀』 (서울: 쿠포북), 153쪽.

7) 배제의 원칙에 대해서는 Miller, R. B., G. Williams, 2004, 『돈키호테는 OK하는데 햄릿은 NO한 이유』, 김세중 역(서울: 도서출판 예문), 276-294쪽을 참조.

한 다양한 제스처와 역양의 변화를 보이는 경우 C형이나 S형은 아닐 것으로 판단할 수 있다. 눈맞춤을 잘 못하고 표정의 변화가 많지 않을 경우 D형이나 I형일 가능성을 배제한다. 한편 사소한 일에 대한 선택일지라도 본인보다는 상대방의 입장이나 감정을 배려하는 모습을 보인다면 D형이나 C형일 가능성은 배제할 수 있다.⁸⁾

Ⅲ. 각 유형별 당사자 설득 전략

조정절차에서의 당사자들 또한 위에서 설명한 4가지 유형에 따라 나누어볼 수 있다. 각 유형별로 의사결정의 방식이나 속도, 대화의 양상 등이 모두 다른 조정 당사자들에게 어떤 설득법이 좋을까? 아래에서는 각 유형별 당사자에 대한 구체적인 설득의 방법을 분류, 제시하였다.⁹⁾

1. D형 당사자에 대한 설득 전략

(1) 결론부터 이야기한다

D형 당사자에게는 두괄식으로 핵심만 간결하게 이야기하는 것이 좋다. 이들은 업무의 효율성과 속도를 우선시하므로 모두 알고 있는 사실을 새삼스레 재확인하거나 되짚어보는 것은 별다른 의미가 없다. 양 당사자의 주장 중 문제가 되는 부분, 사실 관계가 엇갈리는 부분에 한정하여 간결하게 정리하여 이에 대한 증빙 근거가 있는

8) 엘리베이터를 탈 때의 모습만 관찰해보아도 유형을 파악할 수 있다고 소개한 글도 있다. 즉, 엘리베이터가 분비는 상황에서 D형은 엘리베이터에 타자마자 바로 ‘닫힘’ 버튼을 연속하여 누르고, I형은 엘리베이터에 타고는 다른 사람에게 “어서 타세요, 더 탈 수 있어요.”라고 말하며, S형은 다른 사람을 먼저 타게 하고 자신은 다음 엘리베이터를 기다리고, C형은 엘리베이터 정원이 몇 명인지 확인한 후 타고 있는 사람의 수를 세어본다는 것이다. 사소한 행동이지만 각 유형별 특성이 잘 나타나 있다고 볼 수 있다. {Ursiny, T. E., 2012, 『나는 갈등을 피하지 않기로 했다』, 이선영 역(서울: 팬덤박스), 72쪽}

9) 이 글에서는 주로 언론조정절차에서의 당사자 유형과 설득전략에 대해 서술하였다. 한편 조정 당사자의 유형은 앞 단락의 ‘상대방의 유형 파악’을 중심으로 하되, 주로 사전 제출된 신청서 등 서면과 조정에 임하는 태도와 대화의 양태, 심리 이전에 당사자와 유선, 또는 직접 접촉하는 조사관의 의견 등을 종합하여 구분하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 이 단락에서의 당사자별 설득 전략은 『이럴 때 이런 대화법 67』 {이혜범, 2010, (서울: 원앤원북스)}, 『사람을 얻는 질문법 38』 {이혜범, 2011, (서울: 원앤원북스)}, 『DISC 누구도 피할 수 없는 우리 행동의 4가지 특성』 {김영화·이건웅·이승철, 2012, (서울: 학이시습)} 을 주로 참조하여 조정 상황에 맞도록 재분류한 것이다.

지 질문한 후, 있으면 바로 제시할 수 있도록 요청한다. 원하는 것이 구체적으로 어떤 것인지 묻고, 이에 대해 신속하고 효율적으로 결론을 제시할 경우 D형은 망설이지 않고 받아들이는 경향이 있다. 결론에 대한 선택권을 주되, 각 선택에 대한 리스크를 함께 설명해 주는 것이 좋다.

(2) 선택권을 제시한다

D형이 가장 두려워하는 것은 ‘통제력의 상실’이므로 상황의 주도권이 항상 본인에게 있음을 확인하고 싶어한다. 따라서 조정위원이 “제가 볼 때 ~하는 게 좋겠습니다.”, 또는 “~로 합의하시지요.”라고 답을 미리 정해서 권유하는 것보다는 “~할 수도 있고, 아니면 ~할 수도 있는데 어떤 쪽이 더 좋으시겠어요?”, 또는 “만약 ~하게 되면 이러한 문제점이 생길 수 있고, 반면 이러한 장점이 있습니다. 잘 생각해보시고 말씀해주시기 바랍니다.”라고 선택권을 제시하여 주는 것이 좋다. “혹시 다른 대안이 있다면 말씀해주시기 바랍니다.”라고 당사자의 생각을 다시 묻는 것도 좋은 방법이다. D형 당사자는 이 문제는 자신이 최종적으로 결정권한을 행사한 것이라는 자기만족감을 갖게 되고 이러한 만족감은 향후 합의사항의 이행에 있어서도 도움이 된다.

(3) 특별하다는 느낌을 준다

D형은 모든 면에서 남들보다 우월하기를 바란다. 1등으로 대접받고 칭찬받는 데 익숙하기 때문에 누구에게나 특별한 대우를 받고 싶어한다. 그러므로 D형의 특성을 가지고 있는 당사자와 대화할 때에는 “언론사 측에서 이렇게 조정에 협조적인 경우는 처음 봅니다.”, “신청인께서 차분하게 말씀을 잘 해주신 덕분에 어려운 사건임에도 불구하고 해결책이 쉽게 보일 것 같습니다.”라는 등 본인이 대우를 받고 있다는 인상을 주는 것이 중요하다. 정중한 인사와 존댓말 등 예의를 갖추고 당사자의 권위를 세워준다.

(4) 도어 인 더 페이스 전략을 사용한다

의사결정이 빠르고 적극적인 D형 당사자에게는 일부러 처음부터 무리하다 싶은 요청을 제시해 거부하게 만든 다음 점차 작은 요청을 제시해 승낙을 얻어내는 도어 인 더 페이스(door in the face) 전략을 이용하는 것이 현명하다.¹⁰⁾ 도어 인 더 페이스 전략은 처음에 들어주기 어려운 요청을 하면 대부분 이를 거절하지만, 점차 요청의 수준을 낮추면 이를 들어주게 되는 심리를 이용한 것이다. 반면 소극적이고 안정을 추구하는 S형 당사자에게는 이러한 전략을 구사할 경우 아예 처음부터 커뮤니케이션이 단절될 수 있으므로 우선 작은 요청을 제시해 승낙을 받은 후 신뢰관계가 형성되면 요청의 수준을 점차 높이면서 승낙을 받아내는 풋 인 더 도어(foot in the door) 전략이 더 효율적이다. 도어 인 더 페이스 전략은 당사자로 하여금 상대방을 성공적으로 설득하여 무리한 요구를 포기하게끔 만들었다고 생각하게 하므로 결정에 대한 책임감을 느끼게 하며, 상대방의 양보를 통해 어렵게 얻어냈으므로 합의 사항에 대한 만족감도 더 높다. 따라서 승부욕이 강해 상대방과의 경쟁 끝에 본인이 주도적으로 갈등을 해결하는 과정 자체를 즐기는 D형 당사자에게 가장 적합한 전략이다.

2. I형 당사자에 대한 설득 전략

(1) 칭찬하고 인정한다

항상 남 앞에서 자신을 드러내고, 인정받고 싶어하는 욕구가 있는 I형 당사자에게는 그 자신만의 특별한 점이나 장점 등을 부각하여 말해주는 것이 좋다. 진실에 바탕을 둔 칭찬 뿐 아니라 아부를 위해 의도적으로 꾸며낸 칭찬조차도 호의적인 반응을 도출한다는 연구 결과가 있다.¹¹⁾ 특히 칭찬에 민감한 I형 당사자에게는 “이런 심각

10) 도어 인 더 페이스 전략에 관한 내용은 이혜범(2010), 148-149쪽을 주로 참조하였다.

한편 도어 인 더 페이스 전략은 설득에 관한 법칙 중 상호성의 법칙과도 일맥상통하는데, 상호성의 법칙은 ‘상대방이 양보하면 나도 양보하여야 한다’는 심리를 말한다. 무리한 부탁을 한 후 처음보다는 작지만 원래 원했던 부탁을 하면 두 번째 부탁을 들어주게 되는 ‘일보 후퇴, 이보 전진’의 설득전략은 바로 이 상호성의 법칙을 이용한 것이다. {Cialdini, R. B., 2001, 『설득의 심리학』, 이현우 역(서울: 21세기북스), 79쪽}

11) Cialdini, R. B.(2001), 251쪽.

한 상황에서도 말씀을 조리 있게 잘 하시는군요.”, 또는 “그 동안 기자로 재직하시면서 훌륭한 경력을 쌓아오셨는데...” 등 상대방이 함께 들을 수 있는 공개적인 자리에서 직접적으로 칭찬하는 것이 바람직하다.

(2) 비난하거나 추궁하지 않는다

감정이 풍부하고 사교적인 I형 당사자는 자신에 대한 상대의 평가에도 민감하므로 감성적으로 접근할 필요가 있다. 설사 주제에서 약간 벗어난 이야기를 하더라도 중간에서 바로 끊거나 화제를 돌리려 하지 말고 이들의 말을 끝까지 들어줄 필요가 있다. 이들은 남 앞에서 공개적으로 비난당하는 상황을 견디지 못한다. I형 당사자가 일정 부분 책임을 져야 할 상황이라도 간접적으로 돌려서 이야기하거나 상대방을 잠시 나가있게 하여 당사자를 배려하는 분위기를 만들어주는 등 체면을 살려줄 필요가 있다. 즉 “알면서 왜 그러셨어요?”보다는 “~했더라면 좋았을 텐데, 아쉽습니다.”라고 표현하는 것이 낫다. I형은 감정적이므로 상대방의 말투에서 비난하는 듯한 어조가 느껴지면 유·불리를 따지지 않고 그 자리 자체를 피하려는 경향이 있다.

(3) 사교적 기회를 제공한다

I형은 인간관계와 인맥을 매우 중시하고 상대방의 인적사항, 개인적 정보 등에 대한 호기심이 많다. 특히 I형 신청인의 경우 언론사와의 관계를 우호적으로 다지고 싶어한다. 심리 이전에 대기실에서 양 당사자가 편안하게 대화를 할 수 있는 기회를 제공하고, 서로 인사를 나누게 한다든지 명함을 주고받는 등 친분을 쌓을 수 있도록 하는 것이 좋다. 따라서 심리 이전에 양 당사자와 접촉하게 되는 조사관의 사전 역할이 중요한데, 친밀한 태도로 인간적인 믿음을 주고, 관심을 보여주는 것이 바람직하다.

(4) 적극적으로 호응하고 공감한다

다른 사람과의 교감을 중요시하는 I형 당사자에게는 적극적으로 경청하고 호응해주

는 자세가 필요하다. 경청할 때 상대방은 자신의 감정이 드디어 인정받았다는 안도감을 갖게 된다. “그래서 어떻게 되었나요?”, “아, 그런 생각을 하셨군요.” 등 같은 공간에 있는 사람들이 모두 당사자의 이야기에 귀를 기울이고 있다는 느낌을 주는 것이 중요하다. 비언어적 행동들도 경청하고 있음을 드러내는 좋은 단서가 될 수 있다. 주의 깊게 메모를 한 후 고개를 끄덕이고 눈을 맞추며, 적절하게 피드백을 주는 것이 좋다. 그러나 한편으로는 말이 너무 많아질 경우 적절하게 주제를 환기시켜주는 것도 좋은 방법이다.

3. S형 당사자에 대한 설득 전략

(1) 비공식적이고 편안한 분위기를 조성한다

S형 당사자는 공식적인 자리에서 자신의 의견을 밝히는 데 익숙하지 않다. S형 당사자에게는 심리 전 조사관이 먼저 내심의 의사를 묻고, 심리 진행 중에도 다소 민감한 사항에 대해서는 상대방을 잠시 내보낸 후 따로 심리를 진행하여 의사를 타진하는 것이 중요하다. 너무 긴장하지 않도록 권위를 내세우기 보다는 친근하고 격의 없는 자세와 태도를 보여준다. 또한 앞으로 어떤 순서로 절차가 진행되는지, 조정의 결과에는 어떤 유형이 있는지 미리 설명하여 불확실성을 없애고 긴장을 해소시켜주는 것도 좋은 방법이다.

(2) 대답하기 쉬운 질문부터 시작한다

S형 당사자에게는 단도직입적으로 본론에 들어가지 말고 적절히 여담을 통해 준비할 시간을 주고, 마음을 서서히 열어가는 것이 중요하다.¹²⁾ 또한 사건의 구체적인 사실관계나 당사자의 입장에 대한 질문을 할 때에도 “신청인은 구체적으로 어떤 피해를 입었습니까?”, “그래서, 정정보도할 의향이 있다는 겁니까?”와 같이 직접적으로 질문하는 것보다는 “신청인께서 갑작스러운 보도 때문에 충격이 컸을 것 같은데, 혹시 주변에서 뭐라고 말씀하시던가요?”, “신청인은 이러한 점에서 언론사의 책

12) 이 단락의 내용은 이혜범(2011), 219쪽을 주로 참조하였다.

임이 크다고 이야기하고 있는데, 피신청인 측에서는 어떻게 취재를 시작하게 됐는지요?”와 같이 당사자가 자신 있게 대답할 수 있는 것부터 시작하는 것이 좋다. 특히 사적이거나 민감한 부분에 대한 질문이 필요할 경우 어느 정도 친숙한 분위기가 무르익은 후에 하도록 하며, 상대가 부담 없이 답할 수 있도록 적절히 시선을 피해 준다.

한편, S형 당사자에게는 “그래서 어떻게 생각하십니까?”와 같은 개방형 질문보다는 “A와 B 중 어떤 것이 좋으십니까?”, 또는 “A가 좋으십니까, 싫으십니까?”와 같은 양자택일형 질문으로 시작하는 것이 바람직하다.

(3) 시간적 여유를 주어야 한다

S형 사람들에게는 미지의 것, 정해지지 않은 것, 갑작스러운 것, 익숙하지 않은 것을 대할 때 이에 적응할 수 있는 시간적 여유가 필요하다. 이들은 느리고 점진적인 변화를 추구한다.

S형 당사자에게는 D형 당사자에게 하듯이 결론부터 제시하면서 “당신의 생각은 어떻습니까?” 하고 적극적으로 설득하는 것은 바람직하지 않다. 이들에게는 지속적으로 ‘이렇게 하는 것이 옳은 방향이다’라는 내면의 확신을 심어주어야 하며, 그러기 위해서는 부담이 적은 사소한 질문이나 작은 요청을 통해 순차적으로 이들의 마음을 열어가야 한다. 이들이 조정안에 대해 쉽사리 마음을 정하지 못하고 우유부단한 모습을 보일 때에도 인내심을 가질 필요가 있다. 이들이 쉽게 결정을 하지 못하는 것은 상대방이 무슨 의도에서 질문을 던지는지 헤아려 적절한 대답을 들려주기 위함이기도 하다.¹³⁾ S형 당사자가 끝내 의사를 결정하지 못하는 경우 중재부에서 적절한 결정을 내려주는 것도 한 방법이다.

(4) 갈등의 종결을 강조한다

갈등을 하나의 도전으로 여기는 D형과 반대로 모든 일이 질서 있게 움직이고 조화롭게 놓여있기를 바라는 S형은 갈등상황에 놓여있는 것 자체를 굉장히 부담스럽게 생각한다. 따라서 S형을 설득하는 가장 좋은 방법 중 하나는 ‘갈등의 종결’을 강조

13) Rohm, R. A., 2002, 『성격으로 알아보는 속시원한 대화법』, 박옥 역(서울: 도서출판 나라), 73쪽.

하는 것이다. 갈등의 책임이 주로 상대방에게 있는 상황이라고 하더라도 S형 당사자는 갈등의 상황에 얽혀 있다는 것 자체로 심적인 부담을 가지고 있다. 조정절차에서 원만하게 해결하지 않으면 갈등이 지속될 수 있다는 점, 심적 부담감을 오늘이 자리에서 끝낼 수 있다는 점 등을 들어 분쟁을 신속하고 평화롭게 마무리하는 것이 좋겠다고 설득하여 당사자가 부담감을 내려놓을 수 있도록 도와준다.

4. C형 당사자에 대한 설득 전략

(1) 정해진 절차와 규정의 준수를 강조한다

C형은 정해진 절차대로 움직여야 마음이 편한 유형이다. 이들이 무엇을 행동으로 옮길 때에는 반드시 그 행동의 ‘근거’가 뒷받침되어야 하며, 따라서 상대방의 주장에 설득당하기 위해서는 ‘왜, 어디에 근거하여’가 명확해야 한다. 따라서 이 사건이 어떤 관점에서 문제가 될 수 있으며, 그러한 관점의 근거가 되는 법률 조항과 판례는 어떤 것이 있는지 상세히 설명해주는 것이 좋다. 이들은 진행되고 있는 절차 하나하나에 의심을 품기 때문에 조정합의의 효력이 구체적으로 어떤 것인지, 심리 이후에는 어떤 절차가 남아있고 절차의 소요시간은 얼마나 되는지 사전에 정보를 줄 필요가 있다.

(2) 구체적인 데이터를 제시한다

C형은 세밀하고 구체적인 데이터를 원한다. 또한 데이터를 재차 확인하고 싶어하므로 서면으로 작성된 데이터를 선호한다. 단순히 ‘이제까지 주로 이렇게 해왔다’는 식의 사회적 관례나 약속에 대해서는 신뢰하지 않는다. 따라서 불확실한 예측이나 약속은 삼가는 것이 좋고, 표현에 있어서도 애매한 단어나 주관적 표현은 지양하고 객관적 표현과 어휘를 사용하고, 제시한 자료의 정확한 출처를 밝혀준다. 이들은 스스로 생각하기에 논리적이고 신뢰가 가는 것에 대해서는 망설이지 않고 따른다. 반면 일부 정확하지 않거나 근거에서 논리적 빈약함이 발견된다면 기존의 관행이 그러하였더라도 따르지 않는 경우가 많다. 즉 데이터의 뒷받침 없이 ‘다른 사람도 다

이렇게 한다'거나 '유명인사인 ~도 이렇게 했다'는 식의 예를 드는 것은 C형에게 그다지 설득적이지 않다. 상세하고 정확하며 구체적인 정보를 제공한 후, 결정권은 당사자에게 넘기는 것이 좋다.

(3) 흑백논리의 위험성을 지적한다

C형은 폐쇄적인 사고를 하므로 'A가 아니면 B'라는 결론을 내린다. 누군가가 옳으면 다른 사람은 틀렸다고 생각하며, 정해진 결론의 옳고 그름을 따지려 한다. 중재부가 양 당사자 중 어느 쪽의 손을 들어주었는지를 중요하게 생각하며, 자신의 생각이 틀릴 수도 있다는 가능성을 쉽게 인정하지 않는다. 그러므로 이들에게는 조정 절차가 소송과 달리 옳고 그름을 가리는 장이 아니며, 다양한 결론이 가능하고, 제3의 결과도 도출될 수 있는 장점이 있다는 점을 강조하고 넓고 다양한 시야로 쟁점을 다른 각도에서도 살펴볼 수 있다는 점을 지적해주는 것이 중요하다.

(4) 감정이 아니라 이성에 호소한다

자기확신이 강한 C형은 네 가지 유형 중 가장 설득하기 어려운 유형이다. 이들은 감정이 아니라 이성적으로 반박해야 설득된다. 상대방에 대한 공감 능력이 떨어지는 C형에게 "이 기사 때문에 신청인이 얼마나 충격이 컸겠습니까." 또는 "언론사 측에서도 노력을 기울이고 있는 것으로 보이니 애초의 요구수준에서 조금 양보하시는 것이 어떻겠습니까?"라는 등 조정위원이 상대방의 난처한 입장과 피해 정도를 설명해봤자 이들은 마음을 움직이지 않을 가능성이 크다. C형 당사자에게는 논리적 근거로 뒷받침 되지 않는 주장은 설득력이 떨어진다. 이들을 움직이기 위해서는 철저한 증거 조사와 데이터, 통계, 각종 판례, 유명한 학자들의 이론 등 객관적으로 (특히 서면으로) 확인 가능한 근거가 필요하다. "중재부에서 조사해보니 ~한 결과가 나왔습니다.", "이 사건과 비슷한 사건에 대한 판례가 있었는데, ~와 같습니다."라는 논리적이고 신중한 접근이 필요하다. 대화를 시작할 때에도 S형이나 I형과 달리 C형은 처음부터 개인적인 이야기를 하거나 친밀감을 드러내면 심적 부담감을 느낀다. 순차적으로 차근차근 대화를 이끌면서 왜 그런지에 대한 근거를 충분히 들어

설명하고 전례를 곁들이는 것이 좋다.

IV. 맺음말

이제까지 D-I-S-C형에 따라 각 유형별 특성과 설득의 전략에 대해 살펴보았다. 모든 인간이 4가지 유형에 정확하게 100% 들어맞는 것은 아니며, 두 가지 유형이 섞여 있거나 또는 상황에 따라 다른 성향의 특성을 보이기도 한다. 경우에 따라서는 상대방의 성향을 명확하게 판단하기 어려운 경우도 있을 것이다. 그러나 중요한 것은 상대방의 고유한 성격이나 태도의 차이가 있음을 이해하고 이를 바탕으로 상대방에게 어떻게 대응하고 설득할 것인가에 대한 통찰력을 얻는 것이다. 아무리 훌륭한 설득의 비책이라 할지라도 적절한 때와 장소에서 그에 적합한 상대방에게 쓰이지 않는다면 효용가치가 떨어진다. 획일적인 한 가지 방법보다는 상대방의 입장에 자신을 맞추고, 상대방의 유형에 따른 전략을 사용한다면 설득의 길이 열릴 것이다.

제 2 주 제

「난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법」

난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법

I. 들어가는 말

누구나 설득을 시작하기 전에는 순조로운 과정을 거쳐 합리적으로 결론이 도출되기를 기대한다. 하지만 일단 설득에 들어가고 나면 그것이 생각처럼 쉽지 않음을 깨닫곤 한다. 설득 상대방은 설득자의 생각만큼 합리적이지 않은 경우가 많으며, 매우 화가 나서 누구의 어떤 말도 귀에 들어오지 않는 상태일 수도 있고, 때로는 작정하고 설득자에게 공격을 퍼부을 수도 있다.

이러한 난관에 부딪혔을 때 대부분의 사람들은 본능적 감정이 앞서기 마련이다. 타협을 거부하는 상대에게는 밀어붙이고, 공격에는 더 강한 공격으로 대응하며, 또는 지금 눈앞의 상대가 보여주는 태도가 그의 본성이라고 여기고 도저히 자신의 힘으로는 바꿀 수 없다고 체념하고 만다. 그러나 설득은 바로 변화시키기 어려운 사람들을 변화시키는 데 의미가 있는 것이다. 어려운 상황일수록 설득자는 자신의 평정심을 유지하면서 설득을 진행해야 하고, 그 방식은 설득자의 말을 듣고 따를 준비가 되어 있는 사람을 상대로 할 때와는 확연히 달라야 한다.

이 글에서는 설득 상황에서 자주 부딪히게 되는 난감한 상황에 현명하게 대처하는 전략에 대해 살펴보고자 한다. 우선 기존의 연구결과 중 설득 또는 협상의 방해요인과 관련한 것들을 수집, 분석한 후 이를 바탕으로 조정절차에서 설득을 어렵게 만드는 상황을 재분류하고 각각의 유형에 대한 대처방법을 정리해보겠다.

II. 난감한 상황의 4가지 유형

설득 또는 협상을 어렵게 만드는 상황에 대해 미국의 대(對)테러리스트 협상 전문가인 허브 코헨(Herb Cohen)은 ① 극단적인 초기입장 ② 제한된 권한 ③ 감정전술 ④ 양보에 인색한 태도 ⑤ 최종기한을 무시하는 행동의 5가지¹⁾로 분류했으며, 하버드 대학 로스쿨의 글로벌 협상 연구가인 윌리엄 유리(William Ury)²⁾는 ① 설득자의 반사적 반응 ② 상대방의 부정적인 감정 ③ 상대방의 고집스러운 입장 ④ 상대방의 망설임 ⑤ 상대방의 힘의 우세 등으로 정리한 바 있다. 이 글에서는 위 연구결과를 토대로 조정에 있어 설득을 난감하게 만드는 상황을 ① 당사자의 고집 ② 당사자의 부정적 감정 ③ 당사자의 거짓말 ④ 당사자의 우유부단의 4가지로 나누어 살펴보고자 한다.

1. 당사자의 고집

분쟁이 조정기관까지 왔을 때에는 당사자로서는 자신이 이미 할 만큼 했다는 생각을 하게 되고, 그 반작용으로 조정절차에서는 절대 양보하지 않겠다는 기분을 갖게 되는 경우가 많다. 그래서 대부분의 당사자들이 조정절차의 시작단계에서는 자신의 입장을 절대 굽히지 않겠다는 태도를 보인다.

또한 많은 사람들이 자신의 입장을 한번 밝히고 나면 쉽사리 바꾸지 않으려는 습성이 있다. 자신이 내세운 입장 속에 스스로 갇혀버리는 것이다. 그리고 이러한 습성은 고집 또는 경직된 사고방식으로 이어져 설득에 있어 매우 어려운 장벽으로 작용하게 된다. 이렇게 당사자의 일방 또는 쌍방이 고집을 내세우면 마음 약한 쪽이 양보하거나 또는 지루한 공방전에 접어들게 된다.

2. 당사자의 부정적인 감정

1) Cohen, H., 2009, 『협상의 법칙 I』, 강문희 역(서울: 청년정신), 189-238쪽.

2) Ury, W., 2011, 『고집불통의 NO를 YES로 바꾸는 협상전략』, 이수정 역(서울: 지식노마드), 22-25쪽.

조정 당사자는 대체로 부정적인 감정상태인 경우가 많다. 크든 작든 간에 분쟁이란 기분 좋은 것이 아니며, 자신의 요구가 받아들여질지 여부가 불확실한 상황이기 때문이다. 이렇게 당사자가 부정적인 감정을 가지고 있을 때 합리적이고 객관적인 상황대처가 어려워 조정이 순조롭게 진행될 수 없으며, 자칫 조정절차가 소모적인 논쟁의 절차로 변할 우려가 있다. 따라서 상대방의 부정적인 감정을 긍정적으로 변화시켜 합리적인 갈등 해결이 가능하도록 만들기 위해서는 당사자들이 조정과정에서 가질 수 있는 감정의 유형을 파악할 필요가 있다. 이하에서는 당사자의 부정적인 감정을 ① 분노 ② 공격성 ③ 의심의 세 가지로 분류하여 살펴보고자 한다.

(1) 분노

조정의 당사자는 조정절차가 시작되기 전부터 화가 나 있기도 하고, 조정 과정에서 자신의 요구가 좌절되어 분노하기도 한다. 어떤 이유와 형태에서든 분노라는 감정은 조정에 있어 걸림돌이 되고 보다 더 많은 갈등을 발생시킨다. 분노는 다른 이에게 쉽게 전이되는 감정이며, 누구나 크게 화가 났을 때에는 이성적인 판단 기능이 마비, 또는 정지되어 합리적인 의견 교환 및 결론도출이 어려워지기 마련이다.

(2) 공격성

어떤 당사자는 조정을 공격과 방어, 논쟁의 자리로 여기고 공격할 만반의 준비를 갖춘 채 조정절차에 참여한다. 그 공격의 대상은 조정의 상대방일 수도 있고 조정위원일 수도 있다. 이러한 상황에서 당사자와 조정위원은 조정의 실질적인 문제와 그들의 인간관계를 분리하기가 대단히 어려운데, 당사자가 문제에 대해서 한 말을 상대방은 자기 자신에게 향해 한 말로 듣게 되고, 결국 각자의 행동에 대해 방어적이고 반사적인 행동을 취하게 되므로 공정한 합의점을 찾기 어려워진다.

(3) 의심

순조로운 조정을 위해서는 당사자와 조정위원 간에 신뢰가 기본이 되어야 한다. 하지만 가장 기본이면서도 쉽지 않은 것이 바로 이 신뢰의 형성이다.

조정위원과 당사자는 조정기일에 처음 만나게 되는 것이 보통이다. 당사자로서는 자신이 유리한지 불리한지 모르는 상황에서 분쟁의 해결방법이 조정위원에 의해 결정되는 상황이 매우 불안하고 의심스러울 수밖에 없다. 따라서 당사자는 아무도 믿을 수 없으며 선불리 자신의 이해관계를 드러내면 손해 볼 수도 있다는 걱정으로, 지레 마음의 문을 닫아버릴 수 있다. 이때 조정위원이 대수롭지 않게 던진 말에 당사자의 불신은 더 깊어질 수 있으며, 나아가 조정과정에서 자신이 부당하게 대우받았다는 느낌을 가지게 된다.

3. 당사자의 거짓말

흔히 사람들이 일상적으로 나누는 대화 속에도 의식적, 또는 무의적인 거짓말이 존재한다. 조정상황에 있어서도 마찬가지인데, 분쟁상황에 처해있는 당사자는 대체로 자기중심적으로 생각하고 행동하기 때문에 자신에 대한 유리한 정보만을 부각시키게 되고, 이것이 상대방의 입장에서는 거짓말이 되는 경우가 있다. 또는 당사자가 조정절차에서 자신에게 유리할 결과를 얻고자, 알고 있는 사실을 말하지 않거나 의도적으로 사실을 왜곡하기도 한다. 이렇듯 의식적이든 무의식적이든, 당사자의 거짓말을 간과하고 그대로 조정을 진행할 경우에는 불공정한 해결방안이 도출될 우려가 있다.

그럼에도 불구하고 조정절차는 법원의 소송과 달라 엄격한 증거조사를 거치지 않으며, 궁극적으로 진실을 규명하고자 하는 절차가 아니기 때문에, 준엄하게 당사자의 발언의 진위를 가려내고 지적한다면 역효과를 불러일으킬 수 있다. 그러므로 당사자의 거짓말을 노골적으로 드러내지 않으면서도 거짓말로 인해 왜곡된 결론이 도출되는 것을 막을 수 있는 적절한 전략이 필요하다.

4. 당사자의 우유부단

순조롭고 원만한 과정을 거쳐 이상적이고 합리적인 조정안을 도출했음에도 불구하고 당사자가 합의를 망설이는 경우가 있다. 당사자가 기질적으로 유난히 우유부단한 경우도 있지만, 대부분의 당사자가 조정절차를 자주 경험하지 않기 때문에 합의

의 결과로 자신이 어떤 위험과 손실을 부담하게 될지 모른다는 두려움에서 망설이는 경우가 있을 수 있으며, 또는 집단의 이익을 대변하는 당사자의 경우 조정이 끝난 후에 자신이 속한 조직에 내세울 수 있는 ‘명분’ 또는 ‘체면’이 필요한 경우도 있다.

Ⅲ. 난감한 상황에 대처하는 방법³⁾

1. 당사자의 고집에 대처하는 전략

(1) 입장이 아닌 이해관계를 논의한다

도서관에서 다투고 있는 두 사람의 예를 들어보자. 한사람은 창문을 열어놓기를 원하고, 또 한사람은 닫고 싶어하여 창문을 얼마만큼 열어둘 것인지 다툰다. 마치 어떤 해결책도 두 사람을 동시에 만족시킬 수는 없는 것처럼 보인다.

사서가 들어와 창을 열고 싶어하는 사람에게 이유를 묻자 “바람이 통하지 않아 너무 답답해요”라고 말하고, 창을 닫으려는 사람에게 이유를 묻자 “창문을 열면 바람에 책장이 날려 공부를 할 수가 없어요”라고 답한다. 사서는 잠시 생각하다가 옆방과 통하는 창문을 활짝 열어 책장이 바람에 날리지 않고도 공기가 순환될 수 있게 한다.⁴⁾

입장이 다른 두 사람 간의 협상에 관한 전형적인 예시이다. 언뜻 양측의 다툼은 입장의 차이로 인한 것처럼 보이지만 입장에서 벗어나 그 뒤에 놓여있는 그들의 이해관계, 즉 신선한 바람과 책장이 바람에 날리지 않도록 하는 두 가지의 목적을 파악하여 양쪽을 모두 만족시키는 결론을 도출한 것이다.

이렇듯 모든 이해관계에는 대개 그것을 충족시킬 수 있는 여러 가지 입장이 존재한다. 그러나 사람들은 단순하게 가장 분명한 하나의 입장만이 가능하다고 생각하

3) 이하에서 설명하는 난감한 상황에 대처하는 방법은 윌리엄 유리의 저서 『고집불통의 NO를 YES로 바꾸는 협상 전략』 {2011, 이수정 역(서울: 지식노마드)} 에서 서술하는 난관을 극복하는 단계적 전략 ① 발코니로 나가라 ② 상대의 입장에 서라 ③ 게임의 틀을 바꿔라 ④ 황금의 다리를 놓아주라 ⑤ 파워를 이용해 상대를 교육하라의 5가지를 위에서 서술한 4가지 상황 유형에 맞게 재분류 하였다.

4) Fisher, R., Ury, W. and Patton, B., 2008, 『Yes를 이끌어내는 협상법』, 박영환 역(성남: 장락), 76쪽.

고 그 입장을 고수하고 이것이 고집으로 이어진다. 따라서 상반된 입장들 뒤에 숨어있는 이해관계의 동기를 찾는다면, 대립하고 있는 당사자 모두의 이해관계를 충족시켜줄 수 있는 대안을 발견할 수 있다. 조정위원으로서 대립하고 있는 입장에 초점을 맞추는 대신 당사자가 진정으로 원하는 것이 무엇인지 알아내어 창의적인 대안을 개발하면 당사자로 하여금 자존심을 건드리거나 입장을 굽히게 하는 일 없이 합리적인 합의를 도출할 수 있다.

(2) 질문으로 이해관계를 파악한다

당사자의 이해관계를 파악하여, 입장이 아닌 문제해결로 관심을 전환시키기 위해서는 적절한 질문을 통해 당사자가 가지고 있는 숨은 의도를 파악해야 한다. 당사자의 의도를 파악하기 위해서는 ① “왜요?”(Why?) ② “왜 안되나요?”(Why not?) ③ “이렇게 하면 어떨까요?”(What if?)라는 세 가지 질문이 좋다.

우선 ① “왜요?”라는 질문을 통해 조정위원은 당사자가 정말 원하는 것이 무엇인지 정보를 얻을 수 있다. 특히 처음부터 극단적으로 요구하거나 상대의 요구를 극단적으로 거부하는 당사자에게 효과적인데, 극단적인 입장은 대체로 합리적인 근거가 없기 때문에 “왜요?”라는 질문을 받은 당사자는 자신이 진정 원하는 것이 무엇인지를 가감 없이 말할 수밖에 없기 때문이다. 따라서 당사자의 입장이 첨예하게 대립하고 당사자 일방 또는 쌍방이 고집을 부리는 경우 “왜요?”라는 질문으로 시작하되, 직접적인 질문이 다소 도전적이라면 “왜 그렇게 생각하시는지 여쭙봐도 될까요?”, “구체적으로 이유를 설명해주시겠습니까?” 등으로 간접적인 화법을 사용하는 것도 좋다.

“왜요?”라는 질문에 대해 당사자가 자신의 이해관계를 드러내려고 하지 않을 때는 간접적으로 ② “왜 안되나요?”라는 질문을 한다. 조정위원이 하나의 해결책을 제시하면서 “이렇게 하면 안되는 이유가 무엇인가요?”라고 묻는 것이다. 자신의 이해관계를 드러내려고 하지 않는 사람들의 대부분은 다른 사람이 내놓은 해결책에 대해 문제점을 지적하는 것을 좋아한다. 따라서 조정위원이 제시한 안에 대해 이유를 들어 비판하게 되는데, 그 과정을 통해서 조정위원은 당사자의 우려나 걱정 등 중요한 정보를 알 수 있게 된다.

두 가지 질문을 통해 당사자의 이해관계를 파악한 후에는 ③ “이렇게 하면 어떨

까요?”라는 질문으로 해결책을 제시할 수 있다. 이러한 형태의 질문은 당사자의 입장을 존중하면서도 타당한 해결책을 제시하기 위한 설득력 있는 표현이다. 세 가지 질문에 답을 하는 동안 당사자는 어느새 자신이 갇혀 있던 입장에서 벗어나 문제해결 과정으로 진입할 수 있으므로, 분쟁해결의 틀을 바꾼다는 소기의 목적을 달성할 수 있다.

이러한 질문들은 상대방이 없는 곳에서 하는 것이 좋은데, 당사자로 하여금 본심을 좀 더 드러내게 할 수 있으며, 자신이 상대방에게 굴복하거나 고집을 꺾는다는 생각을 줄여줄 수 있기 때문이다. 따라서 당사자의 고집으로 인해 심리가 더 이상 진행되지 않을 때에는 대강의 진술요지는 상대방이 출석한 자리에서 진술시키되, 개별적인 내용은 상대방을 퇴석시키고 개별 면담을 통해서 듣는 분리심리를 활용하면 효과적이다.

이때 당사자에게 유리한 부분보다는 불리한 부분을 부각시키는 것이 좋다. 당사자는 자신에게 유리한 부분은 굳이 말해주지 않아도 잘 알고 있으며, 바로 자신이 유리하다는 생각에서 고집을 부리는 경우가 있기 때문이다. 그러므로 당사자가 간과해서 의식하지 못했던 불리한 부분을 언급해준다면 보다 유연한 태도로 전환하는데 도움이 된다.

2. 당사자의 부정적인 감정에 대처하는 전략

(1) 분노에 대처하는 전략

1) 당사자가 비이성적이라고 단정짓지 않는다

분노는 매우 비이성적인 감정이다. 화가 잔뜩 나 있는 사람이 대체 왜 화가 난 것인지 이유를 거슬러 올라가보면 남이 보기엔 중요한 원인이 아닌 경우가 허다하다. 별일이 아닌 것이 가슴 속에 응어리져 있다가 표출되는 것인데 그 대상 또한 분노의 원인과 아무 관련 없는 경우도 있다.

또한 잔뜩 화가 나 있는 사람은 객관적으로 보기에 정상적이거나 이성적으로 보이지 않는다. 대단히 감정 조절에 능숙한 사람이 아니라면, 말의 앞뒤가 맞지 않고

중언부언 하거나 감정적인 말을 쏟아놓거나 흥분해서 언성이 높아지고 공격적으로 변하기도 한다.

하지만 이러한 당사자를 비이성적이라고 단정 짓는 순간 그가 무엇 때문에 화가 났으며 무엇을 원하는지 알아내려는 시도조차도 하지 않게 된다. 또한 당사자는 조정위원의 이러한 태도를, 문제를 덮고 현상을 유지하기 위해 자신의 분노를 저열한 감정표현으로 비하하는 것으로 받아들여 더 이상 대화를 지속하고 싶지 않게 된다. 그러므로 분노한 당사자가 자신의 마음속에 쌓인 부정적인 기운을 배출하고 평상심을 되찾을 수 있도록 적극적으로 그의 말을 경청하면서 기다려 주는 것이 중요하다.

2) 감정을 인정해준다

화난 사람이 가장 바라는 것은 ‘인정’과 ‘정당화’이다. 분노는 자신이 주체할 수 없을 정도로 너무나 무겁고 힘든 감정이기 때문에 그 상태에서 벗어나고자 하는 강한 욕구를 동반하는데, ‘화가 났다’는 사실 자체를 인정받고, ‘화가 날만했다’는 정당성을 인정받을 때 비로소 화난 상태에서 벗어날 수 있다.

연구 결과에 따르면 당사자의 분노는 4가지 요소에 의해 결정된다. ① 자신 또는 자신과 동일시되는 중요한 개인이나 집단의 관심사 침해 또는 위협 ② 상대방의 규범위반 및 권리 침해 ③ 이에 대한 상대방의 책임 인지의 부족, ④ 상대방의 납득할 수 없는 정당화이다.⁵⁾ 다시 말해 당사자 또는 그가 속한 집단의 관심사가 상대방의 잘못에 의해 침해되거나 위협을 받는 상황에서, 상대방에게 책임이 있음에도 불구하고 그것을 인지하지 못하며, 도리어 상대방이 자신의 행위를 정당화할 때 분노하게 된다는 것이다. 따라서 조정위원은 당사자가 4가지 요소 중에 어떤 부분에 의해 특히 화가 났는지에 초점을 맞춰 질문하는 것이 좋다. 그리고 당사자의 진술을 재구성하여 격분의 정도와 의미를 파악한 후 “아, 그래서 화가 나셨군요”라고 인정해주면 당사자는 분노의 상태에서 벗어나 합의를 향한 다음 단계로 나아갈 수 있다. 분노한 당사자의 마음을 무장해제시키는 힘은 바로 ‘인정’이다.

5) Boll, T., 1998, *Analyse kognitiver und motivationaler Aspekte spezi-fischer Emotionen* (Hamburg: Kovac) {문용갑, 2011, 『갈등조정 심리학』 (서울: 학지사), 301-302쪽에서 재인용} .

(2) 공격성에 대처하는 전략

1) 조정위원에 대한 공격성

① 반사적으로 반응하지 않는다

당사자가 공격성을 보일 때 조정위원이 할 일은 일단 반사적인 반응을 최대한 자제하는 것이다. 심리적인 균형을 잃은 상황에서 당사자에게 하는 말은 합리적이기 어렵다. 따라서 일단은 감정을 자제하고 생각할 시간을 충분히 번 다음에 말을 시작하는 것이 좋다.

가장 쉬운 방법은 잠시 아무 말도 하지 않는 것이다. 아무말 없이 침묵을 지키면 당사자의 공격하고 싶은 욕구를 잠재우는 부수적인 효과도 거둘 수 있는데, 이 경우 대화를 지속해야 한다는 부담감이 당사자에게 넘어가기 때문에 처음보다는 이성적으로 반응하는 것이 보통이기 때문이다.

가장 나쁜 것은 당사자의 공격에 조정위원이 휘말려 조정을 논쟁으로 끌고 가는 것이다. 중국 속담에 ‘감정이 격해지는 한 순간을 견뎌내면 100일 동안의 슬픔을 피할 수 있다’고 한다. 같은 말을 하더라도 효과적으로 전달될 수 있는 순간과 그렇지 않은 순간이 있으므로, 조정위원은 말을 참고 기다릴 때와 말을 해야 할 때를 현명하게 구분해야 한다.

② 문제에 대한 공격과 사람에 대한 공격을 구분한다

사람은 공격을 받으면 즉각 맞받아치고 진압하고 싶은 욕구를 느끼게 되는 심리가 있다. 상대방의 공격을 무조건 ‘사람’에 대한 공격으로 받아들이기 때문이다. 사실 대부분의 사람들이 문제와 사람을 구분하지 않는 화법을 구사한다. “나는 그러한 주장에는 동의할 수가 없습니다”라는 말을 “당신이 틀렸어요”라고 표현하는 경우가 많은 것이다. 게다가 누구나 유독 자신에 대해 공격하는 말을 잘 기억하고 마음에 남겨두기 마련이기 때문에 본심은 문제에 대한 공격이었다고 하더라도 듣는 사람으로서 자신에 대한 공격으로 받아들여 상처가 남기 쉽다.

하지만 이성적으로 판단해 보면 조정기일에 처음으로 마주하게 된 당사자와 조정위원 사이에 서로 인간적으로 공격할 일은 거의 없다. 따라서 당사자가 공격적인 태도를 보이더라도 이는 문제를 해결하는 조정위원의 방식이지 조정위원의 인격이나 인간성이 아니다. 따라서 당사자가 조정위원에게 “당신이 틀렸어요”라고 공격한다면 반격하거나 화를 낼 것이 아니라 “그래요. 그렇다면 이 문제를 해결할 수 있는 다른 방법을 얘기해주세요”라고 응수하여 공격을 비껴가면서 상대의 관심을 문제로 돌리는 화법이 필요하다.

이때 주의할 것은 ‘하지만’이라는 단어를 사용하지 않는다는 것이다.⁶⁾ ‘하지만’이라는 말에는 ‘내 생각이 옳고 넌 틀렸어’라는 의미가 있기 때문에 진전없는 말싸움만 이어지게 한다. 따라서 의식적으로 ‘하지만’ 대신에 ‘그리고’, ‘그렇다면’이라는 단어를 사용한다면 대화가 훨씬 부드러워진다.

2) 상대방에 대한 공격성

당사자의 일방이 상대방을 공격하는 경우, 상대방의 또다른 감정적인 반응을 유발하여 결국 조정이 아닌 격렬한 싸움의 장으로 변하기 쉽다. 따라서 조정위원은 당사자 사이에 말다툼이 일어나지 않도록 주의를 기울여야 한다. 당사자가 흥분하여 격렬하게 상대방을 공격하고 비난하는 경우, 당사자의 자존심을 건드리지 않는 한에서 적절히 제지해야 한다. 가장 이상적인 방법은 당사자 간의 직접적인 대화를 가급적 막는 것이다. 조정위원이 각 당사자의 답변을 통해 자신이 이해한 내용을 정리하여 상대방에게 전달한 다음, 다시 상대방의 입장을 들어 상대편 당사자에게 전달하는 방식으로 조정을 진행하면 당사자 사이의 소모적인 논쟁을 피할 수 있다. 또한 당사자 간의 감정대립이 극심한 경우에는 상대방을 잠시 퇴석시킨 후에 당사자의 진술을 듣는 분리심리의 방식을 활용해 보는 것도 적절한 전략이다.

(3) 의심에 대처하는 전략

1) 전문성과 신뢰성을 보여준다

6) 이 단락의 내용은 Horn, S., 2008, 『적을 만들지 않는 대화법』, 이상원 역(서울: 갈매나무), 74-78쪽을 주로 참조하였다.

조정절차에서 당사자가 의심과 걱정을 갖는 이유는 혹시라도 조정위원이 내 편이 아닌 상대방의 편에서 자신에게 불리한 결론을 이끌어내지 않을까 하는 우려 때문이다. 그러므로 의심의 원인을 제거하기 위해서는 조정위원이 전문적인 지식을 가진 믿을만한 사람이며 객관적, 독립적으로 조정을 이끌어가고 있음을 보여줄 필요가 있다.

우선 조정위원의 전문성을 부각해야 한다. 학위, 직함 등을 제시하면 이 분야에 잘 알고 있으며 정확한 지식을 가지고 있다는 인상을 당사자에게 줄 수 있다.

또한 특정 조정의 대상이 된 분쟁에 대해 아무런 사심 없이 순수한 동기에서 자신의 의견을 제시하며 조정절차를 이끌어가고 있음을 보여야 한다. 그러기 위해서는 당사자 일방에게 치우친 듯한 말과 태도를 주의해야 한다. 당사자는 조정위원이 하는 말의 내용 뿐 아니라 눈길이나 태도 등을 예의 주시하고 있으므로, 당사자 일방이 말을 할 때만 주의 깊게 듣고, 다른 당사자가 말할 때에는 다른 곳을 본다거나, 한 쪽에만 많은 양의 진술을 하도록 한다거나, 또는 분리심리에 있어 일방 당사자에게만 많은 시간을 할애하는 등의 태도는 설사 조정위원이 그럴만한 이유가 있었다고 하더라도 상대방을 불안하게 만든다. 따라서 조정위원은 당사자가 조정과정에 의심을 품지 않도록 세심한 배려를 해야 한다.

또한 조정위원은 당사자가 의심을 지우고 최대한 조정위원을 신뢰할 수 있도록 주장을 데이터와 근거로 뒷받침해야 한다. 객관적인 기준이 제시되지 않은 주장은 당사자로 하여금 조정위원의 주관적인 판단에 의해 내린 결론이라는 인상을 주기 때문이다. 법률을 비롯한 규정, 비슷한 사건의 판례나 조정사례를 구체적으로 언급하면 당사자를 합리적으로 설득할 수 있다.

2) 당사자에게 선택권을 준다

의심은 불안에서 온다. 당사자가 불안한 이유는 자신의 의지와는 상관없이 자신의 권리관계가 믿을 수 없는 타인에 의해 결정되는 것이다. 이러한 당사자에게는 결과뿐만 아니라 절차가 공정하다는 인상을 주는 것이 매우 중요하다. 미국의 정치 철학자 존 롤즈(John Rawls)의 절차적 정의이론(Procedural Justice Theory)에 따르면 절차가 공정하다고 인식하면 그 절차에 의해 나온 결과도 공정한 것으로 받아들

이게 된다고 한다.⁷⁾ 따라서 당사자로 하여금 결론을 도출하는 절차가 공정하다고 느끼는 것이 중요한데, 가장 좋은 방법은 결론을 내는 과정에서 주도권을 당사자에게 부여하는 것이다. 예를 들어 의심을 품고 있는 당사자로 하여금 복수의 조정안을 제시하게 하고, 상대방이 그중에서 해결책을 선택하게 하는 것도 좋은 방법이다.

3. 당사자의 거짓말에 대처하는 전략

당사자가 의식적, 또는 무의식적으로 거짓말을 하고 있다는 것을 알게 되었을 때 조정위원은 이를 밝혀내어 비난하기 쉽다. 하지만 이러한 태도는 지양해야 한다. 상대방의 면전에서 거짓말에 대해 지적을 당하면 당사자의 체면이 크게 손상되고 문제 해결을 위해 나아가겠다는 의지가 꺾이게 된다.

그러므로 조정위원은 비난은 하지 않되, 당사자가 스스로 자신의 거짓말이 노출되었음을 느끼고 태도를 바꿀 수 있도록 끊임없이 확인을 해야 한다. 당사자가 거짓말을 철회할 수 있도록 길을 열어주는 것이다. 상대가 애매한 대답을 하거나 답을 회피하는 부분이 있으면 다시 한 번 “죄송합니다. 잘 이해가 안되는군요. 앞서 말씀하신 것과 어떻게 연관되는지 설명해 주시겠습니까?”라고 묻는 것이 적절하다. 다시 말해 조정위원이 당사자의 거짓말을 알고 있으나 직접적으로 지적하지 않을 뿐이라는 것을 암시적으로 알려주는 것이 중요하다.

당사자를 심하게 추궁하는 것은 역효과를 불러일으킨다. ‘당신은 거짓말하고 있다’, ‘당신은 믿을 수 없다’는 등으로 말한다면 당사자는 더 이상 아무 말도 하고 싶지 않게 된다. 따라서 “상대방의 증거와 주장으로 판단해 볼 때 당신의 주장은 인정하기 어려울 것 같은데 어떻게 생각하십니까?”라는 식으로 우회적으로 표현하는 것이 좋다. 당사자를 비난하고 비판하는 것에 치우쳐 조정절차가 추구하는 원래의 목적을 잊어서는 안된다.

4. 당사자의 우유부단에 대처하는 전략

7) 강영진, 2009, 『갈등해결의 지혜』 (서울: 도서출판 일빛), 44쪽.

(1) 단계별로 합의한다

당사자는 자신에게 중요한 이해관계가 걸려있는 문제를 비교적 단기간이 소요되는 조정절차에서 결정하는 것을 부담스럽게 느낄 수 있다. 이럴 때 당사자를 압박하거나 몰아붙여서는 안된다. 속담에 ‘빨리 가고 싶으면 천천히 걸어라’라는 말이 있다. 합의로 가는 길을 보다 쉽게, 빨리 가기 위해서는 역설적으로 천천히 견도록 당사자를 유도해야 한다. 일괄합의가 불가능해 보인다면 협상과정을 단계별로 나누어서 접근하는 것이 유익한데, 단계별로 접근하면 처음에는 불가능해 보이던 것을 점차적으로 가능한 것으로 바꾸어준다. 그렇게 부분적인 합의가 쌓이다 보면 애초에 의도했던 일괄합의에 이를 수 있다.

(2) 선택의 폭을 줄이고 양자택일을 하게 한다

의외로 사람들은 자신이 무엇을 원하는지 잘 모르는 경우가 많다. 따라서 너무 많은 선택안을 주면서 결정하게 하는 것은 당사자에게 부담을 주고 도리어 의욕을 꺾는 결과를 초래할 수 있다. 마케팅 전략에 있어서도 너무 많은 옵션을 제공하는 상품은 도리어 매출을 떨어뜨리는 효과를 가져온다고 한다.⁸⁾

조정에 있어서도 마찬가지다. 얻고자 하는 바가 뚜렷한 당사자가 아니라면 너무 많은 선택의 길을 제시하는 것은 당사자의 우유부단함을 더욱 부추기는 결과를 초래한다. 당사자에게 최선이라고 생각하는 선택안을 두 개 정도 제시하며 양자택일 하도록 한다면, 당사자의 망설임을 줄여주며 조정의 주도권을 당사자에게 부여한다는 의미에서도 바람직하다.

(3) 당사자의 체면을 세워준다

조정절차에 임한 당사자는 개인적인 이익만을 대변하고 있을 수도 있으나, 많은 경우 자신에게 권한을 위임한 집단의 이익을 대변하기도 한다. 이러한 상황에 있는 당사자들은 자신의 이해관계가 충족되었는지 여부에 관계없이 향후 집단에서 받을

8) Cialdini, R. B., 2008, 『설득의 심리학』, 윤미나 역(서울: 21세기북스), 48-49쪽.

비난이나 부담이 우려되어 합의를 망설일 수 있다.

그러므로 당사자가 결단을 내리고 합의의 과정으로 가도록 하기 위해서는 당사자가 주변인으로부터 받을 비판과 부담을 면할 수 있도록 도와주어야 한다. 가장 유용한 방법은 상황이 바뀌었음을 알려주는 것이다. 당사자는 조정에 임하기 전 그가 속한 집단에서 정보수집과 논의를 거쳐 입장을 정리했을 것이다. 조정위원은 당사자가 수집한 정보와 논의가 어떠한 상황에서는 타당할 수도 있으나, 심리 과정을 거치는 동안 다른 사실관계가 발견되어 상황이 바뀌었음을 알려주는 것이 좋다. 다시 말해, 당사자가 조정위원이나 상대방에게 양보하는 것이 아니라 상황에 양보하는 것임을 주지시킨다면, 차후에 받을 비판이나 부담에 대한 우려를 줄여주고, 당사자의 체면을 세워주는 효과를 가져온다. 유사한 사건의 판례나 조정사례 등을 언급 해주면서 특별히 불리하게 합의한 것이 아니라고 설명해주는 것도 좋은 방법이다.

(4) 합의 불성립 시의 결과를 설명한다

대체로 많은 사람들은 조정절차에 이를만한 분쟁을 자주 경험하지 않는다. 따라서 당사자들은 조정절차에서 합의가 되지 않을 경우의 부정적인 결과에 대해서는 잘 알지 못하는 경우가 많다. 그렇다면 우유부단하고 망설이는 당사자에게 합의가 되지 않을 경우에는 차후에 어떠한 절차를 밟게 되며, 그 절차에서 어떤 불리함이 있는지 알려주는 것도 도움이 된다. 조정절차의 신속성, 경제적, 합리성을 강조하고 소송에 이르렀을 때 소요되는 비용과 시간, 불리하게 될지 모르는 결론의 위험성 등을 설명해 준다면 우유부단한 당사자로 하여금 결단을 내리게 하는 적절한 전략이 될 것이다.

Ⅲ. 맺음말

모든 사건에는 고유한 얼굴이 있다. 당사자가 다르고 분쟁의 양상이 다르며 합의를 어렵게 하는 난감한 상황도 제각각이다. 어떤 사건은 실타래처럼 복잡하게 얽혀 도저히 합의에 이를 수 없는 것처럼 보이기도 한다.

하지만 고집을 피우거나 적대감을 드러내거나 결정을 못하고 망설이고 있는 당사자 모두, 어떻게든 조정절차에서 분쟁을 끝내고 싶어하는 마음을 가지고 있다. 그리고 그 마음을 읽어내어 합의로 인도하는 역할은 조정위원의 몫이다. 고집부리는 당사자의 이면에 어떤 문제해결의 의지가 숨어있는지 알아보고, 화가 난 당사자에게 공감하고, 당사자의 공격을 조정위원 자신에 대한 공격이 아닌 문제에 대한 공격으로 받아들이며, 공정하고 중립적인 태도로, 속임수에는 단호하되 당사자의 체면을 세워주며 조정을 진행해야 한다. 조정위원이 은근과 끈기, 그리고 당사자에 대한 배려를 잊지 않고 현명하게 조정을 진행한다면, 난감한 상황을 극복하고, 당사자가 궁극적으로 원하는 바에 이르도록 이끌 수 있을 것이다.

제 3 주 제

「대화와 물음의 新수사학」

대화와 물음의 新수사학

-페렐만과 메이에르의 수사학-

I. 들어가는 말

설득의 성공 여부는 설득자의 말, 몸짓, 상대방의 기분 등 여러 요소에 의해 달라질 수 있는데, 이에 못지않게 중요한 것이 바로 ‘설득이 추구하는 가치관’이다. 이에 따라 생각을 일방적으로 전하기만 하는 설득자가 되기도 하고, 설득 상대방과 생각을 주고받는 설득자가 되기도 한다. 설득의 지향점에 대한 가치관은 설득의 방법을 정하는 등대 역할을 할 수 있음에도, 그 동안 상대적으로 주목받지 못했다.

이에 이 글에서는 신(新)수사학¹⁾ 관련 연구 중에서 설득이 지향하는 가치관에 대한 내용을 소개하고자 한다. ‘대화’를 중시한 카임 페렐만(Chaim Perelman, 1912~1984)을 중심으로 다루면서, ‘물음’을 강조한 미셸 메이에르(Michel Meyer, 1950~)의 연구도 함께 살필 것이다. 신수사학은 대화와 질문을 통해서 합의를 이끄는 조정과도 관련이 깊다. 따라서 설득의 지향점에 대한 페렐만과 메이에르의 생각이 조정 절차에 던지는 실마리에 대해서도 생각해보도록 하겠다.

II. 대화의 수사학 (페렐만의 수사학)

1. 페렐만의 삶과 신수사학의 배경

페렐만은 폴란드에서 태어나 벨기에로 이주했고, 동시에 유대인이기도 했기 때문에 코스모폴리탄적인 특성을 가지고 있었다. 또한 유대인 말살 정책 당시 유대인을 향

1) 신수사학은 문체 등 표현을 중시했던 고전 수사학(중세, 르네상스를 거쳐 19세기 후반에 이르는 시기의 수사학)에서 벗어나 논증을 강조한 현대의 수사학과를 일컫는데, 논증에 대한 내용은 다음 호에서 다루기로 한다.

한 폭력성을 목도하면서 세계의 갈등과 해결에 더욱 관심을 갖게 되었다. 세계대전 후 국제 정세는 소련과 미국으로 양분된 갈등 상황이 이어졌다. 페렐만은 현대세계의 대립이 상대를 부정하는 일원론적인 사고에서 기인한다고 보았으므로, 무력 등 상대에 대한 존중이 이루어지지 않는 전제주의 방식으로는 갈등이 해결되지 않으며, “평화롭고 이성적인 해결을 위해 필요한 도구는 대화”²⁾이고, “정치가나 지도자가 가져야 할 최고의 덕목은 협상에 임하는 능력”³⁾이라고 강조하였다.

위와 같은 단초들이 바로 신수사학의 토대가 되었다. 그는 자신의 출신과 환경에서 기인하는 모든 약점들을 도리어 학문적 영감의 원천이자 강점으로 전환시킬 수 있었다.⁴⁾ 페렐만의 혼재된 정체성은 신수사학의 다원주의로, 유대인 학살의 목적은 일원주의의 부정과 대화의 강조로 이어졌다.

2. 페렐만의 신수사학의 특징 : 다원주의

페렐만의 신수사학의 기저에 있는 정신은 ‘다원주의’이다.⁵⁾ 페렐만은 우리 사회의 여러 문제들이 참 혹은 거짓으로 딱 잘라 양분될 수 없기 때문에 둘 중 하나만 옳다는 식의 데카르트적 사고에서 벗어나야 한다고 하였다. 그는 여러 견해가 동시에 모두 이성적일 수 있다고 보았다. 또한 다원주의의 영향으로 고정관념이나 편견 등도 당연시하지 않게 되었다. 다원주의는 다양성이 함부로 훼손되는 일이 없도록 선입견을 갖는 것을 경계하려고 했기 때문이다.

다원주의가 필요한 이유는 서로 간의 차이가 인정되고 존중되는 사회에서만 진정한 자유가 향유될 수 있다고 보았기 때문이다. 일원적인 사회에서는 이미 옳은 것이 정해져 있기 때문에 표면적으로는 자유가 있는 것처럼 보일지라도 실제로는 강요된 순종만 있을 뿐이고 진정한 자유는 없다고 하였다.

그런데 유의할 점은 신수사학이 다원주의를 근본정신으로 삼았다고 해서 합의나 결론 도출마저 부인하지는 않았다는 점이다. 즉 다원주의적 관점에서 A도 옳고 B도 옳다고 보더라도, 이에 대해 어떤 결정도 내리지 않은 평행 상태가 유지되어야 한다고 했던 것은 아니었다. 페렐만은 “다원주의가 언제나 타협, 동화, 종합을 통한

2) Maneli, M., 2006, 『페렐만의 신수사학』, 손장권·김상희 역(서울: 고려대학교 출판부), 25쪽.

3) Maneli, M.(2006), 26쪽.

4) Maneli, M.(2006), 222쪽.

5) 다원주의에 대한 내용은 Maneli, M.(2006), 44-52, 64-71쪽에서 주로 참조하였다.

개선을 모색”⁶⁾해야 된다고 했으며 신수사학은 “다양한 논쟁에 의해 분열된 대중의 지지를 최대한으로 확보할 수 있는 가장 타당하고도 충분하며 공정한 결정을 내리는 방법을 찾으려는 실제적인 목적을 위한 논증의 이론”⁷⁾이라고 하였다. 이를 통해 보건대 페렐만이 상정한 다원주의란 ‘저마다 가지고 있는 생각, 가치관, 태도 등이 서로 다를 수 있음을 인정하는 입장’이라고 정리할 수 있다.

한편 페렐만의 신수사학에서는 삶에 양자택일의 논리가 통하지 않으므로 우리는 제3, 제4, 제5의 해결방식을 찾을 수 있다고 보았다.⁸⁾ 1978년 캠프 데이비드에서 윤곽이 잡힌 이집트-이스라엘 평화조약은 양자택일 방식이 아니라 제3의 방식으로 접근해서 문제를 푼 대표적인 예이다.⁹⁾ 발단은 이스라엘이 이집트와의 사이에 놓인 시나이 반도를 점령한 데서 비롯되었다. 양국은 이 문제를 평화롭게 해결하기 위한 협상을 시작했다. 그러나 이스라엘은 시나이 반도 일부를 고수하겠다고 하고, 이집트는 시나이 반도 전부를 이집트의 주권 하로 되돌려 놓아야겠다고 하는 등 극명하게 대립하여 양국이 모두 만족할 만한 반도 위의 경계선을 정할 수 없었다. 하지만 양국은 경계선 지정에만 고집 부리지 않고, 새로운 제3의 해결방식을 생각해냈다. 이스라엘의 이해관계는 사실 자국의 안전보장에 있었으므로, 이들은 시나이 반도의 주권은 이집트가 가지되, 비무장 지대의 확대를 더 이상 이집트 탱크가 이스라엘 국경 근처에 오는 일이 없도록 하는 새로운 협상을 도출하였다. 양국은 ‘경계선 지정 혹은 협상 결렬’이라는 양자택일의 시각에서 벗어나서 제3의 안을 제시함으로써 양자가 모두 만족하는 평화로운 결론에 도달했다.

‘조정’도 일종의 협상이다. 조정은 당사자들이 어디에도 매이지 않고 다양한 방안들을 자유롭게 선택할 수 있는 대표적인 제도이다. 얼마든지 제3, 제4, 제5의 방식에 대해 자유롭게 생각해볼 수 있다. 이런 점에서 조정은 다원주의 가치가 내재된 제도라 할 수 있다.

3. 페렐만의 신수사학의 특징 : 대화

6) Maneli, M.(2006), 68쪽.

7) Maneli, M.(2006), 53쪽.

8) Maneli, M.(2006), 83쪽.

9) 이하 ‘이집트-이스라엘 평화조약’에 대해서는 Fisher, R., Ury, W. and Patton, B., 2008, 『Yes를 이끌어내는 협상법』, 박영환 역(성남: 장락), 78-79쪽에서 주로 참조하였다.

(1) 대화가 가진 힘 : 다원주의의 실현, 이성적이고 평화로운 해결

페렐만은 다원주의를 실현하는 방법으로 ‘대화’를 제시하였다. 대화는 개인이 가진 생각을 밖으로 끄집어내주는 역할을 할 수 있기 때문이다. 페렐만은 다원주의가 실현되기 위해서는 먼저 다수 사람들이 가진 의견이 서로 만나고 부딪히고 이해될 필요가 있다고 여겼는데, 바로 ‘대화’가 이것들이 일어나는 장소였다.

대화는 다양한 의견을 표출시키는 장소이기도 하면서, 또한 이성적이고 평화로운 해결을 가능하게 하는 수단이기도 하다. 페렐만은 이성적인 해결을 도모한다는 측면에서 대화가 “지적인 발전을 촉진하는 정신의 자극제”¹⁰⁾이면서 “상대적 진실과 상대적으로 좋은 해결책을 찾기 위한 훌륭한 기준”¹¹⁾이라고 보았다. 즉 대화를 통한 의견의 공유는 각자의 정신을 더 자극해서 결국에는 좋은 해결책에 도달하게 하는 것이다.

또한 대화는 평화롭게 문제를 해결한다. 대화는 당장에 상대를 내리찍어서 빠른 결론을 만들어내는 힘은 없지만, 의견을 공유하고 합의하는 과정을 통해 평화로운 결론을 도출케 하는 힘을 가지고 있다. 앞서 소개한 이집트-이스라엘 평화조약 체결 사례는 대화로써 문제를 평화롭게 해결하는 것을 잘 보여주는 경우이기도 하다. 대화를 통해 일촉즉발의 상황에서 벗어날 수 있었다. 페렐만은 “서로 대화를 나누고 설득하는 과정에서 개발된 새로운 생각들이 겉보기에는 막강한 듯이 보이는 군사·방위 및 행정체제를 잠식하고 결국에는 그것들을 압도할 수 있으며, 또한 민감하고 심각한 갈등의 해결을 위해서 대화의 능력이 필수적”¹²⁾이라고 하였다.

이와 같이 대화의 힘은 조용하지만 강력하다. 대화를 통해 다양한 의견이 공유·이해될 수 있고, 이로써 다원주의의 실현 및 이성적이고 평화로운 문제 해결도 가능해진다. 페렐만도 이런 측면에서 누구보다 대화의 가치를 높게 평가했다. 조정도 ‘대화’로써 문제를 해결하는 제도이다. 그러므로 조정은 다른 분쟁해결절차보다도 이성적이고 평화롭게 문제를 해결할 수 있는 전제를 갖추고 있다고 볼 수 있다. 아래에서는 보다 구체적으로 들어가서 대화 과정에서 어떤 목적, 어떤 조건이 충족될 때 다원주의가 실현되는 대화가 이루어질 수 있는지를 살펴보겠다.

10) Maneli, M.(2006), 67-68쪽.

11) Maneli, M.(2006), 19쪽.

12) Maneli, M.(2006), 35쪽.

(2) 대화의 목적 : 청중의 합의를 얻는 것

그렇다면 대화의 목적에 대해 어떻게 말할 수 있을까? 아래는 페렐만의 가치관을 가장 잘 보여주는 부분이라 생각되어 소개한다.¹³⁾

논증의 목적은 단순히 과거 자신이 지녔던 견해를 포기하고 화자의 견해를 수용하는 것은 아니다. 그러한 목적은 너무 협소하고 단순하며 추상적이다. 그러한 목적은 ‘형식주의자’, ‘수학자’, 혹은 심지어 교조주의자의 목적일 것이다. 그러나 신수사학에서 말하고 있는 것처럼, 실질적 활동이나 사회적 다원주의의 관점에서 볼 때 **대화의 목적은 우리의 실질적 목표를 추구하기 위해 청중의 합의를 얻어내는 것이다.** (중략)

페렐만의 생각이야말로 (중략) 그의 **인본주의적 접근의 산물**이라 할 수 있다. 일단 인간이란 존재가 로봇이나 기계가 아니라는 데 동의한다면, 우리는 그 인간이 사유하는 개인들이라는 사실에서 출발하여 일관된 결론을 이끌어내야 한다. 그 사유하는 개인은, 비록 논쟁자가 제시하는 것들에 대해 적대적은 아닐지라도 그것과는 다른 많은 사유들과 신념을 이미 지니고 있는 존재인 것이다. (중략) 따라서 **페렐만의 정확한 표현을 빌리자면, 논쟁자는 그가 “청중의 합의를 유도해 내거나 증대”했을 때 이미 그의 목적을 달성했다는 것이다.** 달리 말하자면 청중은 자신이 지닌 철학, 이데올로기, 종교 혹은 형식적이든 공식적이든 간에 깊이 공감하고 있는 견해들을 바꾸도록 요구받는 것이 아니다. **반면 청중은 엄격히 규정된 공동의 어떤 목표들을 달성하기 위하여 예측 가능한 가까운 장래에 화자와 협조한다는 결정을 내려야 한다.** 이것이 바로 청중의 합의를 ‘유도’해내고 ‘증대’시킨다는 의미에 해당한다.

페렐만은 대화의 목적이 ‘청중의 합의를 얻어내는 것’에 있다고 한다. 그런데 합의를 얻어낼 때 유의할 점은 인간은 이미 많은 사유와 신념을 지니고 있는 존재이기 때문에, 청중들에게 그들이 믿는 이데올로기, 종교 등 깊이 공감하고 있는 견해들을 바꾸도록 요구하는 단순하고 폭력적 접근을 하여서는 안 된다고 한다. 그러므로 대화의 목적을 설정할 때에는 상대방에 대하여 ‘의견의 수용/거부’라는 양자택일의 맥락으로 다가갈 것이 아니라, 좀 더 섬세하게 상대를 배려하고 존중하는 방향,

13) Maneli, M.(2006), 105-106쪽 (강조는 언론중재위원회).

즉 화자와 청중에게 어떤 공동의 목표를 제시하고 이를 위해 청자가 화자에게 협조하게 하는 방향으로 접근해야 한다는 것이다. 이러한 접근은 청자/타자에 대한 깊은 존중이 없이는 불가능하다.

위와 같이 페렐만의 신수사학에 밝혀진 대화의 목적은 조정의 목적에서도 고려될 수 있다. 조정은 대화를 통해 양 당사자의 ‘합의를 얻어내려는 분명한 목적’을 가지고 있기 때문이다. 그러므로 페렐만의 신수사학에 따를 때, 조정에서 양 당사자로부터 합의를 끌어냄에 있어 피해야 할 것은 개인의 신념이나 고유한 상황을 고려하지 않은 획일적인 방향을 제시하고, 상대가 이에 대해 수용/거부라는 두 가지 대응밖에 할 수 없는 상황을 조성하는 일이다. 그러므로 조정의 양 당사자를 고려한 공동 목표를 설정한 뒤 이들에게 협조를 구하며 합의를 유도·증진하겠다는 마음가짐이 필요하다.

(3) 대화의 조건

페렐만의 신수사학에서는 제대로 된 대화가 실현되기 위한 몇 가지 조건을 제시하였는데, 그 중 하나가 토론자에 대한 이해이다. 대화의 목적이 발화자가 일방적으로 안을 제시하면 상대방이 이를 수용할지 여부만 결정하면 되는 것이 아니라 상대방과의 합의를 만들어가는 데에 있으므로, 이를 위해서는 상대방에 대한 이해가 반드시 필요하다.

그러므로 페렐만은 담론 과정에서 가장 먼저 할 일이 대화 상대방이 가진 진정한 의도의 파악이라고 보았다.¹⁴⁾ 대화 상대방이 자신의 생각이나 의도를 정확하게 표현하고 있는지, 만일 그렇지 않다면 그들은 ‘왜’ 애매모호하게 또는 부적절하게 표현하는지 살펴보아야 한다고 한다. 페렐만에 따르면 사람은 자신도 모르게 진심과 다른 말을 하기도 하고, 비논리적이고 모순적인 말을 하기도 하므로, 설득자는 상대방의 신념이나 관심사의 핵심 등을 파악하는 노력을 기울일 필요가 있다고 한다.

페렐만은 이 외에도 ‘참여자의 관심’과 ‘참여자가 상호 간에 솔직하게 말할 수 있는 자유’를 대화의 조건으로 제시하였다.¹⁵⁾ 우선 상대방이 대화에 관심을 가져야 이에 참여하게 될 것이다. 다음으로 페렐만은 참여자가 대화의 자유를 누리는 것을 중요하게 보았다. 대화자는 질문이나 반대논의를 던지는 것을 두려워하여서는 안

14) 이 단락의 내용은 Maneli, M.(2006), 99-100쪽에서 주로 참조하였다.

15) 이 단락의 내용은 Maneli, M.(2006), 53-57, 72-82쪽에서 주로 참조하였다.

되며, 자신의 견해를 밝히는 것을 주저하는 사람은 상대의 지지를 얻지도 못한다고 여겼다. 또한 페렐만은 자유로운 대화가 이루어지지 않을 때 진실과도 점점 멀어진다고 보았는데, 가령 화자는 대화 상대방이 속임수를 쓰는 것까지는 막을 수 없겠지만, 적어도 자유롭게 말할 수 있는 환경에서는 결국 상대의 속임수가 빨리 드러날 것이라고 하였다.

위와 같은 대화의 조건은 대화를 기반으로 하는 조정에서도 참고할 만하다. 먼저 조정위원은 대화를 통해 양 당사자가 수용할 수 있는 합의안을 도출하고 중간에서 이를 제안하는 역할을 담당하므로, 양 당사자의 내면의 입장과 이해관계, 의도를 파악할 필요가 있다.

또한 조정위원은 조정 당사자가 자유롭게 말할 수 있는 분위기를 만들어줄 필요가 있다. 조정위원은 조정의 분위기를 좌우할 수 있는 중요한 위치에 있어서, 조정위원의 태도에 따라 조정 당사자는 자유롭게 말을 하기도 하고, 또는 위축되기도 한다. 그러므로 조정위원은 이 점을 늘 염두에 두고 혹시 조정 당사자의 말할 자유를 억압하고 있는 요소가 없는지를 세심히 살펴야 할 것이다.

페렐만의 신수사학은 사회 갈등을 해결하기 위한 동기에서 시작된 학문이므로, 조정에서 어떻게 당사자의 갈등을 해결할지에 대한 착안점을 제공하고 있다. 페렐만의 신수사학에서 중요하게 생각된 가치는 ‘다원주의’와 ‘대화’이다. 조정에서도 이러한 가치가 향유되어야 한다. 이를 위해서 조정위원은 조정 상대방을 존중하고 인정하는 다원주의 정신을 주지하고, 상대방에 대한 이해를 갖추고 자유롭게 말할 분위기를 조성하여 상대방의 합의를 얻어내는 진정한 대화가 이루어질 수 있도록 늘 최선을 다하려는 자세를 가지는 게 좋겠다. ‘다원주의’와 ‘대화’의 가치를 경시한 조정은 겉으로는 대화가 진행되는 모양새를 갖추었을지 몰라도, 대화의 가치가 실현되었다고 보기는 힘든 까닭이다.

III. 물음의 수사학 (메이에르의 수사학)

메이에르는 페렐만의 제자로 그의 뒤를 잇는 신수사학자이다.¹⁶⁾ 그의 연구 중 특히 문제제기론(‘제문론’이라고도 불림)이 잘 알려져 있다. 문제제기론의 핵심은 ‘물음’에

16) 메이에르의 수사학의 내용은 박치완, 2009, “미셸 메이에르의 철학적 수사학”, 『철학탐구』, 제25집, 중앙대학교 중앙철학연구소의 논문에서 주로 참조하였다.

있는데, 물음의 가치가 무엇인지 살피는 과정을 통하여 메이에르의 신수사학에 깃든 정신을 발견할 수 있을 것이며, 이것은 질문자로서의 조정자의 역할에 관해서도 되짚어주는 바가 있을 것이다.

1. 물음의 가치 : 차이의 교환

먼저 ‘물음’에 대해 살피면, 메이에르는 물음의 가치는 차이가 교환되는 것에 있다고 하였다. 기존 서구 철학사에서는 물음보다 답을 중시 여겼다. 답은 나의 말을 전하는 것일 뿐 상대를 대화에 참여하게 하는 효과는 없다. 그러나 물음은 다르다. 물음은 상대가 대화에 들어올 수 있도록 문을 열어두는 것이다. 그래서 마음에 드는 이성에게 호감을 표시할 때는 모든 대화를 무조건 ‘물어보는’ 말로 끝내는 것이 좋다고 하는 우스갯소리는 그냥 넘길 말이 아니다.

메이에르는 타자가 물음을 통해 논의에 참여하게 되는 것에 주목했다. 물음을 다루지 않을 때 기존 관념·개념들이 폐쇄적인 성향을 가진다면, 물음을 다루면서 기존 생각들은 타자를 향해 열린 구조를 띄게 된다. 묻는 과정을 통해 비로소 나와 상대가 가진 차이가 교환되는 것이다.

메이에르는 물음을 통하여 발화자와 상대방 간의 거리도 좁혀질 수 있으리라 여겼다. 메이에르는 “수사는 하나의 문제에 대한 사람들 간의 거리에 대한 교섭”¹⁷⁾이라고 하면서 설득에 성공하기 위해서는 결국 이 거리가 좁혀지거나 없어져야 한다고 보았는데, 물음은 바로 상대와 나의 거리를 좁힐 수 있는 가장 좋은 방법이다. 물음을 통하여 상대와 내가 가진 차이에 관심을 표명하고 이를 교환할 의지를 보여주는 것만으로 상대는 나에게 마음을 연다.

그런데 조정은 많은 질문이 오가는 자리이다. 특히 조정절차에서 조정위원이 질문을 할 때가 많다. 그러므로 조정위원은 이러한 질문 행위를 단순히 실제관계 파악을 위한 수단으로만 여기는 것에서 나아가서, 좀 더 가치로운 행위로 격상시켜 생각해도 좋을 듯하다. 잘 이루어진 질문을 통해 상대방은 질문자로부터 자신이 진정으로 존중받고 있다는 생각을 하게 되고, 더 마음을 열고 차이를 교환하고 질문자와의 간격을 좁혀, 합의에 응할 마음의 준비를 하게 되기 때문이다.

17) Mayer, M., 2012, 『수사문제』, 전성기 역(서울: 고려대학교 출판부), 25쪽.

2. 차이를 가질 권리

그렇다면 메이에르가 물음을 통한 차이의 교환을 중요하게 여긴 이유는 어디에 있을까. 메이에르가 사람은 누구나 “다르게 존재할 권리”¹⁸⁾를 가졌다고 보았던 데에서부터 그 이유를 살피기 시작해야 한다. 사람은 살아온 과정도 다르며 가진 생각, 가치관, 생활방식 등 모든 것이 상이하므로, 공동체가 받아들일 수 있는 선에서 개인의 차이는 존중되어야 한다. 그러므로 차이를 부정하는 것은 개인의 권리 중 하나-차이를 가질 권리-를 침해하는 것이다. 메이에르는 사람들 각각이 그들 자체로 존재할 수 있어야 하며, 차이의 희생에 따른 결과인 보편성은 강압적이라 여겼다.

이제 이러한 차이가 왜 ‘교환’되어야 하는지를 생각해보자. 차이의 교환을 통해 각자가 가진 차이를 같게 만들자는 이야기는 물론 아니다. 서로 다른 나와 타자가 함께 살아가기 위해서는 완충지대가 필요하기 때문이다. 서로 다른 남녀가 만나서 부부로 살아가려면 서로의 차이를 이해하고 인정하는 일이 필요한 것처럼, 사회 구성원들이 한 공동체 안에서 살아가려면 구성원 간 차이를 교환하고 이해하는 과정이 요구된다.

조정 은 서로 갈등하는 당사자가 한 자리에 모인 사회의 집약판이라고도 할 수 있다. 조정 당사자는 각기 자신의 입장에서 사정이 있고 이유가 있다. ‘물음’을 통하여 이들이 가진 차이와 입장이 교환되지 않는다면 이들의 평행 상태는 계속 이어질 수밖에 없다. 하지만 이는 사회 발전을 위해서 바람직하지 않다. 그러므로 조정 시 질문과 대화를 통해서 이들이 가진 입장 차이가 교환되고, 또 이러한 교환 과정을 거쳐 절충된 합의점을 찾아가는 것은 꼭 필요한 일이라고 하겠다.

IV. 맺음말

이제까지 페렐만과 메이에르의 신수사학에 대해 살펴보았다. 페렐만은 대화를 통한 다원주의의 실현을, 메이에르는 물음을 통한 차이에의 관용을 강조하였다. 이들 연

18) Mayer, M. 2000, *Petite métaphysique de la différence : religion, art et société* (Paris: Librairie générale française), p.148 {박치완(2009), 180쪽에서 재인용}.

구의 공통점은 발화 상대방을 논증에 적극적으로 참여시켰다는 점이다. 이들 연구를 관통하는 중심 가치관이 있는데, 그것은 바로 ‘상대방에 대한 존중’이다. 페렐만과 메이에르는 차이를 무시한 설득은 평화적이고 지속적인 설득이 될 수 없으며 개인의 권리를 존중하지도 않는 것이라 보았다. ‘상대방을 향한 깊은 존중이 드러난 설득’의 구체적인 양태에 대해 하나하나 말로 꼬집어 설명하기란 불가능하겠지만, 설득을 어떻게 바라볼 것인지에 따라서 상대방을 대하는 설득자의 태도는 분명 차이를 보일 것이다. 그러므로 설득자는 말이나 몸짓뿐만 아니라, 항상 자신의 마음매무새도 가다듬어야 한다.