

조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion & Rhetoric Report

- 제1주제 : 리스킨(Leonard L. Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략
- 제2주제 : 역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜
- 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로-
- 제3주제 : 공자와 맹자의 인(仁)의 수사학
- 제4주제 : 미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례



발행인 권 성 **편집인** 오광건 **발행일** 2013년 8월 1일

등록일 2013년 2월 21일 **등록번호** 서울중.라 00532

발행처 언론중재위원회 (서울 중구 세종대로 124 프레스센터빌딩 15층)

편집 실무 언론중재위원회 교육본부장 심영진,

교육본부 연구팀장 구율화, 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 「리스킨(Leonard L. Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략」

I. 들어가는 말	03
II. 조정인의 분류와 유형별 특성	04
III. 조정인의 유형과 효과적인 설득의 전략	08
IV. 맺음말	12

15 · 제 2 주 제 「역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜」

- 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로-

I. 들어가는 말	17
II. 고려 최고의 외교가 서희의 담판	18
III. 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라	22
IV. 맺음말	28

29 · 제 3 주 제 「공자와 맹자의 인(仁)의 수사학」

I. 들어가는 말	31
II. '인(仁)을 닦아' 말하기	32
III. '인(仁)을 전하는' 말하기	37
IV. 맺음말	42

43 · 제 4 주 제 「미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례」

I. 들어가는 말	45
II. 미국 내 공공갈등과 ADR의 동향	46
III. 공공갈등 분야에서의 ADR의 대표적 사례와 의미	50
IV. 맺음말	54

제 1 주 제

「리스킨(Leonard L Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략」

리스킨(Leonard L Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략

I. 들어가는 말

조정인은 조정 과정에서 중추적인 역할을 한다. 당사자들 사이에 정보를 교환하게 하고, 그들이 서로의 견해를 이해할 수 있도록 도와주며, 새로운 생각이나 대안을 제공하거나, 당사자의 주장을 법률적으로 평가하여 해결안을 제시하기도 한다. 이때 같은 사건이라도 조정인이 조정을 진행하는 스타일은 각기 다르기 마련인데, 조정인 자신의 개인적인 성격, 경험, 지식에 따라 분쟁을 파악하는 방법이나 당사자에 대한 태도, 조정 절차 진행의 방식 등에 있어 나름의 고유한 기법을 사용하기 때문이다.

조정에 관한 많은 연구들은 조정인이 조정절차를 진행함에 있어 주로 사용하는 기법에 주목하여 이러한 기법의 차이에 의해 조정인의 유형을 분류하고, 각 유형별 조정방식 및 특성에 대해 논의해왔다. 이 보고서에서는 조정인 유형의 분류에 관한 연구 중 가장 보편적으로 인용되는, 노스웨스턴 대학교 교수인 리스킨 (Leonard L. Riskin)의 분류기준을 근거로 하여 조정인의 유형에 따른 설득의 전략을 정리하고자 한다.¹⁾ 우선 리스킨이 분류하는 조정인의 유형과 각 유형의 조정인이 자주 사용하는 조정기법 및 그 특성에 대해 살펴보고, 분쟁의 성격 및 단계에 따라 어떠한 조정기법이 적절한지에 대해 검토해보고자 한다.

1) 조정인의 유형에 관한 최근의 연구에서는 ① 분쟁의 원인이 된 잠재적 요소를 분석하는 진단형 ② 당사자로 하여금 분쟁을 스스로 해결하고 자신의 행동을 변화시킬 수 있도록 돕는 변화형 ③ 당사자의 주장을 평가하고 진단하여 해결책을 제시하는 평가형 ④ 당사자의 의사소통과 협상을 도와주는 촉진형의 4가지로 분류하기도 한다. (Kressel, K., T., Henderson, W., Reich and C., Cohen, 2012, "Multidimensional Analysis of Conflict Mediator Style," *Conflict Resolution Quarterly*, vol.10, No.1, pp.144-146).

II. 조정인의 분류와 유형별 특성

1. 조정인 유형의 분류 기준

리스킨은 조정인의 유형을 두 가지 기준에 의해 분류한다. 첫 번째로, 조정인이 해당 분쟁의 쟁점을 어디까지 파악하는가에 따라 주로 당사자의 청구내용을 집중적으로 다루는 ① 쟁점형 조정인과, 당사자가 드러내지 않은 이해관계까지 파악하여 합의점을 찾는데 주력하는 ② 관계형 조정인으로 나눈다. 두 번째로, 조정인이 자신의 역할에 대해 법률적 판단과 절차의 촉진 중 어느 쪽에 중점을 두는가에 따라 분쟁 사안에 대해 평가하고 법적 결과를 예측하는 것을 중시하는 ③ 평가형 조정인과, 쟁점에 대한 판단이나 평가보다는 절차의 촉진을 조정인의 주된 임무라고 생각하는 ④ 촉진형 조정인으로 구분한다.²⁾

2. 쟁점형 조정인과 관계형 조정인

(1) 쟁점파악의 단계에 따른 분류

조정 당사자에게는 분쟁에 있어 표면적으로 내세우는 사항 이외에도, 겉으로 드러내지는 않지만 내심 조정을 통해 충족하고 싶어하는 이해관계가 있을 수 있다. 이 중에서 어디까지를 조정 대상의 범주로 파악할 것인지에 따라 이를 좁게 보는 쟁점형 조정인과 넓게 보는 관계형 조정인으로 나뉜다. 리스킨은 조정인이 분쟁의 쟁점을 파악하는 단계를 다음의 예를 들어 4단계로 분류했다.

투자자문회사인 A사는 고객들의 투자와 관련한 데이터 관리를 B사에 10년간 위임하기로 하는 계약을 맺었다. 계약금은 100만 달러였으며, 추가 비용에 대한 합의는 양측 모두 하지 않았다. 계약한 지 몇 달 후, B사는 자신의 직원들이 계약과 관련하여 세미나, 미팅 등에 참석하는 등의 부대비용 3만 달러를 요구했다. A사는 계약에 포함되지 않은 내용이며, 부대비용을 지불하지 않는 것이 회사방침이라고 주장하였고, B사는 위임인이 부대비용을 부담해야 하는 것은 업계관행이므로 A사가 부담해야 한다고 맞섰다. A사와 B사는 결국 분쟁의 해결을 위해 조정이라는 방법을 선택했다.

2) 이하 이 보고서의 주된 내용은 Riskin, L. L., 1996, "Understanding Mediators Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed," *Harvard Negotiation Law Review*, vol.1:7을 주로 참조했다.

1) 1단계 - 법적 쟁점 파악

1단계는 분쟁의 쟁점을 아주 좁게 파악한다. 조정의 목적은 조정이 아닌 다른 절차(소송 등)에서 얻을 수 있었던 결론과 최대한 유사한 결론을 신속하게, 비용의 손실 없이 얻는 것이라고 파악하는 것이다. 위 사례의 경우 과연 3만 달러를 어떠한 법적 근거에 의해, 누가 지불해야 하는지에 중점을 두는 것이다. 이러한 유형의 조정인은 “만약 재판으로 간다면”이라는 말을 자주 사용한다.

2) 2단계 - 사업적 이해관계 파악

1단계보다 약간 더 넓게 쟁점을 파악하는 유형이다. 2단계의 유형은 실제 재판이라면 다루지 않을 쟁점, 양 당사자의 사업적 이해관계에도 관심을 갖는다. 예컨대, A사와 B사가 앞으로도 사업적 협력관계를 계속 유지할 필요가 있는지, 두 회사에 최대한 경영적 손실을 주지 않으면서 해결할 방법이 있는지 여부 등이다.

3) 3단계 - 인간적 이해관계 파악

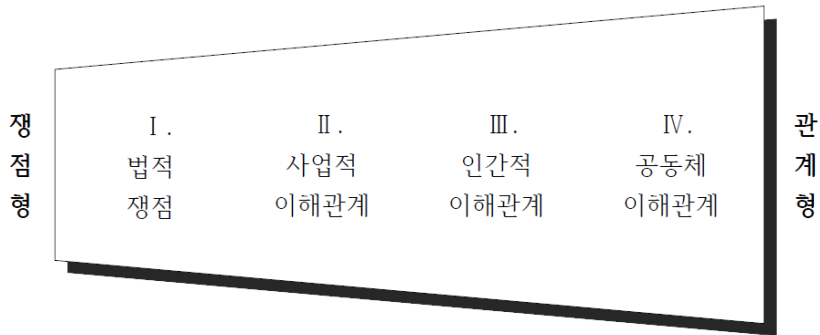
3단계의 유형은 2단계에서 한 발 더 나아가 인간적인 관계까지 파악한다. 위 사례에서 분쟁이 계속되는 동안 A사와 B사의 임원들은 서로에 대한 반감을 드러내거나 혹은 상대방으로부터 모욕감을 느끼는 상황도 겪었을 것이다. 이러한 반감은 합리적인 결론을 도출하는 데 방해가 된다. 따라서 감정적으로 원만하지 않은 상태의 조정 당사자들로 하여금 이 부분에 대해 서로 이야기를 나누도록 권함으로써 먼저 감정적 대립을 해소할 필요가 있다.

4) 4단계 - 공동체 이해관계 파악

4단계는 분쟁의 이해관계를 가장 넓게 이해하는 것이다. 1회성 쟁점에서 나아가 공동체의 이해관계를 논한다. 예를 들어 위 사례와 관련하여 법률 규정이 없다면 무역협회 등과 협력하여 입법화를 추진하거나 또는 표준 계약서 양식을 만드는 등이 여기에 해당한다.

이상의 설명을 그림으로 나타내면 다음과 같다. 왼쪽으로 갈수록 쟁점형 조정인, 오른쪽으로 갈수록 관계형 조정인에 가깝다.

<그림 1> 쟁점 파악의 단계³⁾



(2) 쟁점형 조정인과 관계형 조정인의 비교

쟁점형 조정인은 주로 표면상의 문제에 초점을 맞추며 분쟁과 밀접하게 관련되어 있는 한정된 정보에 기초해 조정 절차를 진행한다. 사례로 든 위의 사건에서라면 업계 관행에 따라 어느 쪽이 부대비용을 부담하는 것이 옳는지, 관행과 다른 당사자 간의 특약이 있는지, 이를 입증할 만한 증거는 무엇인지 살피는 것이다.

쟁점형 조정인은 문제의 법적 공방과 관련 있는 질문을 주로 하며, 당사자가 드러내는 쟁점을 벗어나지 않는다. 이로 인해 분쟁이 다른 이슈로까지 번지는 것을 막을 수 있게 되므로 분쟁을 간단하고 신속하게 해결할 수 있다.

이에 비해 관계형 조정인은 당사자가 드러내지 않는 이해관계에도 초점을 맞춘다. 따라서 분쟁과 직접적인 관계가 없어 보이는 질문도 자주 하게 된다. 사례로 든 위의 사건에서라면, A사는 언제부터 계약에 따른 부대비용을 지불하지 않기로 회사 방침을 정했는지, 그 이유는 무엇인지 묻는 것이다. 이러한 유형의 조정인은 당사자의 내심의 의사가 매우 중요하다고 생각하기 때문에 당사자와의 질문과 대화를 통해 이해관계를 파악하려 하며, 변호사가 선임된 경우라고 할지라도 사건의 당사자를 직접 심리에 참석하게 하는 경우가 많다.

3) Riskin, L. L.(1996), p.22.

3. 평가형 조정인과 촉진형 조정인

(1) 조정의 운영 방식에 따른 분류

조정인 조정기관의 주도 하에 당사자를 설득하여 당사자 간의 협상으로 합의를 도출하는 분쟁해결방법이다. 따라서 조정에는 조정기관이 주도한다는 요소와, 조정 당사자가 협상을 통하여 자주적으로 합의에 이른다는 두 요소가 혼재되어 있다. 이 두 가지 요소 중에서 어느 것을 중시하느냐에 따라, 조정기관이 주도하여 문제를 평가하고 답을 내리는 역할을 중시하는 평가형과, 당사자 간의 상호 이해와 소통을 중심으로 협상을 용이하게 진행하는 쪽에 중점을 두는 촉진형으로 구분된다.

평가형 조정인은 조정기관이 옳다고 판단하는 결론을 제시하여 당사자가 이를 수락하는 조정을 가장 이상적인 조정으로 본다. 대체로 전·현직 법관이나 변호사 등 주로 법조인들이 평가형 조정인의 모습을 보이는 경우가 많다.

촉진형 조정인은 당사자의 합의가 조정의 본질이고 조정기관의 판단은 당사자가 협상함에 있어 하나의 고려요소일 뿐이라고 파악한다. 대체로 사회심리학자, 사회복지가, 종교인 등의 조정인이 촉진형 유형을 나타내는 경우가 많다.

(2) 평가형 조정인과 촉진형 조정인의 비교

평가형 조정인은 기본적으로 판단자로서의 입장을 중시한다. 당사자들이 조정에서 원하는 것은 문제의 해결이라고 생각하며, 따라서 당사자 간의 의사소통이나 협상보다는 분쟁의 법적 결론이 무엇인지에 중점을 둔다. 이러한 유형의 조정인은 만약 분쟁이 법원으로 갈 경우 결과가 어떻게 될지에 대한 자신의 견해를 밝힘으로써 당사자를 설득한다. 그러기 위해 당사자가 하는 주장이 법률적으로 논리가 있는지 여부를 평가하고, 필요하다면 사실과 증거조사를 통해 얻은 정보를 토대로 판결의 결론을 예측하여 이를 기초로 타당하다고 생각하는 조정안을 제시한 다음, 당사자의 의견을 들으면서 조정안에 일부 수정을 가하는 방식으로 조정을 진행한다. 그 결과 당사자는 협상의 주도적인 입장이 아닌, 조정안을 받아들일지 아닐지를 결정하는 수동적 입장에 머물게 된다. 어떤 당사자는 조정인이 법적 견해를 밝히는 것에 대해 ‘싫으면 소송으로 가서 판결을 받으라’는 무책임한 태도를 취하는 것으로 받아들여

실망할 수도 있다. 또한 당사자가 적극적으로 조정에 참여했다는 인식이 적어 절차와 결과에 대한 만족도가 떨어질 수 있으며, 당사자가 조정인을 신뢰하지 않을 경우, 특히 중립성이나 공정성에 의심을 품고 있는 경우에는 조정안을 받아들이지 않게 된다. 때에 따라서는 당사자들의 감정이나 관계회복에는 관심을 갖지 않은 채, 너무 성급하게 결론에 도달했다는 불만이 제기되기도 한다.⁴⁾

촉진형 조정인은 당사자가 분쟁에 대해서 잘 알고 있으므로 스스로 적절한 해결책을 도출할 수 있다고 믿는다. 따라서 조정안을 제시하거나 당사자의 주장을 법률적으로 평가하는 것이 아니라, 당사자로 하여금 상대가 받아들일 수 있는 합리적인 제안을 하도록 촉구하고 당사자들이 서로 제안을 비교하고 평가할 수 있도록 돕는다. 그 결과 당사자 간에 힘의 불균형이 현저한 경우에는 일방적이며 불공정한 결론이 도출될 수도 있고, 자신의 의견을 고집하는 측이 유리해지는 결과를 초래하기도 한다. 또한 당사자가 창조적인 협상이나 상처와 불신의 해소보다 분쟁의 해결에 중점을 두고 있는 입장이라면 시간의 낭비를 초래할 수도 있고, 최악의 경우 당사자에게 서로의 사적인 협상에 비해 조정 절차가 아무런 실익을 가져다주지 않는다는 인상을 줄 수 있다.⁵⁾

III. 조정인의 유형과 효과적인 설득의 전략

이상으로 조정인의 유형을 분류하고 각 유형의 특성들을 알아보았다. 주의할 점은 이러한 유형에 관한 논의는 어디까지나 이념적인 모델이며 이론적인 분류이므로 현실에 그대로 적용하기에는 다소 무리가 있다는 것이다. 조정인이 자신의 경험이나 성향, 교육, 훈련 등에 의해 일정한 유형과 태도를 보이는 것은 사실이지만, 그러한 전략을 누구에게나 동일하게 적용하기 보다는 상황에 걸맞은 성향과 기법을 활용해야 하며, 그러기 위해서는 조정의 대상이 되는 분쟁을 다각적으로 고려하여 어떠한 유형의 조정이 적절한지를 판단해야 한다.

4) 대학 기숙사에서 갈등을 겪고 있는 룸메이트 두 사람을 조정하도록 한 결과, 당사자들은 평가적 기법을 활용한 조정인에 대해서, 자신들의 감정은 중요하게 생각하지 않은 채 선불리 결론을 강요하는 인상을 받았다고 털어 놓았다고 한다(Kressel, K., T., Henderson, W., Reich and C., Cohen(2012), p.147).

5) 보증금 반환 채무이행과 관련한 조정에서, 당사자들은 촉진형 조정기법을 활용하는 조정인들에게 “우리가 다 알아서 할 것 같으면 당신들은 대체 여기에 왜 있는거나, 우리는 답을 얻으러 온 것이다”라는 반응을 보였다고 한다(Golann, D., 2000, “Variations in Mediation: How and Why—Legal Mediators Change Styles in the Course of a Case,” *Journal of Dispute Resolution*, vol.2000, No.1, p.48).

1. 이해관계는 적절한 범위까지 파악한다

앞서 살핀 바와 같이 쟁점형 조정인은 당사자가 주장하는 법적 쟁점에 초점을 맞추어 조정을 진행한다. 물론 당사자들이 표면적으로 내세우는 입장과 쟁점이 사건의 전부라면, 쟁점형 조정에 의해 가장 빠른 결론에 쉽게 도달할 수 있다. 그러나, 대체로 분쟁의 당사자들은 서로 겹으로 내세우는 입장으로 인해 부딪히는 것처럼 보이더라도, 입장 뒤에는 표현하지 못한 이해관계가 있으며 그 이해관계는 서로 충분히 교환 가능하거나 일치하는 부분이 있다. 쟁점형 조정은 이렇듯 당사자가 진정으로 원하는 이해관계보다는 표면적으로 보여지는 입장에 근거하여 조정을 진행함으로써 당사자들 사이의 상호 감정적인 교류를 배제하기 쉽고, 당사자가 내세우는 입장 이면에 이해관계가 복잡하게 얽혀있는 사건에서는 쉽게 합의에 도달하지 못하는 경우가 많다.

관계형 조정인은 당사자의 이해관계에 주목한다. 분쟁의 당사자는 다양한 측면의 이해관계를 갖는 경우가 많기 때문에, 그러한 이해관계를 상호 교환하고 절충함으로써 창의적인 조정안을 도출할 수 있다. 또한 그 과정에서 상대방에 대한 이해와 감정의 완화, 상대방과의 관계 회복이라는 효과를 얻을 수 있다.

조정 목적은 대화를 통해 당사자 간의 인간적인 관계를 회복하고 대립을 협력으로 이끄는 데 있다는 점을 고려할 때, 관계형 조정이 조정의 이상에 더 적합하다고 볼 수 있다. 다만, 언제나 관계형 조정이 정답인 것은 아니다. 예를 들어, 기업 간의 계약을 둘러싼 관계에 있어, 계약이 이미 종료되어 장래에 맺을 아무런 이해관계가 없는 경우라면, 당사자들은 어떻게 손실을 최소화하여 이 계약을 종료시킬 수 있는지 여부에만 관심을 가지게 될 것이다. 이러한 경우에 관계형 조정을 한다면 당사자는 조정을 절차의 지연 또는 시간의 낭비라고 인식할 것이다. 또한 자신의 욕구를 드러내고 감정을 표현하는 데 익숙하지 않은 당사자는 관계형 조정을 불편하게 느낄 수 있으며, 이해관계를 너무 광범위하게 파악할 경우 문제의 해결과 그다지 관계없는 부차적인 사항에 집착하여 시간과 감정을 낭비할 수 있다.

따라서 어떠한 절차가 적합한지 여부를 판단하기 위해서는 당사자가 조정을 통해 무엇을 얻고자 하는지, 당사자의 관계가 어떠한지 여부를 조정에 들어가기 전이나 또는 심리의 초기단계에서 파악해야 한다.

2. 이익(권리)과 관련한 분쟁에는 평가형 기법이 적합하다

분쟁은 그 분쟁의 해소를 통해 당사자가 궁극적으로 얻고자 하는 목표에 따라 크게 이익(권리)갈등과 관계갈등으로 나눌 수 있다.⁶⁾

이익(권리)갈등은 실질적인 권리와 의무에 관한 갈등이다. 일방 당사자가 자신의 권리가 침해, 위협받았다고 주장하고, 상대방은 자신의 행위가 정당하다고 주장할 때 이익갈등이 발생한다. 예를 들어 한 쪽이 손해와 그에 대한 금전적 보상을 주장하는데 반해, 다른 한 쪽은 이를 부인하며 보상을 거절하는 형태이다.

관계갈등은 갈등으로 인해 관계가 악화되어 당사자 쌍방이 서로 부정적인 시선으로 상대방을 바라보는 것을 의미한다. 이러한 형태의 갈등은 낯선 당사자 사이의 관계보다는 오랜 관계, 특히 평생토록 지속되는 관계에서 나타난다. 관계갈등의 가장 큰 원인은 서로에 대한 상반된 기대에서 발생하는 것으로 관계에 대한 당사자 쌍방의 공동 인식이 먼저 이루어져야 한다.

이익갈등에서 당사자는 상호간의 관계 개선이나 상처의 치유보다 주어진 자원의 배분과 합리적인 보상에 초점을 맞추게 된다. 따라서 이 경우에는 평가형 조정이 적합하다. 한편 관계갈등의 원인은 법적 분석에 적합하지 않아 평가형보다는 촉진형 조정이 적절하다. 관계에 대해 서로 기대하고 있는 바가 무엇인지, 당사자 간에 서로 오해하는 부분은 없었는지 대화를 통해 서로 이해하려는 노력이 필요하다.

다만, 모든 분쟁이 언제나 특정한 한가지의 성격만 갖는 것은 아니다. 어떤 갈등은 표면적으로는 이익갈등으로 보이지만, 알고보면 애초에 가치나 관계의 갈등에서 비롯되는 경우가 많다. 이러한 경우에는 이익갈등으로 보이더라도 촉진형 조정이 적절하다. 따라서 조정인은 신청서, 기타 서면에서 드러나는 정보에 의해서 갈등의 성격을 표면적으로 판단할 것이 아니라, 당사자와의 대화를 통해 숨어있는 갈등의 실제 원인까지 파악해야 적절한 조정의 방법을 택할 수 있다.

3. 갈등이 심한 경우에는 촉진형 기법이 효과적이다

분쟁의 성격이 비슷하다고 해서 같은 유형의 기법을 사용해야 하는 것은 아니다. 분쟁은 애초의 출발점이 유사하였다 하더라도 갈등이 심화됨에 따라 점점 다른 양

6) 이 단락의 내용은 Noll, D. E., 2001, "A Theory of Mediation," *Dispute Resolution*, vol.56, pp.83-84에서 주로 참조하였다.

상으로 변한다. 따라서 갈등의 심화 단계와 연관하여 어떠한 유형의 기법이 적합한지 파악할 필요가 있다.

미국 중재협회의 상임 조정위원이며 전 미 고등법원 판사인 놀(Douglas E. Noll)은 그의 논문 “A Theory of Mediation”에서 갈등이 심화되는 단계를 5단계로 정리했다.⁷⁾

1단계에서 당사자들은 협력에 의해 갈등을 해결하고자 한다. 당사자가 서로 충돌하고 긴장하기는 하지만 그럼에도 불구하고 상호 간 감정적으로 배려하며, 자신들의 공통의 이해관계를 중요하게 생각한다.

2단계에서 당사자들은 자신들의 공통의 이해관계는 인식하지만, 자기의 입장을 더 중요하게 생각한다. 자신에게 유리하게 상황을 이끌기 위해 보다 유리한 정보를 수집하며, 상대방을 확신시키기 위해 논리와 이성을 주로 사용한다.

3단계는 행동의 단계이다. 상대방의 행동을 오해하기 시작하며 서로 적대적이고 신경질적인 반응을 보인다. 신경전이 본격화되고 소득 없는 토론을 벌이기도 한다.

4단계에서 당사자들은 상대방에게 모든 책임을 돌리며, 상대를 공개적으로 비난하고 약점을 폭로하고 체면을 깎는다. 이 단계에서 당사자들은 서로 모욕하고 좌절하기를 되풀이한다.

5단계에서 당사자들은 자신이 이 분쟁에서 무엇을 얻을 수 있는가에 대해서는 관심이 없다. 남은 것은 상대방을 굴복시키는 것뿐이다. 감정을 노골적으로 표현하며 자제력을 잃고 비합리적인 행동을 한기도 한다.

놀은 이 같은 갈등의 심화단계를 조정인의 유형과 관련하여 설명했다. 즉, 평가형 조정인은 당사자가 그들의 요구를 최대한 충족시키고 손실을 피하기 위해 노력하는 이성적인 단계라고 가정하기 때문에, 분쟁이 그 이상으로 심화된 경우에는 평가형 조정이 의미가 없다고 보았다. 따라서 그는 3단계까지의 갈등은 평가형 조정으로 성과를 거둘 수 있다고 보았으나, 그 이상으로 분쟁이 심화되는 경우에는 더 이상 문제의 해결이 아닌 관계의 회복과 상처의 치유가 중요하다고 보았다. 따라서 4단계 이상의 갈등에는 촉진형 조정이 효과적이라고 그는 설명한다.

4. 조정의 초기단계에서는 촉진형 기법을 사용한다

조정 진행단계별로도 적절한 조정인의 유형을 파악해야 한다. 영국 서포크 대학

7) 이 단락의 내용은 Noll, D. E.(2001), pp.83-84에서 주로 참조하였다.

로스쿨의 교수인 골란(Dwight Golann)은 “Variation in Mediation: How and Why - Legal Mediators Change Styles in The Course of a Case”라는 논문에서 분쟁의 성격이나 갈등의 심화정도보다 더 중요한 것은 조정의 진행 단계라고 판단했다.⁸⁾ 그의 이론에 따르면, 어떠한 조정이든 처음에는 촉진형 기법으로 접근해야 한다고 한다. 조정의 시작단계에서 조정의 주도권은 당사자에게 부여해야 하며, 이를 통해 당사자가 조정절차에서 진정으로 원하는 것이 무엇인지 파악할 수 있다는 것이다.

따라서 초기단계에서는 당사자를 평가하거나 결과를 예측하려 하지 말고 가급적 사실관계에 대해 질문하면서 당사자의 답변을 중심으로 상호간의 대화를 유도해야 하며, 대화를 통해 당사자가 조정에서 해결하고자 하는 쟁점이 명확해지면 여기에 대해 평가하고 예측하며 해결책을 제시해야 한다는 것이다. 골란에 따르면 한 사안에서 3번의 심리가 열렸다고 할 때, 첫 번째 기일에는 촉진형 조정기법을 사용하여 당사자 간의 대화를 유도한 후, 두 번째 기일에는 관련되는 쟁점을 정리하고, 세 번째 기일에는 쟁점과 관련하여 법률적으로 평가를 내렸을 때 당사자의 만족도가 가장 높았다고 한다.

IV. 맺음말

사람들은 스스로 인식하지 못하는 사이에 자신이 살아온 환경, 지식, 경험에 의해 각기 다른 형태의 말을 하고 특정한 스타일로 행동하게 된다. 그것이 때로 어떤 이에게는 호의적으로 받아들여지기도 하고 어떤 이에게는 불쾌하거나 불만족스러운 감정을 불러일으킬 수 있다.

조정 역시 마찬가지이다. 조정인의 유형에 관한 많은 연구들은 거의 대부분의 조정인이 자신만의 특이한 스타일을 가지고 있다고 설명한다. 어떤 특정한 유형이 언제나 옳은 것은 아니며, 누구나 그러한 유형의 조정인이 되기 위해 노력해야 하는 것도 아니지만, 본인의 방식을 고집하며 당사자가 조정인에게 맞추기를 바라는 태도는 바람직하지 않다. 조정인은 당사자와 상황에 맞게, 때로는 어떤 기법을 강하게 활용하기도 하고 때로는 자신의 스타일을 변화시키고자 노력해야 한다.

8) 이 단락의 내용은 Golann, D.(2000), pp.47-56을 주로 참조하였다.

상황에 걸맞은 유형의 조정인이 되기 위해서는 먼저 당사자의 마음을 읽어야 한다. 조정인이 미리 사건을 판단하고 예측하는 것이 아니라 당사자가 진정으로 원하는 것이 무엇인지를 알아채고 그가 원하는 것을 최대한 만족시킬 수 있는 방향으로 조정을 진행해야 한다. 그러기 위해 조정인은 조정의 준비단계나 시작 단계에서 최대한 당사자 사이에 의사소통을 원활히 할 수 있도록 돕고, 당사자의 솔직한 진술에 의해 가급적 많은 정보를 수집해야 한다. 만약 당사자의 분쟁이 권리, 의무 등의 이익에 관한 것이라면 당사자의 쟁점을 평가하며 결과를 예측하는 평가형 조정 기법에 중점을 두고, 당사자의 분쟁이 관계에 초점을 맞추고 있으며 당사자 간의 감정의 골이 깊은 상태라면 촉진형 조정 기법에 무게를 두어야 할 것이다.

조정은 누구에게나 타당한 결론을 얻고자 함이 아닌, 당사자가 가장 만족할 수 있는 결과를 도출하기 위한 절차이다. 따라서 당사자의 마음을 헤아리고 그에 맞추어 적절한 언어와 행동을 사용하는 것은 합리적인 설득의 기본이다. 그리고 어찌면 번거롭고 멀리 돌아가는 듯 보이는 그 길이 당사자의 마음에 가장 빨리 닿는 지름길일지도 모른다.

제 2 주 제

「역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜」

- 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로 -

역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜

- 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로 -

I. 들어가는 말

갈등(葛藤)은 문자 그대로 참나무와 등나무의 얽히고설킨 모습을 상징한다. 복잡한 글자 모양만큼이나 다양한 양상으로 나타나는 갈등은 작게는 개인과 개인의 불화에서 크게는 국가 간의 이해를 둘러싼 대치에까지 이른다. 가령, 층간 소음을 둘러싼 이웃 간의 갈등이나 한일 간 독도를 둘러싼 영유권 분쟁처럼 서로 다른 집단이나 사회가 각자의 주장을 피력하는 상황은 우리 주변에서 어렵지 않게 볼 수 있다. 시대의 흐름 속에서도 집단과 집단의 반목, 국가와 국가의 힘의 다툼 등은 다양한 형태로 존재했으며, 우리 역사에는 이러한 갈등을 풀어간 현명한 과정이 잘 기록되어 있다.

역사는 현재의 거울이자 미래의 나침반이라는 점에서 역사 속 순간을 통해 오늘날을 살아갈 혜안을 얻는 것은 후대가 누릴 수 있는 특권이다. 이 글에서는 역사의 순간 중 고려 최고의 외교가 서희(徐熙, 942-998)와 남아프리카의 화해의 상징 넬슨 만델라(Nelson Mandela, 1918-)의 사례를 소개해 그들이 갈등의 상황을 타개한 지혜가 무엇인지 살펴보고자 한다. 동서양의 거리와 시대의 간극만큼이나 서로 다른 갈등과 위기의 상황임에도 불구하고 이것은 설득이라는 맥락에서 상통한다. 역사 속 사례에서 배우는 과거의 설득의 지혜는 오늘날에도 갈등을 풀어가는 혜안의 샘이 되리라 기대된다.

II. 고려 최고의 외교가 서희의 담판

고려의 문관 서희(徐熙, 942-998)는 거란의 침입을 막은 ‘서희의 외교 담판’으로 오늘날까지 널리 알려져 있다. 담판의 성공 과정을 살펴보기 위해 인간 서희에 대한 탐구와 함께 당대의 정세에 대한 포괄적 접근으로 글을 시작하고자 한다.¹⁾

서희는 고려 태조 25년에 내의령(內議令)²⁾ 서필(徐弼, 901-965)³⁾의 차남으로 태어나 960년 문과에 급제했다. 서희는 일찍부터 외교적 능력이 탁월했는데, 972년(광종 23년), 사신으로 송에 갔을 때에는 그의 절도 있고 예의바른 행동에 크게 감명 받은 송나라 태조가 그에게 검교병부사서(檢校兵部尙書)의 벼슬을 줬다고 전해진다. 또 『고려사』 서희열전에는 그가 판별력이 뛰어났으며 엄격하고 신중했음을 다음의 사례와 함께 기록하고 있다. 서희가 성종 2년에 왕을 수행해 서경에 갔을 때 미행(微行)으로 영명사(永明寺)에 놀러가려는 성종에게 글로서 간언해 왕은 미행을 중지하고 서희에게 상을 내렸다고 한다.

그가 내사문하성(內史門下省)⁴⁾의 정이품⁵⁾ 벼슬인 내사시랑(內史侍郎)의 자리에 오른 후인 993년(성종 12년), 거란의 침공 때 그의 외교력과 성품은 빛났다. 성종은 거란의 침공이 시작되자 서희를 중군의 사령관인 중군사(中軍使)로 임명했다. 당시 거란은 고려의 북쪽 국경선을 중심으로 송(宋), 거란(契丹), 여진(女眞) 등의 대치 가운데 급속도로 세력을 팽창해 962년에는 발해를 멸망시키고 북방 대륙 정벌에 기세를 올렸다. 북방 정벌을 위해 거란은 송과 어떠한 형태로든 결판이 필요했으며, 이 때문에 송과 친선 관계를 유지하고 있는 고려를 경계했다.

거란이 소손녕(蕭遜寧, 연도 미상)을 내세워 침략했을 때, 고려 조정에서는 항복론(降伏論)과 할지론(割地論)이 맞섰다. 항복론을 지지한 세력은 일단 항복하는 것이 최선이라는 주장을 펼쳤고, 할지론을 내세운 세력은 서경 이북의 땅을 떼어주고 화친하자고 주장했다. 성종은 일단 화친 노선을 택하는 쪽으로 마음이 기울었으나 서희는 협상론(協商論)을 제시하며 이에 반대했다. 서희는 땅을 떼어서 적에게 주는

1) 이 글에서 정리한 서희의 외교전은 한국사사전편찬회, 1995, 『한국고중세사사전』(서울: 가람기획), 신복룡·박현모 외, 2010, 『고려실용외교의중심 서희』(과주: 서해문집)을 주로 참조하였다.

2) 고려 초기 중앙최고행정관청 중의 하나인 내의성의 장관이다.

3) 서필은 하급관리로 시작했으나 여러 차례 승진하여 내의령 자리에까지 올랐다.

4) 고려시대 최고 중앙의정관청인 중서문하성의 전신이다.

5) 고려시대 18품계 중 제3등급의 품계에 해당한다.

것은 만세의 치욕이라 주장하며 저들의 진짜 목적이 영토의 확장에 있지 않음을 간파하고 적진에 나가 소손녕과 담판을 벌였다.⁶⁾

소손녕과 서희의 회담에서 소손녕은 고려가 거란의 땅을 잠식하고 있으며, 고려는 송이 아닌 거란을 섬겨야 마땅하므로 땅을 베어 바치고 사신을 보내라고 주장했다.⁷⁾ 이에 서희는 고려는 고구려를 계승한 것이기에 거란을 침식한 것이라 볼 수 없고, 사신을 보내 조빙(朝聘)⁸⁾하지 못한 것은 여진 때문이라 답했다.⁹⁾ 영토 범위와 국경선 및 송과의 관계 등을 핵심 쟁점으로 삼은 서희와 소손녕의 회담에서 서희는 침착하고 논리적인 주장으로 소손녕을 설득했다. 결국 소손녕은 군사를 돌리고, 고려가 압록강 동쪽 280리를 개척하는데도 동의했으며, 이에 고려는 청천강 이북에 살고 있던 여진족을 몰아내고 광주, 귀주 등에 강동 6주를 설치해 압록강시대를 열었다.

서희는 무력을 사용하지 않고 국토를 개척한 최초의 인물로 우리 역사에 의미 있는 한 획을 그었다.¹⁰⁾ 이하에서는 서희가 소손녕과의 담판에서 유리한 위치를 차지할 수 있었던 과정을 세부적으로 살펴보고 그 설득의 비법을 알아보려고 한다.

1. 지피지기 백전백승(知彼知己 百戰百勝), 정보로 독심(讀心)하기

서희는 국제 정세에 밝아 풍부한 정보를 바탕으로 거란의 마음 속 카드를 읽고 협상과 설득을 유리하게 이끌어 갈 수 있었다. 서희는 거란이 고려를 침범한 표면적 이유는 명분에 지나지 않을 뿐, 그 진의는 송나라의 침략에 대한 위기감이었음을 알고 두려움과 불안감을 설득의 핵심 대상으로 삼았다. 거란은 고려를 복속시켜 이를 송나라 징벌의 발판으로 삼고자했고, 이를 통해 고려의 북진정책을 차단하는 동

6) 사료에 따르면 성종이 여러 신하들을 모아 논의할 때 서희는 다음과 같이 말했다. “거란의 동경으로부터 우리나라 안북부에 이르는 수백 리의 땅은 모두 생여진이 차지하고 있던 것을 광종 대에 빼앗아 가주, 송성 등의 성을 쌓은 것으로, 지금 거란이 침략해 온 것은 이 두 성을 빼앗으려는 데 불과하고, 고구려의 옛 땅을 되찾겠다고 큰소리치는 것은 우리를 협박하려는 것입니다. 지금 그들의 병력이 성대한 것만을 보고 서경 이북을 빼어 주는 것은 올바른 계책이 아닙니다.”

7) 기록에는 소손녕의 주장이 다음과 같이 전해진다. 소손녕은 “고려는 신라 땅에서 일어났음에도 불구하고 우리가 소유하고 있는 고구려 땅을 잠식하고 있으며, 거란과 땅을 인접하고 있으면서도 바다 건너 송을 섬기고 있다”며 “땅을 베어 바치고 조빙하라”고 말했다.

8) 조빙은 나라와 나라 사이에 사신을 보내는 일 또는 신하가 조정에 나아가 임금을 만나는 일을 의미한다.

9) 기록에 따르면 서희는 “고려라는 이름은 고구려를 계승하는 의미를 담고 있으며, 같은 의미에서 평양을 도읍으로 정했다. 지계로 따진다면 거란의 동경도 우리 경역 안에 있는 썬이므로 침식했다고 볼 수 없다. 조빙을 하지 못한 것은 여진 때문이며, 따라서 여진을 쫓아내고 우리의 옛 땅을 되찾아 길이 통하게 된다면 감히 조빙을 닦지 않겠는가”라고 답했다.

10) 신복룡·박현모 외(2010) 84쪽을 참조하였다.

시에 고려가 송나라와 관계를 끊고 자국과 친교해주기를 원했다. 서희는 거란이 고려를 침략하며 고구려의 땅을 운운한 것이 단순히 그 역사적 뿌리를 논하기 위함이 아니라 이러한 이면의 속셈이 있기 때문임을 알았다. 당시의 동아시아 패권 관계에 대한 풍부한 지식이 이와 같은 판단을 내리는 데 결정적인 역할을 했다.

서희는 특히 소손녕의 발언에서 이러한 판단을 보다 확고히 했다. 기록에 따르면 소손녕은 80만의 대군을 이끌고 오직 항복만을 원할 뿐 다른 구체적인 요구를 하지 않았고¹¹⁾, 고려 조정에서 거란 병영에 보낸 이몽정¹²⁾에게 “너희 나라에서 백성을 돌보지 않으므로 이제 천벌을 주러 왔다”고 말한 것은 구체적 요구에서 더욱 거리가 멀었다. 서희는 이것이 오히려 고려에 대한 두려움 때문임을 파악했다. 거란과 송나라의 정세 및 그 관계에 대한 지식으로 서희는 거란의 입장에서는 송과의 패권다툼에서 승리해 대륙을 차지하는 것이 최고의 과제를 알았고, 이 점을 이용해 송나라와 국교를 단절하기 위한 조건으로 압록강 유역의 땅을 돌려달라는 협상을 시작하게 된다.

‘有備則制人，無備則制於人(유비즉제인, 무비즉제어인)’¹³⁾이라는 고사처럼 상대방에 대한 충분한 정보를 사전에 확보하는 것은 설득의 초점을 설정하는 데 결정적인 역할을 한다. 당사자들 간 서로의 상황에 대한 이해는 상호 양보 가능한 영역과 그렇지 않은 부분을 구분하여 양자 모두의 만족도가 최상의 상태로 나아갈 수 있게 한다. 조정인이 양자의 입장을 충분히 고려해 그 접점을 도출하는 데 있어서도 정보는 필수적이다. 갈등의 당사자이든 조정인이든 서로에 대해 많이 아는 것이야말로 설득의 성패를 좌우하는 핵심이다.

2. 불균형한 저울의 균형 찾기, 두둑한 배짱

힘의 균형이 깨져 한 쪽이 일방적인 우위를 차지하고 있는 상황에서 동등한 크기의 목소리를 내는 것은 쉽지 않은 일이다. 당시 소손녕은 80만 대군을 거느리고 호언장담하며 고려를 위협했기에 회담이 결렬되면 자칫 고려는 몰살당할 수도 있었다. 군사적 규모의 측면에서 이는 분명 두려워할만하다. 당시에 힘의 논리가 국가 간의

11) 소손녕은 “우리가 이미 고구려의 옛 영토를 차지했으니 너희가 강점하고 있는 강토를 내 놓으라”는 말을 퍼뜨렸다. 우리 측에 보낸 국서에서는 “우리에게 귀순치 않는 나라는 기어코 소탕하겠다”고 말했다.

12) 당시 고려의 문관으로 소손녕과의 사전 회담을 위해 파견되었다.

13) 중국 한나라 때 회남왕 유안이 지은 『회남자』에 나오는 말로, 준비를 하면 상대를 제압하고 그렇지 않으면 상대에 제압당한다는 뜻이다.

우열을 가리는 중요한 기제였다는 점에서 군사적 힘의 열세에도 불구하고 당당히 맞선 서희의 자신감과 배짱은 힘의 불균형 상태에서 상대방을 설득할 때 견지해야 할 바람직한 태도를 짐작하게 한다.

소손녕이 고려 경내에 도착했을 때 그는 서희에게 뜰 아래서 절을 할 것을 명했다. 상건의 예를 갖추라는 것이었다. 그러나 서희는 신하가 임금을 대할 때는 뜰 아래에서 절을 함이 마땅하나, 두 나라 대신이 서로를 대하는데 군신의 예를 갖추기를 요구하는 것은 어불성설이라며 단호히 거절했다.¹⁴⁾ 두 세 번의 절충 끝에도 해법이 나오지 않자 소손녕은 마침내 마루로 올라왔고, 그제야 서희는 그와 동서로 앉았다. 또한 서희는 거란의 영문(營門) 앞까지 말을 타고 가서 내린 다음 소손녕과 마주 앉는 당당함을 보였다.¹⁵⁾ 기록에도 “말투가 강개하여 소손녕도 역지를 부릴 수 없음을 알고 자기 조정에 그대로 보고했다”고 되어있다.¹⁶⁾

분쟁의 장에서 당사자 간의 힘의 균형이 한쪽으로 기운 경우, 사안 그 자체에 대한 논의는 힘의 논리에 밀려 왜곡되기 쉽다. 갈등이 사람과 사람 사이에 발생하는 점에서 갈등 그 자체와 사람을 절대적으로 분리하여 생각할 수는 없다. 다만 기존의 힘의 관계에서 벗어나 동등한 높이에서 사안을 논하기 위해서는 힘의 크기가 상대적으로 작은 자라 할지라도 위축되지 않고 당당하게 자신의 논리를 펴는 자세가 필요하다. 서희의 기개가 전하는 교훈은 여기에 있다.

3. 감정의 골에서 나와 실리로 설득하기

당대의 인식이나 정서에 비추어 볼 때, 거란의 침략에 대해 온건 노선을 주장하는 것은 쉬운 일이 아니었다. 태조(太祖, 918-943)는 “거란은 짐승과 같은 나라여서, 풍속이 같지 않고, 언어도 다르니 의관과 제도를 삼가 본받지 말라”¹⁷⁾는 유훈을 남겼고, 성종 이전의 정종(定宗, 923-949)시대에는 거란의 침략에 대비해 전국적으로 30만 명 규모의 광군(光軍)을 조직하기도 하는 등 고려의 역사에서 거란과의 감정은 대체로 적대적이었다. 926년 거란이 발해를 멸망시켰다는 점도 이러한 인식에 한 부분을 차지했다.

14) 하현강, 1988, 『한국중세사연구』 (서울: 일조각), 121쪽 (한창욱, 2011, 『진심으로 설득하라』 (과주: 새문북스), 127쪽에서 재인용).

15) 저자미상, 성종 3년 5월, 『고려사』 권3 세가3 {신복룡·박현모 외(2010) 44쪽에서 재인용}.

16) 저자미상, 성종 3년 5월, 『고려사』 권3 세가3 {신복룡·박현모 외(2010) 48쪽에서 재인용}.

17) 신복룡·박현모 외(2010), 21쪽.

거란에 대한 적대적 감정과 북방 4각의 긴박한 각축 구도 속에서 소손녕의 도발에 대해 고려는 자칫 감정적인 대응을 하기 쉬웠다. 그러나 서희는 송나라와 거란에 대한 등거리 외교를 유지하면서 양자의 실리를 모두 충족할 수 있도록 협상을 이끌어내었다. 거란의 송에 대한 견제와 고려의 강동 6주의 필요성이 맞물리며 서희의 온건 노선은 힘을 발휘할 수 있었다.

이러한 서희의 설득법은 아리스토텔레스의 수사학에서 숙의적(熟議的) 설득에 해당한다.¹⁸⁾ 이는 정치적(政治的) 화법이라고도 하며, 과거나 현재 지향적인 사법적(司法的), 과시적(誇示的) 화법과 달리 미래지향적이며 정치적 숙의와 판단을 유도하는 설득법을 일컫는다. 즉 사법적 화법이 과거의 사건을 두고 공방을 벌이고 판단을 내리며, 과시적 화법이 현재 시점에서 청중을 대상으로 하는 것인데 반해, 정치적 화법은 미래에 발생할 일을 놓고 대안을 결정해 일정한 행위로까지 확장시키는 실천적인 수사의 특징을 갖는다. 서희가 각국의 실리를 설득의 틀로 삼아 미래에 얻게 될 이익에 대해 논한 것은 숙의적 설득 기법의 훌륭한 예로 삼을 만하다.

III. 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라

남아프리카공화국의 최초의 흑인 대통령인 넬슨 만델라(Nelson Mandela, 1918-)는 흑인들에게 ‘영원한 아버지’로 불린다. 흑인들의 자유와 평화를 위해 헌신한 그는 세계 인권 운동의 상징적인 존재로 자리매김했다. 이 글에서는 넬슨 만델라가 남아프리카 백인 정부의 흑인 대상 인종차별정책(아파르트헤이트·Apartheid)¹⁹⁾의 종식을 위해 노력한 발자취를 따라가 그의 설득의 지혜를 살펴보고자 하며, 이를 위해 그의 생애와 남아프리카의 정치 상황 및 흑인과 백인 간의 관계 등을 중심으로 이야기를 시작하고자 한다. ²⁰⁾

18) 강태완, 2010, 『설득의 원리』(남양주: 페가수스), 117쪽을 주로 참조하였다.

19) 남아프리카에서는 약 16%의 백인이 84%의 비(非)백인을 정치적·경제적·사회적으로 차별했다. 백인우월주의에 근거한 이 인종차별은 17세기 중엽 백인의 이주와 더불어 점차 제도로 확립되었는데, 1948년 네덜란드계 백인을 기반으로 하는 국민당의 단독정부 수립 후 더욱 확충·강화되어 아파르트헤이트로 불리게 되었다.

20) 이 글에서 정리한 넬슨만델라의 삶은 Mnookin, R. H., 2010, 『하버드 협상의 기술』, 김세진 역(서울: 21세기북스)을 주로 참조하였다.

넬슨 만델라는 1918년에 남아프리카의 작은 마을인 엠베조(Mvezo)에서 출생했다. 만델라는 이 지역의 부족장이었던 아버지의 후계자 교육을 받으며 지도자 훈련을 받았고, 이후 기독교로 개종한 어머니의 영향으로 흑인 엘리트 양성 목적의 영국 학교에서 유년기를 보냈다. 이러한 성장 과정에서 그는 백인과 흑인의 관계 및 리더십 등에 대해 많은 교훈을 체득하게 되었다. 그는 1944년, 흑인인권해방을 주창하는 최대의 정치조직인 아프리카민족회의(African National Congress)²¹⁾에 입당하게 되었다. 만델라는 당의 무장투쟁노선을 걸으며 수차례 체포되고 구금되어 총 27년 간 복역했다. 1991년에 그가 아프리카민족회의의 의장으로 선출된 이후에는 기존의 무장투쟁노선을 버리고 실용노선을 택해 정부와 대화와 설득으로 해법을 모색하기 시작했는데, 이것은 흑인의 자유와 권리 회복에 결정적인 역할을 했다.

만델라는 먼저 법무장관 코비 쿿시(Kobie Coetsee, 1931-2000)에게 지속적으로 대화를 제의했다. 만델라와의 회동에서 쿿시는 정부 고위 각료로 구성된 특별 위원회를 만들어 흑인과 정부의 소통의 길을 마련하기로 결정했다. 당시 대통령이었던 보타(Pieter Willem Botha, 1916-2006)는 이들의 대화를 독려했다. 보타 대통령이 사임한 이후 공석에 오른 윌리엄 데 클럭(Frederik Willem de Klerk, 1936-)도 이의 연장선상에서 쿿시와 특별위원회의 사태 해결을 위한 노력을 지원했다. 4년에 걸친 만델라의 노력은 아프리카민족회의와 정부 간의 공식 회담으로 이어졌다. 이후 2년 동안 만델라와 데 클럭은 협상을 지속해 흑인과 백인 사이의 갈등의 해결책을 모색했다. 일련의 과정을 통해 1994년, 인종차별정책은 완전히 사라졌다.

역사적 인물에 대한 평가가 언제나 그렇듯, 넬슨 만델라에 대해서도 다양한 시각이 존재한다. 흑인 차별 철폐라는 과업에 대해서는 이견이 없지만, 그 방법에 있어 격한 무장 투쟁을 하던 한 때에 대해서는 비판적 여론도 있다. 이 글에서는 정치가로서의 만델라에 대한 평가는 논외로 하고, 넬슨 만델라가 아프리카민족회의의 대표로 정부와 대화한 시기를 중심으로 그의 용서와 화해의 설득법을 살펴보고자 한다.

1. 마음의 빗장을 여는 열쇠, 불안한 마음 달래기

만델라는 26년간의 투옥 생활을 통해 “인간이 가진 가장 강한 무기는 대화”²²⁾임을

21) 아프리카민족회의는 남아프리카공화국의 흑인해방운동조직으로 1994년부터 연립정부형식으로 여당이 되었다. 남아프리카의 흑인 권리를 지키기 위해 1912년 창설된 후 민족주의를 표방하며 사회민주주의, 공산주의 등 여러 이념을 표방했다.

깨닫는다. 그는 감옥에서의 생존을 위해서는 관리자와 대화하고, 그들이 투옥자를 인격체로 대우하게끔 설득하는 방법이 중요하다고 역설했다. 아프리카민족회의와 정부의 격한 대립이 고조되고 흑인의 무장투쟁이 격렬해지면서 만델라는 대화의 장의 필요성을 절감하고 정부와 협상을 시작할 준비를 했다.

당시에 정부가 만델라의 대화 요구에 응답한 것은 백인 각료들이 자신의 존재, 즉 소수민족으로서 닥칠 미래를 두려워했다는 점 또한 작용했다. 이들 또한 대화를 통해 적절한 타협을 모색하기를 간절히 원했다. 만델라는 언제나 이들을 존중하며 서로 최대한의 의사 피력을 할 수 있도록 노력했다. 만델라가 정부 비밀경찰의 우두머리인 닐 베너드²³⁾를 처음 만났을 때 베너드가 “내 영어로는 당신만큼 생각을 제대로 표현할 수 없소.”라고 말하자 만델라가 “내가 당신의 아프리칸스어(Afrikaans language)²⁴⁾를 그럭저럭 이해할 수 있으니 염려 마시오. 내가 잘 못 알아들으면 물어보겠소.”라고 말하며 상대를 안심시켰다는 일화²⁵⁾는 그가 상대방을 배려하고 그들의 불안한 마음을 해소시켜 최대한 관용과 이해를 베풀 수 있도록 설득의 발판을 마련했음을 보여준다. 베너드가 자신의 의견이 제대로 전달되지 못하는 상황을 두려워하고 있음을 만델라가 미리 포착할 수 있었기에 가능한 일이었다.

갈등의 상황에서는 누구나 불안감을 내재하고 있다. 일종의 초조함을 포함하기도 하는 이러한 불안감은 때로는 당사자 간의 감정적인 대립을 야기하기도하고, 불공정성에 대한 편견이나 우려로 심기가 불편한 상황을 초래할 가능성도 있다. 양자의 합의점을 모색하기에 앞서 마음의 안정을 취해야하는 것이 우선되어야하는 이유다. 갈등의 화해를 모색하는 초기 단계에서 편안한 분위기를 조성하는 것이 중요한 것도 이 때문이다. 이때는 당사자들 간의 충분한 대화로 서로에 대한 적개심이나 경계심을 푸는 것이 큰 도움이 되며, 구체적으로는 날씨 이야기 등 상대가 편하게 들을 수 있는 말, 칭찬하는 말 등으로 서두를 열면서 공감하고 상대가 편안함을 느끼게 하는 것이 서로의 마음을 열어가는 데 효과적이다.

22) Mnookin, R. H.(2010), 188쪽.

23) 남아프리카 비밀 경찰의 우두머리로 아프리카민족회의에게 악의 화신이었다.

24) 남아프리카네덜란드어라고도 하며, 남아프리카공화국이 네덜란드의 식민지가 되었을 때 함께 들어온 네덜란드어를 말한다. 본국의 네덜란드어와는 다소 차이점이 있는 것으로 전해진다.

25) Mnookin, R. H.(2010), 194쪽을 참조하였다.

2. 상대의 마음 누그러뜨리기, 인연의 끈

만델라는 젊은 시절 요하네스버그의 백인 법률 회사에서 일한 적이 있는데 이 경험은 후에 그가 백인들과 관계를 형성하고 설득의 장으로 나아가는 데 귀중한 자산이 되었다. 또한 그는 당시 흑인들에게는 쉽지 않은 기회였던 대학에 진학²⁶⁾하면서 많은 백인들을 만나게 되었다. 이 과정에서 만델라는 사람과 사람의 관계 맺기에 대하여 큰 깨달음을 체득하게 되었고, 이것은 곧 작은 인연도 소중히 하는 것이었다.

아프리카민족주의 활동 당시 만델라가 법무장관 콧시가 구성한 특별위원회 개개인과 개인적 친분을 쌓으려고 노력했다는 점이 이를 방증한다. 위원회의 구성원이었던 경찰총수 반데어 메르베도 도이²⁷⁾는 감독관 시절 만델라를 처음 만났을 때 그가 30년 전 자신과의 만남을 기억하는 것에 깜짝 놀랐다고 했다.²⁸⁾ 이렇게 과거의 짧은 만남을 기억하는 것은 상대방을 특별한 존재로 인식하고 있음을 보여주었고 아프리카민족회의와 만델라에 대해 공격적이고 적대적인 태도를 취했던 상대방의 마음을 누그러뜨려 대화의 물꼬를 트는 데 결정적인 역할을 했다.

미국 제16대 대통령 링컨은 “만약 누군가를 설득하려 한다면 먼저 당신이 그의 진실한 친구라는 것을 알게 하라. 거기에 그의 마음을 사로잡는 한 방울의 꿀이 있다.”²⁹⁾고 말한 바 있다. 작은 만남도 우호적인 인연의 끈으로 이어나가는 것은 적대적인 상대의 마음을 누그러뜨리는데 효과적이다. 과거의 인연을 상기시키는 것은 적대적인 상대가 서로의 관계에 대해 재고하게끔 하며, 이 인연은 완고한 상대도 마음의 문을 열고 이상적인 합의점을 모색하게 하는 완충지대로서 중요한 역할을 할 수 있다.

3. 설득의 완급조절로 양보 얻어내기

만델라가 정부와의 협상에서 소기의 목적을 달성한 것은 그가 한 발 물러서기와 한 발 내딛기의 완급조절에 뛰어났기 때문이다. 그는 정부와 아프리카민족회의 간의 화해를 모색하며 부드러운 설득의 자세를 보였으나 상황에 따라 강력한 입장을 피

26) 만델라는 포트헤어 대학에서 중퇴한 후 법률회사에서 일하면서 남아프리카 일류 대학인 비트바테르스란트대학의 시간제 학생이 되었다.

27) 흑인에 대한 학살 명령을 지시한 경찰 총수로 아프리카민족회의 및 만델라와 크게 대립했다.

28) Mnookin, R. H.(2010), 194쪽을 참조하였다.

29) 신강균, 2008, 『1000가지 설득비법』(서울: 김온북스), 111쪽을 참조하였다.

력했는데, 이는 상호양보의 측면에서 자신의 주장을 관철시키는 데 효과적이었다.

만델라는 무장 투쟁에서 평화와 협상으로 노선을 선회한 뒤 줄곧 양보와 이해의 태도를 견지했다. 그는 데 클레크가 임시 대통령의 자리에 오른 후 “언제나 당신을 필요로 하고 당신이 수행해야 할 역할이 있다는 사실에 기반을 두고 행동해왔습니다.”³⁰⁾라고 말하며 정부와 대통령의 입장을 충분히 이해하고 그들의 불가피한 행동 까지도 이해한다는 태도를 보였다.

한편 만델라는 1990년에 자신의 석방에 대한 논의가 있었을 때, 이에 대해 매우 강한 태도를 유지했다. 그는 지금 자신을 석방시킨다 하더라도 도움이 되지 않고, 정부가 나머지 정치범을 석방하고 추방한 이들의 귀국을 허락하여 국가의 비상사태를 종결한 이후에 자신을 석방하는 것이 순차라는 입장을 내세웠다.³¹⁾ 이것은 그에게 절대 양보 불가한 불가침의 영역이었다. 강한 태도로 상대를 설득하는 그의 노력은 결과적으로 데 클레크가 만델라의 석방 조건 대부분을 충족하는 결정을 발표하며 아프리카민족회의와 정부 간에 일어난 유혈 사태와 국가 비상사태를 종결하는 교두보가 되었다.

설득학의 구체적 원리 중 하나인 상호 양보의 법칙에 따르면, 인간은 누군가의 호의에 대해 보답해야한다는 일종의 의무감을 느끼게 마련이다.³²⁾ 어떤 사람이 양보하면, 이에 대한 보답으로 상대방 또한 양보해야한다고 느끼며 이러한 ‘호의에 대한 답례’의 기제로 설득은 효과를 발휘한다. 항상 자신의 요구사항만을 주장하는 사람보다, 평소에 관용과 양보의 태도를 견지하는 자가 절대 양보 불가한 주장을 내세울 때 이는 더 설득력이 있다.

4. 너와 나 그리고 우리, 유대의 설득

만델라는 정부와의 협상뿐만 아니라 자신의 지지자들 사이에서 나타나는 긴장까지도 완화해야했다. 특히 아프리카민족회의의 일부 당원, 젊고 급진적인 세력이 그의 리더십에 의심을 품기 시작하면서 이러한 역할은 두드러졌다. 당원들은 그가 정부에 약속한 것이 과연 무엇인지, 혹은 정부에 매수당한 것은 아닌지 두려워했다. 이러

30) Mnookin, R. H.(2010), 207쪽.

31) Mnookin, R. H.(2010), 197쪽.

32) 김영석, 2005, 『설득 커뮤니케이션』 (서울: 나남), 390쪽을 참조하였다.

한 두려움을 없애고자 만델라는 이들을 자신의 오두막으로 불러 상대의 이해를 돕기 위해 노력했는데, 그 핵심은 유대감을 형성하는 것이었다. 언론인으로 활동한 월드마이어는 “만델라는 당원 모두의 부인과 아이의 이름을 기억했고, 관심을 가지고 한 사람 한 사람의 이력에 귀 기울였다.”³³⁾고 기억했다.

특히 그는 그의 노력이 자신의 석방이나 사사로운 이익을 위한 것이 아닌, 모두를 위한 것임을 강조하며 아프리카민족회의가 하나 될 것을 독려했다. 그는 아프리카민족회의 회의에서 다음과 같은 연설문을 낭독했다. “자유로운 사람만이 협상할 수 있다. 나는 나 자신과 여러분, 국민이 자유롭지 않은 상황에서는 그 어떤 약속도 할 수 없고, 하지도 않을 것이다.”³⁴⁾ 또한 그는 데 클럭의 석방 제의를 공식적으로 거부한 후 투옥 생활을 계속해나가며 딸 진지 만델라에게 시위 행사장에서 대신 편지를 낭독해 줄 것을 요청했다. “나는 나의 자유를 무척 소중히 여깁니다. 그러나 내가 더 소중히 여기는 것은 여러분의 자유, 우리 민족의 자유입니다. 나는 나 자신의 자유에 대한 권리를 포기하지 않을 것이며, 여러분 모두의 자유에 대한 권리 또한 포기하지 않을 것입니다. 여러분의 자유와 나의 자유는 서로 분리될 수 없습니다.”³⁵⁾ ‘나’와 ‘우리’를 하나로 묶어 ‘함께’ 맞서 싸우자는 그의 메시지는 흑인들과 아프리카민족회의 당원들의 마음을 크게 울렸다.

만델라가 정부와 협상하는 동시에 내부적으로는 당원들을 설득해야했던 역할은 로버트 퍼트넘(Robert Putnam)의 ‘양면 게임(Two Level Game Model)’ 이론³⁶⁾으로 설명 가능하다. 퍼트넘이 국제 정치를 지탱하는 기저에는 국내외 양면적 상황의 상호작용이 있다고 말한 것처럼, 설득의 상황 또한 마찬가지다. 갈등은 일면적이지 않고 하나의 갈등이 다양한 이해관계를 촉발할 수 있다는 점에서 그러하다. 가령, 갈등의 양 당사자가 특정 집단을 대표하는 경우는 혼한 갈등의 상황으로 국가나 정당의 이해 다툼도 이에 해당한다. 이때는 상대와의 의견 접점을 찾아가는 과정 못지않게 집단 내부에게 결과를 납득시키는 노력도 중요하다. 이처럼 내, 외부적 갈등

33) Mnookin, R. H.(2010), 195쪽.

34) Mnookin, R. H.(2010), 169쪽.

35) 한창욱, 2011, 『진심으로 설득하라』 (파주: 새론북스), 62쪽.

36) - Putnam, R., 2007, 『변환의 세계정치』, 하영선 역 (서울: 을유문화사), 197쪽을 참조하였다.

- 양면게임이론이란 국제정치현상을 설명하는 과정에서 정립된 이론으로 어떤 정책이든 국내적 차원과 국제적 차원을 동시에 가지며 이 둘의 상호작용에서 정책의 성공 여부가 결정된다는 이론이다. 퍼트넘은 두 측면의 동시적 상호작용 또는 일반적인 균형을 이루어야함을 주장한다. 만델라가 외부적으로는 정부와 협상하고 내부적으로는 당내의 갈등을 조율해야하는 입장을 모두 가진다는 점에서 그의 역할은 양면게임이론과 궤를 같이한다.

을 조율하는 양면의 설득은 갈등의 당사자가 흔히 수행해야하는 역할이다. 퍼트넘이 국제 정세를 주도하는 힘은 그 양면의 균형과 조화에 있다고 결론짓듯, 설득의 성패 또한 내, 외부적 이해관계의 균형을 모색해가는 과정에서 결정될 것이다.

IV. 맺음말

설득(說得)은 ‘말을 통해 얻는다’는 뜻이다. 이것은 곧 언어를 통해 상대방의 마음과 행동에 영향력을 행사하는 과정이다. 갈등이 전쟁과 무력운동으로 귀결되었던 역사의 궤적 속에서 서희의 외교 담판과 넬슨 만델라의 평화와 화해를 향한 노력이 오늘날에 공명하는 이유가 여기에 있다. 대화를 통해 각자의 실리를 추구하면서도 상호가 만족할 만한 접점을 찾아가는 과정은 누구나 살면서 한 번 쯤 마주치는 갈등의 순간에서 견지해야 할 설득의 태도를 일깨운다.

이해관계 속에서 각자의 상충하는 입장을 조율하고 최선책을 도출하는 역량은 갈등의 상황에서 소기의 목적을 달성하는 핵심이며 이 때 상대의 마음을 움직이는 것은 그 설득의 고갱이다. 설득은 곧 서로의 마음이 소통하는 과정이기 때문이다. 서희의 외교 담판이 소손녕의 마음을 움직인 바탕에는 두독한 배짱과 상대의 진의를 읽는 풍부한 정보가 있었고, 만델라의 설득은 상대에 대한 존중의 태도와 더 나은 세상을 위해 함께 나아가자는 독려가 상대의 마음을 움직인 덕분이었다.

스피노자는 ‘당신의 의견이 비록 옳다고 하더라도 무리하게 남을 설득시키려고 하는 것은 현명하지 않다. 의견이란 못질과 같아서 두들기면 두들길수록 자꾸 앞이 들어갈 뿐이다’라고 말했다. 설득은 일방적인 몰아붙이기가 아니다. 못질을 할 때도 좌우상하를 살피 적절한 간격과 합리적인 지점을 조정해 못이 울곧게 들어갈 수 있도록 조금씩 힘의 균형을 맞추어 나가는 과정은 필수적이다. 그렇지 않으면 스피노자의 말처럼 못의 머리만 들어가게 된다. 설득은 숙련된 목공의 못질과 같다. 설득에서 양자의 서로 다른 입장을 조금씩 조정해나가는 것이야말로 의견의 접점을 찾기 위한 핵심이다. 그 조정의 과정이 어떠한가하는가에 대해 우리는 서희와 만델라의 역사의 순간에서 실마리를 찾을 수 있을 것이다.

제 3 주 제

「공자와 맹자의 인(仁)의 수사학」

공자와 맹자의 인(仁)의 수사학

I. 들어가는 말

동양에서는 도덕적인 사람만이 다른 사람을 설득할 수 있다고 보는 사상가가 많았다.¹⁾ 인격 수양을 통해 백성들을 감화시켜야 한다고 주장한 공자(孔子, BC 551-479)와 맹자(孟子, BC 372-264)가 대표적이다. 공자는 “그리는 작업은 나중에 하고, 그보다 먼저 (그림을 그릴) 하얀 천이 준비되어 있어야 한다”²⁾라고 하면서 표현과 본질의 관계에서 밑바탕이 되는 본질을 우선시하였다. 공자와 맹자에게 있어서 말은 곧 그 사람의 인격이므로, 말을 잘 하기 위해서는 일단 인격을 닦는 일이 선행되어야 했다.

명실상부 수사학의 체계를 세웠다고 평가받는 그리스 철학자 아리스토텔레스(BC 384-322)도 말과 인격의 상관관계에 대하여 논한 바가 있다. 그는 ‘발화 내용’의 신뢰도를 높이려면 청자가 ‘발화자의 훌륭한 품성’을 믿어야 한다면서, 발화자의 품성으로써 설득력이 고양되는 효과를 에토스(Ethos)라 명명하였다. 그런데 에토스 형성을 바라보는 시각에는 두 가지 견해 -말 속에 화자의 품성이 자동적으로 나타난다고 보는 시각과 화자가 의도적으로 자신의 이미지를 말 속에 심는다고 보는 시각-가 있다.³⁾ 예컨대 근본과 품성을 강조한 공자와 맹자의 경우는 전자에 속할 것이고, 지난 호에 살핀 한비(韓非)는 청자의 내심에 부합하는 말하기가 설득력이 있다고 보았으므로 후자에 해당하는 사상가이다.

동서고금을 막론하고 발화자에 대한 신뢰는 중시되어 왔다. 이때 발화자 내부에서 저절로 피어난 에토스인지, 혹은 의도를 갖고 말 속에 편입시킨 에토스인지 구분하고 그 경중을 따지는 일은 굳이 필요하지 않아 보인다. 두 가지 모두 필요하기 때문이다. 그런데 문제는 전자의 에토스가 현실적인 설득의 세계에서 종종 경시되어 온 세대에 있다. 맹자는 이러한 현상에 대하여 “인(仁)이 불인(不仁)을 이기는 것

1) Borchers, T. A., 2007, 『수사학 이론』, 이희복·차유철·안주아·신명희 역(서울: 커뮤니케이션북스), 343쪽.
 2) “子曰繪事後素(자왈회사후소)” 『論語』 「八佾」 {공자, 2010, 『논어정독』, 부남철 역(서울: 푸른역사), 102쪽}.
 3) 청자의 에토스 형성에 대한 논의는 박우수, 2007, “수사학 전통에서 본 에토스와 문화”, 『외국문학연구』 제26권(한국외국어대학교 외국문학연구소)에 잘 나타나 있다.

은 마치 물이 불을 끌 수 있는 것과 같은데, 지금 仁을 행하는 자들은 (오직) 한 잔의 물로 한 수레에 가득 실은 쉼의 불을 끄려고 한다. 그리하여 만일 불이 꺼지지 않으면 (사람들은) 물은 불을 끄지 못한다고 (단정적으로) 말한다”⁴⁾라고 하였다. 이는 仁의 지속적인 수양과 실천 없이 단시간에 효과를 보려하는 세속의 어리석음을 안타까워하는 말이다.

오늘날 조정(調停)의 성공과 관련한 논의들에서 조정위원의 덕성에 대한 검토가 상대적으로 부족하게 이루어진 것이 사실이다. 그러나 조정은 실정법에 근거한 일방적인 판결 선고와 달리 양 당사자의 자발적인 합의가 필요한 절차이므로 조정자의 덕을 통한 당사자의 감화는 한층 중요하다. 이런 점에서 조정은 ‘고차원의 덕치주의’가 실현되는 장으로 불리기도 한다. 공맹(孔孟)철학의 검토가 중요한 이유는 여기에 있다. 이번 글에서는 품성과 인격을 강조한 공자와 맹자의 사상과 함께 이들이 말하기에 관해 저술한 내용과 수사적 기법에 대해 소개하기로 하겠다.

II. ‘인(仁)을 닦아’ 말하기

유가는 인학(仁學)이라고 불릴 정도로⁵⁾ 인(仁)의 개념을 강조하여 왔다. 공자는 仁을 모든 덕목의 윗자리에 두고 가장 폭넓게 의미를 부여한 사상가로 알려져 있고, 이러한 공자를 숭상했던 맹자는 仁이란 글자를 『맹자』에 160여 회나 반복하면서 仁에 대해서 서술하였기에,⁶⁾ ‘仁’을 중심으로 공맹(孔孟)사상을 살펴보려 한다.

1. 공자曰, “仁은 사람을 사랑하는 것”

『논어』⁷⁾에는 仁에 관한 교과서 같은 정의가 실려 있지는 않다. 공자는 안연, 중궁, 사마우 등 많은 제자들이 仁에 대해 물어볼 때마다 다른 정의를 내어놓는다. 仁과 관련하여 공자가 했던 말들을 살피면 “공손함, 너그러움, 믿음, 영민함, 은혜를 천하에 실행할 수 있으면 仁이라고 할 수 있다”, “仁한 사람은 산을 좋아한다”⁸⁾, “仁

4) “仁之勝不仁也 猶水勝火 今之爲仁者, 猶以一杯水救一車薪之火也 不熄 則謂之水不勝火(인지승불인야 유수승화 금지위인자 유이일배수구일거신지화야 불식 즉위지수불승화)” 『孟子』 「告子章句上」 (맹자, 2007, 『맹자』, 우재호 역(서울: 을유문화사), 756쪽).

5) 공선림, 1998, “공자의 예(禮) 사상 연구”, 이화여자대학교대학원 석사학위 논문, 15쪽.

6) 장현근, 2011, 『맹자-바른 정치가 인간을 바로 세운다』 (파주: 한길사), 51쪽.

7) 『논어』는 공자의 사후에 공자의 제자들이 공자의 언행을 기록한 책이다.

은 사람을 사랑하는 것”⁹⁾ 등이 있다. 그런데 찬찬히 보면 위의 말들이 모두 ‘사람’과 관련되어 있음을 알 수 있다. 먼저 공자는 “공손하면 모욕을 받지 않고, 너그러움을 베풀면 많은 사람의 마음을 얻으며, 믿으면 사람들이 신임하고, 영민하면 공을 세우게 되며, 은혜로우면 사람을 충분히 부릴 수 있다”¹⁰⁾고 하여 위 다섯 가지 덕목을 갖추면 주변 사람들로 부터 두터운 신망을 얻게 된다고 한다. 또한 인자(仁者)가 산을 좋아하는 까닭은 산이 식물, 동물, 물, 바위 등 한마디로 없는 것 없이 모든 것을 품듯이 인자도 모든 이를 품 안에 품기 때문이라 한다.¹¹⁾ 이를 종합하면 仁한 사람이란 스스로 덕성을 갖추어 자석처럼 사람을 끌어들이고 이들을 껴안으며 사람을 사랑하는 자로 정리할 수 있을 것이다.

仁의 실천에 관한 구체적 서술 부분도 눈에 띈다.

- 仁이란 자기가 서고자 하면 남을 일으켜주고, 자신이 이루고자 하면 남을 이루게 해주는 것이다.¹²⁾
- 자기가 하고자 하지 않은 일을 결코 남에게 시키지 말라.¹³⁾

공자는 내 몸을 돌보는 것처럼 다른 사람을 아끼고 배려할 때 仁이 꽃필 수 있다고 보았다. 이러한 仁의 기본정신을 충서지도(忠恕之道)라 하는데, 다른 사람을 세워주고 성공시키는 것을 충(忠)이라 하고 자기가 원하지 않음을 미루어 타인도 원하지 않음을 알기에 이를 권하지 않는 것을 서(恕)라고 한다.¹⁴⁾

한편 공자는 仁이 예(禮)를 갖춘 행동으로 실현되어야 한다고 보기도 하였다. 공자는 “仁이란 자기를 이겨내고 禮로 돌아가는 것”¹⁵⁾이라 하면서, 개인의 감정과 욕망을 누르고 상대와 상황에 적합한 행동을 하는 禮를 仁의 사회적인 실현의 범주에 포함시켰다. 아래는 『논어』에 실린 禮에 관한 대목 중 하나이다.

8) “仁者樂山(인자요산)” 『論語』 「雍也」 {공자, 2012, 『논어』, 김원중 역(과주: 글항아리), 125쪽}.
 9) “樊遲問仁 子曰愛人(번지문인 자왈애인)” 『論語』 「顏淵」 {공자(2012), 김원중 역, 229-230쪽}.
 10) “恭寬信敏惠 恭則不侮 寬則得衆 信則人任焉 敏則有攻 惠則足以使人(공관신민혜 공즉불보 관즉득중 신즉인인 인 민즉유공 혜즉즉이사인)” 『論語』 「陽貨」 {공자(2012), 김원중 역, 316-317쪽}.
 11) 푸페이룽, 2010, 『맹자교양강의』, 정광훈 역(과주: 돌베개), 91쪽.
 12) “夫仁者 己欲立而立人 己欲達而達人(부인자 기욕립이립인 기욕달이달인)” 『論語』 「雍也」 {공자(2012), 김원중 역, 128-129쪽}.
 13) “仲弓 問仁 己所不欲 勿施於人(중궁 문인 기소불욕 물시어인)” 『論語』 「顏淵」 {공자(2007), 부남철 역, 376-377쪽}.
 14) 공선림(1998), 17쪽.
 15) “顏淵問仁 子曰 克己復禮爲人(안연문인 자왈 극기복례위인)” 『論語』 「顏淵」 {공자(2012), 김원중 역, 216쪽}.

공자께서는 향당에 계실 때는 공손한 듯 하여 마치 말을 못하는 사람 같으셨다.
(그러나) 종묘나 조정에 계실 때는 물 흐르듯 유창하게 말하셨으나 다만 조심하는 태도를 유지했다.¹⁶⁾

공자는 고향 어른이 많은 향당에서는 자신을 숙이고 공손하게 말하려고 하였고, 반면 임금 및 대신 등에게 분명하고 조리 있게 의견을 밝힐 필요가 있는 곳에서는 또 이에 걸맞게 말해야 한다고 보았다. 또한 공자는 상복을 입은 이나 눈먼 이를 만나면 비록 나이가 어리다고 해도 꼭 일어나서 예를 갖추어 대해야 한다고 하였는데, 이러한 내용에서 알 수 있는 사실은 공자가 겉으로만 꾸민 허례허식이 아니라 상대방에 마음과 정성을 다하는 예의를 지키고자 하였던 점이다.

무엇보다 아래의 대목에 사람을 제일로 여긴 공자 사상의 백미(白眉)가 있다.

마구간에 불이 났다. 공자께서 조정에서 물러나와 말씀하셨다. “사람이 다쳤느냐?”
말에 대해서는 묻지 않으셨다.”¹⁷⁾

마구간에 불이 났으나 말(馬)에 대해서는 아예 묻지조차 않았다는 위의 글은 말(馬)이 매우 귀했던 시대적 상황을 감안하고 읽어야 공자의 고결함을 한층 더 깊이 느낄 수 있을 것이다. 공자가 말한 仁의 중심에는 사람(人)이 있다.

2. 맹자曰, “仁은 사람이 사는 가장 편안한 집”

맹자는 물이 아래로 흐르는 본연의 성격을 가진 것처럼 인간의 본성도 선하다고 보았다. 이는 맹자가 인간 본성에 대한 언급이 없었던 공자와 차이를 보이는 부분인데, 맹자는 성선설의 관점에서 仁에 접근하기도 했다.

아래는 맹자가 말한 유명한 경구이다.

사람은 모두 다른 사람을 불쌍히 여기는 마음을 가지고 있다. -중략- 사람이 갑자기 한 아이가 우물에 빠지려는 것을 본다면 누구나 놀라고 측은해하는 마음을 가질 것이니, 이는 아이의 부모와 교분을 맺으려 해서도 아니고, 명예를 구해서도 아니다. -중략- 측은지심이 없으면 사람이 아니고 -중략- 측은지심은 仁의 단서이다.¹⁸⁾

16) “公子於鄉黨 恂恂如也 似不能言者(공자어향당 순순어야 사불능언자)” 『論語』 「鄉黨」 {공자(2012), 김원중 역, 182쪽, 다만 “조심하는 태도를 유지했다”는 번역은 공자(2007), 부남철 역, 309쪽을 참조하였다}.

17) “廐焚 子退朝曰傷人乎 不問馬(구분 자퇴조왕상인호 불문마)” 『論語』 「鄉黨」 {공자(2012), 김원중 역, 189쪽}.

맹자는 위험에 처한 어린 아이를 보면 누구나 마음 아파하고 걱정하는 측은지심의 정서가 仁의 단초이며, 이러한 측은지심이 없으면 사람이 아니라고까지 단언했다. 이는 맹자가 仁을 자연 상태 그대로의 인간이 가지는 감정의 문제로 치환해서 살폈기 때문으로 짐작된다. 즉 “仁은 사람이 사는 가장 편안한 집”¹⁹⁾이라는 맹자의 말은, 공자가 仁에 대해 군자가 갖추어야 할 당위적인 품성이라고 접근한 데 반해서, 맹자는 仁이 (당위의 영역이 아니라 존재의 영역에 있는) 감정 및 인간의 본성과 이어져 있다고 본 점과 무관하지 않을 것이다.

한편 측은지심의 대상으로서 어린 아이를 예로 든 이유는 후천적인 변인으로부터 가장 떨어져 있는 무결한 존재가 바로 어린 아이이기 때문이었을 것이다. 사람들은 가끔 타자의 악운을 고소해할 때가 있기도 하나, 분명한 사실은 누구나 본능적으로 자신이 아끼는 사람과 감정을 공유한다는 점이다. 사랑하는 사람이 힘들면 나도 같이 힘들고 나의 가족이 기쁘면 나도 함께 기쁘다. 맹자는 이러한 공감의 정서를 군주가 가져야 할 훌륭한 덕목 중 하나로 보았다. 맹자는 백성들의 즐거움과 근심을 곧 ‘자기 자신’의 즐거움과 근심으로 삼는 군주가 좋은 군주라고 여겼다. 백성과 감정을 공유하기 위해서 군주의 백성을 향한 속 깊은 사랑이 전제되어야 함은 두말할 나위가 없다. 이는 비록 군주의 통치와 관련한 부분이지만, 정치의 핵심이 사람의 마음을 얻는 데 있다는 측면에서, 공감에 대한 맹자의 논변을 살피는 일은 오늘날의 우리에게 다른 이의 마음을 움직이는 법에 관한 충분한 시사점을 줄 수 있다.

다만 맹자는 선한 마음이 인간의 본성이라고 하더라도 지속적인 수양 없이는 선한 마음을 유지할 수 없다고 보았다.²⁰⁾ 마음의 수양을 중시한 맹자는 일단 욕망을 줄이고,²¹⁾ 늘 자신에 대해 반성해야 한다고 말했다. 맹자는 “물이 맑으면 (사람들은 그 물에) 갓끈을 씻고 물이 흐리면 (사람들은 그 물에) 발을 씻으니, 물이 스스로 그렇게 하도록 만든 것”²²⁾이듯 매사의 원인은 대부분 스스로에게서 비롯된다고 하였다. 또한 부끄러움을 알아야 오히려 부끄러운 일을 하지 않는다고 한 대목도 역설적이다. 맹자에 의하면 “사람은 부끄러움이 없어서는 안 되니, 부끄러움을 모르는 그러한 부끄러움이 진정한 부끄러움이다.”²³⁾

18) “人皆有不忍人之心 -중략- 今人乍見孺子將入於井 皆有怵惕惻隱之心 非所以納交於孺子之父母也 非所以要譽於鄉黨朋友也- 중략- 無惻隱之心 非人也 -중략- 惻隱之心 仁之端也(인개유불인인지심 -중략- 금인사 건유자장 입어정 개유출척측은지심 비소이납교어유자지부모야 비소이요예어향당붕우야 -중략- 무측은지심 비인야 -중략- 측은지심 인지단야) 『孟子』 「公孫丑章句上」 {맹자(2007), 우재호 역, 238-240쪽}.

19) “仁, 人之安宅也(인, 인지안택야) 『孟子』 「離婁章句上」 {맹자(2007), 우재호 역, 484쪽}.

20) 이 단락의 내용은 푸페이룽(2010), 92-101쪽에서 주로 참조하였다.

21) “養心莫善於寡欲(양심막선어과욕) 『孟子』 「離婁章句上」 {맹자(2007), 우재호 역, 478쪽}.

22) “清斯濯纓 濁斯濯足矣 自取之也(청사탁영 탁사탁족의 자취지야) 『孟子』 「盡心章句上」 {맹자(2007), 우재호 역, 929쪽}.

23) “人不可以無恥 無恥之恥 無恥矣(인불가어무치 무치지치 무치의) 『孟子』 「盡心章句上」 {맹자(2007), 우재호 역, 833쪽}.

3. 소결 - ‘사람’을 귀하게 여기는 마음

공자와 맹자의 사상을 관통하는 것은 仁이다. 그런데 仁의 글자가 사람 人(인)자와 두 二(이)자로 이루어진 것을 보면, 이러한 仁은 최소한 두 사람 이상이 모여 서로를 소중하게 대하고 아껴주라는 의미를 내포하고 있다는 해석이 가능하다.²⁴⁾

공자는 仁은 사람을 사랑하는 마음이라고 했고, 내가 서고자 할 때는 상대를 세워 주라고 했으며, 평상시에는 나를 낮추어 상대를 높이는 仁의 표출로써의 禮를 지키라 했다. 맹자는 상대방의 기쁨과 슬픔, 두려움과 편안함에 공감하는 마음을 仁이라고 여겼으며, “仁이라는 글자가 바로 사람이라는 뜻이다”²⁵⁾라고 말하기도 했다. 공자와 맹자의 공통점은 상대방, 즉 사람을 진심으로 사랑하며 귀하게 생각했다는 점이다.

즉 공맹(孔孟)사상의 仁의 핵심은 사람을 수단이 아니라 목적적 존재로 여겨야 한다고 본 것에 있다. 이들은 사람에게 늘 정성을 기울이고 상대를 높여주며 소중하게 여기라 하였다. 이는 한비가 인간을 이익을 좇는 존재로 파악하여 상대를 설득할 때는 상대의 욕망을 꿰뚫어 이를 이용/활용하는 설득을 하라고 한 것과 대비를 이룬다. 한비에게 설득의 상대방은 설득을 위해 넘어야 하는 대상/목적물이지만, 사랑해 주어야 하는 고귀한 존재는 아니었기 때문이다.

조정(調停)에서 당사자를 목적적 존재로 인식하는 것, 즉 사랑과 존중의 마음을 가지고 진심으로 이들을 대하는 자세는 조정 성공률의 제고와 같은 소기의 목적 달성으로 바로 이어지지 않을 수도 있다. 仁의 효과는 당장에 보이지 않을 수도 있고, 느낄 수도 있다. 하지만 분명한 건 대부분의 사람들이 상대가 나를 실무적으로만 대하고 있는지, 아니면 마음 깊이 나를 아끼며 공감대 형성을 위해 노력하고 있는지 정도는 말과 눈빛을 통해 알 것이란 점이다. 종종 어떤 말로도 상대의 마음의 벽을 허물 수 없다는 생각이 들 때는 맹자의 “온전한 정성으로 다른 사람을 움직일 수 없는 경우는 한 번도 없었다. 정성이 없으면 다른 사람들을 감동시킬 수 없다”²⁶⁾라는 말을 떠올려 볼 수 있다.

24) 신정근, 2011, 마흔, 논어를 읽어야 할 시간(서울: 21세기북스), 353쪽을 참조하였음.

25) “仁也者 人也(인야자 인야)” 『孟子』 「盡心章句下」 {맹자(2007), 우재호 역, 903쪽}.

26) “思誠者 人之道也 至誠而不動者 未之有也 不誠 未有能動者也(사성자 인지도야 지성이부동자 미지유야 불성 미유능동자야)” 『孟子』 「離婁章句上」 {맹자(2007), 우재호 역, 487-488쪽, 해석은 박우수(2007), 198쪽에서 참조하였다}.

Ⅲ. ‘인(仁)을 전하는’ 말하기

공자는 “말이 적절하지 못하면 과업을 이룰 수가 없다”²⁷⁾고 하여 말에 사회적 책임을 부여하였고, 맹자는 변론에 힘을 쏟는 이유로 “인의(仁義)의 길이 막히면 나중에 사람들끼리 잡아먹게 될 것인데, 이것이 심히 두려우므로 부득불 변론하는 것”²⁸⁾이라고 하였다. 공자와 맹자는 말하기가 仁의 전달이면서, 仁의 실현과도 밀접한 관련이 있다고 여겼다.

그러나 공자와 맹자는 서로 지향했던 말하기의 모습이 달랐는데, 공자는 꾸밈없고 검박한 말하기를 추구하였던 반면, 맹자는 섬세한 기교를 활용한 뛰어난 변론가로 이름을 떨쳤다. 이들이 각자 어떠한 방법으로 仁을 전하려고 했는지 살펴도록 한다.

1. 공자曰, “구변이 좋은 것을 어디에 쓴단 말이나”

(1) 담백하고 정직한 말, “말에서는 어눌하려 한다”

공자는 제자 염옹(冉雍)²⁹⁾이 말주변이 없다는 어떤 이의 말을 듣고 “말주변을 어디에 쓰겠는가. 사람을 말주변으로만 대하면 자주 다른 사람에게 미움을 받게 될 뿐”³⁰⁾이라고 평하였다. 또한 말을 교묘하게 하고 얼굴빛을 꾸미는 자들에게는 仁이 드물고,³¹⁾ 수수한 질박함과 어눌함이야말로 仁에 가깝다고 여겼으며,³²⁾ 군자는 말에서는 어눌하고 행동에서는 민첩하려고 한다는³³⁾ 말을 남기기도 했다. 공자는 지나친 장식이 섞인 조악한 말, 행동과 어긋나는 가벼운 언행을 멀리하고, 우직하고 진실된 언어를 구사하려 했다. 영악한 말의 위험을 잘 알고 있었던 공자는 이 때문에 선함과 의로움에 기초한 말의 중요성을 더욱 강조하였고 화자의 높은 도덕성을

27) “言不順則事不成(언불순즉사불성)” 『論語』 「子路」 {공자(2012), 김원중 역, 235쪽, 해석은 박우수(2007), 196쪽}.

28) “仁義充塞 -중략- 人將相食 吾爲此懼 -중략- 豈好辯哉 予不得已也(인의충색 -중략- 인장상식 오위차구 -중략- 기호변재 여부득이야)” 『孟子』 「滕文公章句下」 {맹자(2007), 우재호 역, 441-444쪽}.

29) 공자의 제자로 자는 중궁(仲弓)이다. 빼어난 덕을 가진 자로 알려져 있으며 공자로부터 한 나라를 다스릴만한 인물이라는 평가를 받았다.

30) “焉用佞 禦人以口給 屢憎於人(언용녕 어인이구급 누증어인)” 『論語』 「公冶長」 {공자(2012), 김원중 역, 97쪽}.

31) “巧言令色 鮮矣仁(교언영색 선의인)” 『論語』 「學而」 {공자(2012), 김원중 역, 37쪽}.

32) “剛毅木訥 近仁(강의목눌 근인)” 『論語』 「子路」 {공자(2012), 김원중 역, 249쪽}.

33) “君子欲訥於言而敏於行(군자욕눌어언이민어행)” 『論語』 「里仁」 {공자(2012), 김원중 역, 90쪽}.

요구하였다는³⁴⁾ 연구가 있다.

한편 고대 로마의 웅변가이자 수사학자인 퀸틸리아누스(Marcus Fabius Quintilianus)는 “연설의 첫머리를 어떻게 시작할지, 그 다음에는 어떻게 이어가야 할지 잘 알지 못하는 것처럼 가장함으로써 무력한 존재인 양 연출하기도 한다. 이렇게 하면 수사의 대가로 보이지는 않지만, 정직한 사람으로는 보인다.”³⁵⁾고 하였다. 퀸틸리아누스는 ‘의도적으로 가장한’ 어눌함으로 상대의 신뢰를 얻는 방법에 관해 논했다는 점에서 공자와 차이가 있지만, 지나친 기교가 오히려 신뢰감 형성을 방해할 수 있다는 주장에서는 두 사상가가 같은 의견이었다는 것이 흥미롭다.

(2) 말하기와 침묵을 조율하는 관용과 유연성

공자는 말의 내용만큼이나 말하는 이의 유연한 태도를 중요하게 여겼다. “공자는 네 가지를 절대 하지 않았다고 하는데, 억측을 하지 않았고 반드시 하겠다는 게 없었고, 고집을 부리지 않았고, 나만이 옳다고 하지도 않았다.”³⁶⁾ 공자는 막무가내로 자신의 주장만을 강요하는 비관용을 극히 경계하였고, 타인의 의견과 새로운 학파에 대한 열린 마음을 중시하였다.

그러므로 공자는 무언(無言)의 상태, 즉 침묵의 가치를 높이 살 수밖에 없었다. 상대방 말에 귀 기울임 없이 오로지 제 말만 늘어놓는 자는 비관용과 아집으로 빠질 위험이 높기 때문이다. 『논어』에는 공자가 아래와 같이 말했다고 전해진다.

공자께서 “나는 말하는 일이 없기를 바란다”고 말하자 자공이 “선생님께서 말씀하지 않으신다면 저희들은 무엇을 전하겠습니까?”라고 말했다. 공자께서 “하늘이 무엇을 말하더냐? 그래도 사계절이 운행되고, 만물이 생겨난다. 하늘이 무엇을 말하는가?”라고 했다.³⁷⁾

공자는 계절의 순환과 만물의 생성을 관장하는 하늘은 아무런 말도 하지 않음으로부터 착상한다. 하물며 인간도 지나치게 많은 말을 멀리하고 적절한 침묵을 가까이 함이 옳지 않겠는가라는 인식으로 나아간다. 이 부분에 대해서는 ‘더 깊은 차원의 대

34) 박우수(2007), 197쪽.

35) 강태완, 2010, 『설득의 원리』 (남양주: 페가수스), 63-64쪽.

36) “毋意毋必毋固毋我(무의무필무고무아)” 『論語』 「子罕」 {공자(2012), 김원중 역, 165쪽}.

37) “子欲無言 子貢曰 子如不言 則小子何述焉 子曰 天何言哉 四時行焉 百物生焉 天何言哉(자왈 여욕무언 자공왈 자여불언 즉소자하술언 자왈천하언제 사시행언 백물생언 천하언제)” 『論語』 「陽貨」 {공자(2012), 김원중 역, 323쪽}.

화와 진리'에 이르기 위한 침묵과 경청의 가치를 논한 부분이라는 해석이 있다.³⁸⁾

그렇다면 발화와 침묵의 순간을 잘 조율하는 안목도 필요할 것이다. 공자는 “더 붙어 말할 만한데 말하지 아니하면 사람을 잃고 더붙어 말할 만하지 못한데 말을 하면 말을 잃는다고”³⁹⁾ 하여 말을 제때에 하지 않거나 말을 제때에 멈추지 않으면 실인(失人) 또는 실언(失言)의 상황에 놓인다고 하기도 했다. 즉 소통이 필요한 상황에서마저 입을 닫으면 상대의 신뢰를 잃어 소원한 관계가 되고, 반면에 누울 자리도 보지 않고 눈치도 없이 계속 하는 말은 쓸데없는 실언만 양산하게 될 뿐이라는 의미이다.

2. 뛰어난 변론가로 유명한 맹자의 다양한 수사기법들

(1) 선명한 비유로 관념의 철학을 이해시키다

관념과 철학에 대한 논의는 자칫 사변적으로 비춰질 위험이 있다. 그러나 『맹자』는 한눈에 그려지는 구체적인 비유를 적극 활용하여 이러한 우려를 비껴갔다.

예를 들어 『맹자(孟子)』 「양혜왕장구 상(梁惠王章句 上)」에는, 흉년으로 기근이 들어 백성들이 죽어 가는데 창고를 열어 구제할 생각은 하지 않고 군주가 “이는 내가 죽인 것이 아니라 흉년이 그렇게 한 것이다”라고 말하는 것은, 칼로 사람을 찔러죽이고서 “내가 죽인 것이 아니라 무기가 그렇게 한 것이다”라고 하는 상황과 같다고 하는 내용이 나온다.⁴⁰⁾ 맹자는 쉬운 비유를 통하여 군주라면 눈에 보이는 현상에만 연연하여 근본적인 접근을 경시해서는 안 됨을 강조했다.

『맹자(孟子)』 「고자장구 하(告子章句 下)」에 실린 예(禮)와 먹고 사는 것(食)의 경중을 가리는 논의에서 사용한 비유도 탁월하다. 제자 옥려자(屋廬子)⁴¹⁾는 예의 가치와 식의 가치보다 우월한 것이 분명한데도, 어떤 이가 “예대로 먹으면 굶어 죽고 예대로 먹지 않으면 밥을 얻을 수 있더라도 반드시 예대로 해야 하는가”⁴²⁾라고 물음에 금방

38) 이희재, 2010, “공자의 문답법과 개성존중의 소통방식”, 『철학연구』 115권, 318쪽(대한철학회).

39) “可與言而不與之言 失人 不可與言而與之言 失言(가여언이부여지언 실인 부가여언이여지언 실언)” 『論語』 「衛靈公」 {공자(2007), 부남철 역, 490쪽}.

40) 이 부분은 맹자(2007), 우재호 역, 66-67쪽에 실린 내용을 요약하였다.

41) 맹자의 제자로 이름은 연(連)이다.

42) 『맹자』 원문에는 해당 문장의 예(禮)에 대한 구체적인 설명을 하고 있지 않으나, 전체 맥락 및 취지를 감안할 때 여기서의 ‘예’는 가볍고 사소한 예(禮)를 지칭한다고 추론하는 것이 가능하다. 『맹자』에 실린 예(禮)의 변통(變通)에 관한 비근한 예(例)를 소개하면, 고대에 남녀의 손이 직접 닿는 행동은 예를 어긴 행동으로 금기

답이 떠오르지 않아 맹자에게 답을 구하였다.⁴³⁾ 아래는 맹자의 답 중 일부이다.

이것을 답하는 것에 무슨 어려움이 있겠는가? 바닥의 높이는 재지 않고 그 끝만 비교하면 겨우 한 치 높이의 나무토막이 산봉우리처럼 높은 누각보다도 높을 수 있다. 또 쇠가 깃털보다도 무겁다는 것이 어찌 갈고리 쇠 하나와 한 수레 가득한 깃털을 비교해서 한 말이겠느냐? 밥의 중한 것과 예의 가벼운 것을 취하여 비교한다면 어찌 밥이 중요하지 않겠느냐.⁴⁴⁾

맹자를 포함한 유가학자들이 仁의 실현인 예의 가치를 식의 가치보다 높이 숭상했던 것은 사실이지만, 맹자는 현실세계에서 이 두 가지 가치가 충돌하는 경우에 단순히 가치의 경중 측면으로만 접근해서는 안 되고, 반드시 구체적인 사정과 형편을 파악해서 문제에 접근해야 한다고 보았다. 그는 예는 무거운 쇠이고 식은 가벼운 깃털일지라도, 갈고리 쇠 하나와 한 수레 가득한 깃털의 무게를 비교한다면 결과는 달라진다는 비유로써 이 사안을 설명했다. 작은 예를 지키지 않고 대신에 목숨을 지킬 수 있다면 목숨을 택해야 한다는 것이다. 맹자는 뒤이은 다른 비유로 만일 예가 중대한 반면 이로써 얻는 이득이 사소하다면 이때는 예를 지켜야 하지 않겠느냐고 반문한다. 그는 “만일 형의 팔을 비틀어서 빼앗는다면 (한 끼) 밥을 먹을 수 있고 비틀지 않으면 먹을 수 없다면, 이때는 예를 지켜야 하지 않겠는가?”라고 묻는다. 형의 팔을 비트는 행위는 형제간의 중요한 도리를 어기는 것이고, 이로 인해 한 끼 밥을 챙기는 것은 너무나 사소하기 때문이다.

(2) 프레임 전환으로 백성과의 나눔을 이야기하다

『맹자(孟子)』 「양혜왕장구 하(梁惠王章句 下)」에는 재물을 좋아하는 결점 때문에 좋은 군주가 되지 못할 것 같다고 걱정하는 제선왕(齊宣王)⁴⁵⁾의 고민도 해결하면서 나아가 덕치의 비기도 함께 제시했던 맹자의 지혜로운 변론이 펼쳐진다. 이때 맹자

시되었지만, 만약 형수가 물에 빠졌을 경우에는 형수의 손을 잡아 직접 끌어내어 구해야 한다고 하였다. 이것이 바로 예를 어기고 목숨을 택한 경우이다.

43) 옥려자와 맹자의 대화 부분은 맹자(2007), 우재호 역, 761-766쪽에 있는 내용을 요약하였다.

44) “孟子曰 於答是也 何有 不揣其本 而齊其末 方寸之木可使高於岑樓 金重於羽者 豈謂一鈞金與一輿羽之謂哉 一중략- 取食之重者與禮之輕者而比之 奚翅食重(맹자왈 어답시야 하유 불취기본 이제기말 방촌지목가사고어잠무 금중어우자 기위일구금여일여우지위재 -중략- 취식지중자여예지경자이비지 해시식중)” 『孟子』 「告子章句下」 {맹자(2007), 우재호 역, 763-764쪽}.

45) 전국 시대 제나라의 국군(國君) (재위기간 BC. 319-301) 맹자가 천하를 주유(周遊)할 때 만나 정치에 대해 토론한 왕으로 알려져 있다.

가 사용했던 기법은 바로 프레임의 전환이었다.

맹자는 제선왕에게 재물을 무척 좋아했던 공유(公劉, 주 문왕의 선조)의 이야기를 꺼내면서, “공유는 자신이 길을 떠날 때는 남아있는 이들에게 창고 가득 곡식을 남겨두었고, 행군을 떠나는 자들이 있을 때는 이들에게 먹을 것이 가득 담긴 자루를 마련하여 보냈다. 재물을 좋아하는 제선왕도 공유와 같이 백성과 함께 재화를 누린다면 전혀 어려움이 없을 것이다”라고 말하였다.⁴⁶⁾ 즉 맹자는 ‘왕이 재물을 좋아하면 백성들을 착취할 것이다’라는 프레임 대신, ‘왕이 재물을 좋아하면 백성들과 이를 함께 나눌 것이다’라는 새로운 공감 프레임을 가지고 상황을 재해석하였다. 프레임 재설정의 기법은 듣는 이가 문제를 처음부터 다시 생각하도록 유도하여⁴⁷⁾ 세상을 바라보는 방식을 변화시키는 효과가 있다.

(3) 정의에 의한 논증으로 바람직한 군주 상을 생각해 보다

정의 자체가 논증의 근거가 되는 경우도 있다. 예컨대 어떤 실험이 실패해서 낙담하고 있는데 누군가 “실험이란, 원래 잘 안 되는 것이 실험인 것이야”란 말로 위로하면, 실험 자체가 바로 한 번에 성공하기 쉽지 않은 것이라는 사실로부터 -즉 실험에 대한 정의로부터- 실패한 결과를 정당화하는 것이므로, 이러한 것을 정의를 이용한 논증이라 본다.⁴⁸⁾

『맹자(孟子)』 「양혜왕장구 하(梁惠王章句 下)」에는 맹자가 정의에 의한 논증을 통해 제선왕의 염려도 불식시키고 유가 사상도 전해 일거양득의 효과를 거두는 장면이 나온다. 제선왕은 주(周)나라 무왕(武王)⁴⁹⁾이 상(商)나라 주왕(紂王)⁵⁰⁾을 정벌한 사실을 들며 “신하가 자신의 군주를 시해하는 것이 가능한가”라고 맹자에게 물었는데, 단순히 그렇다고 대답하면 제선왕이 유가에 등을 돌릴 우려가 있었고, 그렇다고 이상(理想)의 치세라 일컬어지는 주나라의 정통성을 부정할 수도 없었다. 이에 맹자는 “인과 의를 해치는 사람을 가리켜 일부(一夫)라고 할 뿐이니, 저는 주나라 무왕이 일부인 주를 주살하였다는 말은 들었지만, 그가 자기 군주를 시해했다는 말은

46) 맹자와 제선왕의 대화 부분은 맹자(2007), 우재호 역, 139-141쪽에 있는 내용을 요약하였다.

47) 김상희, 2008, “설득적 소통으로서의 법정담론” 『법학연구』 제3권, 208쪽(카톨릭대학교 법학연구소).

48) 하재홍, 2010, “법적 논증의 기초-대법원 판결과 페렐만의 수사학”, 『법철학연구』 제13권 제2호, 74쪽(한국법철학회).

49) 고대(古代) 중국의 주(周)나라 제2대 왕이며 사실상의 창업주(創業主)이다. 상나라를 멸망시킨 주나라 무왕은 아버지를 문왕으로 추대하였다.

50) 중국 상(商)나라 마지막 왕으로 폭군의 전형으로 불리며 여색을 탐해 나라를 멸망시켰다.

듣지 못하였습니다”라고 하였다.⁵¹⁾ 맹자는 인의(仁義)를 해친 자는 군주의 자격이 없어 주는 군주가 될 수 없으므로 이 경우는 신하가 군주를 시해한 것이 아니라고 반박하였다. 맹자는 정의에 의한 논증을 통하여 제선왕에게 바람직한 군주 상에 대해 생각해보도록 하였다.

IV. 맺음말

공자와 맹자는 仁을 닦고 仁을 전하고자 하였다. 공자는 仁이 사람을 사랑하는 마음이라고 하면서 이것은 상대에 대한 배려와 희생으로 현현되며, 仁을 전하는 말하기란 정직하고 진실되며 관용적이어야 한다고 보았다. 한편 맹자에게 있어 仁이란 물에 빠진 아이를 가엾게 여기는 선한 마음이었으며, 상대방의 감정과 생각에 진정 어린 공감을 할 때 다른 이의 마음을 움직일 수 있을 것이라 여겼다. 맹자는 비유와 프레임 전환, 정의에 의한 논증 등 다양한 수사기법을 활용한 뛰어난 변론가였는데, 사용되어진 수사기법은 仁의 전달에 효과적인 창구 역할을 하였다.

그렇다면 공자와 맹자의 핵심사상인 仁이 가진 가장 강력한 힘은 무엇일까. 바로 상대에 대한 감화이다. 仁은 부드럽게 상대를 감동시켜 내 쪽으로 끌어들이는다. 공자는 “덕으로 하는 정치는 제 자리에 있는 북극성을 중심으로 여러 별들이 (절로) 도는 것과 같다”⁵²⁾고 하였고, “(윗자리에 있는) 군자의 덕은 바람이고 소인(백성을 비유)의 덕은 풀이다. 풀은 위로 바람이 불어오면 반드시 눕는다”⁵³⁾라고 하여, 仁과 덕의 마음을 통한 감화의 힘을 절대적으로 신뢰하였다.

조정에서도 공자와 맹자의 생각에 기대어 仁을 통한 조정 당사자의 감화와 설득을 기대해보아도 좋을 것이다. 조정 당사자를 진정으로 사랑하는 마음, 이것이 조정 당사자가 조정인에게 가장 바라고 있는 것인지도 모른다.

51) 맹자와 제선왕의 대화 부분은 맹자(2007), 우재호 역, 149-150쪽에 있는 내용을 요약하였다.

52) “爲政以德 譬如北辰 居其所 而衆星共之(위정以德 비여북신 거기소 이중성 공지)” 『論語』 「爲政」 {공자(2012), 김원중 역, 49쪽}

53) “君子之德風 小人之德草 草上之風 必偃(군자지덕풍 소인지덕초 초상지풍 필연)” 『論語』 「顏淵」 {공자(2012), 김원중 역, 227쪽}.

제 4 주 제

「미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례」

미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례

I. 들어가는 말

현대 사회에서 그 양상이 다양화, 복잡해지고 있는 각종 갈등을 지혜롭게 풀어내기 위한 방법으로 ADR(Alternative Dispute Resolution)이 각광받고 있다. 특히 ADR은 정부가 공익 추구를 목적으로 정책을 수립하고 추진하는 과정에서 발생하는 공공갈등을 해결하기 위한 신속하고도 효율적인 해결책으로서도 주목을 받고 있다.

공공정책 분야의 갈등이 장기화되면 사회적 비용이 낭비되고 갈등의 증폭으로 인한 공동체의 분열 현상이 심화된다. 국가의 발전과 국민의 생활을 향상시키기 위한 취지의 정책이 도리어 극단적인 대립과 양극화 현상을 불러일으키는 것이다. 이미 서로 간에 적대감이 형성된 뒤의 문제 해결은 신뢰를 회복하고 다시 형성하는 데 훨씬 많은 노력과 시간을 필요로 한다. 따라서 공공갈등의 예방 및 평화적인 해결을 위해서는 당사자의 참여가 보장되고, 자율적으로 문제를 해결하도록 조력하여 궁극적으로 사회통합에 기여할 수 있는 방법인 ADR을 이용하는 것이 중요하다고 할 것이다.

미국은 ADR이 가장 다양한 형태로, 광범위하게 이용되고 있는 국가 중 하나로서, 연방정부 및 주 정부 차원에서의 ADR의 활용이 이미 일상화됐을 뿐 아니라, 민간기구들의 성과 또한 두드러지게 나타나고 있다. 당사자들이 첨예하게 대립하고 있는 상태에서의 공공갈등을 ADR을 활용해 평화적으로 풀어난 성공적 사례가 다수 축적되어 있을 뿐만 아니라, 온라인 및 모바일을 이용한 조정 등 끊임없이 새로운 시도가 이어지고 있는 국가이기도 하다. 이에 본 보고서에서는 미국의 ADR이 태동하게 된 배경과 관련 동향을 간략히 알아본 후, 미국의 공공갈등 분야에서 성공적인 사례로 꼽히는 두건을 선정하여 그 의미를 살펴보고자 한다.

II. 미국 내 공공갈등과 ADR의 동향

1. 공공갈등과 ADR

공공갈등(public conflict)이란 ‘국가와 지방자치단체, 정부투자기관 등이 당사자인 갈등으로서 국민의 권리와 의무에 영향을 미치는 정책, 법령, 사업의 추진과정에서 공공기관과 국민 또는 공공기관 상호 간의 이해관계의 충돌로 인해 발생하는 갈등과 분쟁’¹⁾을 말한다. 공공갈등은 특히 이해관계가 복잡하고 다수의 당사자가 관여하며, 갈등의 여파가 사회 전반에 미치는 등의 특징을 가진다.

공공갈등의 한쪽 당사자인 정부는 일반적으로 정보력, 자원활용 능력 등에서 우위를 가지는 반면, 특별한 전문지식이 없고 정보의 접근이 어려운 개인인 당사자는 정부기관에 비해 약자의 지위에 있는 경우가 많다. 따라서 정부는 주도적으로 정책을 세우고 집행하는 것이 더 바람직하다는 인식을 갖고 있어서 상호 존중하는 대화과정보다는 빠른 집행을 통해 결과를 도출하려 하며, 이로 인해 당사자 간 불신을 증폭시키게 된다. 당사자 간 힘의 불균형 상태가 크므로 반대쪽 당사자인 국민도 상대방인 정부에 맞서 물리적 힘의 과시 등을 통해 싸우려고 하는 경향을 보인다. 공공갈등이 적시에 적절한 조치로 해결되지 않는 경우 정책지연은 물론 정책의 거래비용 역시 커지게 된다. 또한 이를 물리적으로, 또는 소송으로 해결하려면 막대한 사회경제적 비용뿐만 아니라 사회 내부의 신뢰도와 유대관계도 급격히 훼손된다. 이러한 공공갈등의 피해를 줄이기 위한 방법으로서 당사자들의 적극적인 참여 하에 파급효과를 최소화하면서 신속하게 공공갈등을 해결하는 ADR의 유용성이 새삼 떠오르고 있는 것이다.

공공갈등의 해결에 있어 특히 다음과 같은 이유에서 ADR의 유용성을 찾아볼 수 있다.²⁾ 첫째, 분쟁당사자들의 감정적 대립과 적대적 관계를 해소함으로써 지속적인 관계를 유지하는 데 도움을 주고, 둘째, 이해집단 간 분쟁을 옹고 그림이 아니라 이익분배 차원에서 상호 조정할 수 있도록 도와주며, 셋째, 공공갈등의 경우 한쪽 당사자인 정부나 공공기관이 정보력 등의 측면에서 민간에 비해 우위에 있는 경우가 많은데, 중립적 조정인이 개입함으로써 힘의 균형을 만들어주고, 마지막으로, 객관

1) 신창현, 2005, 『갈등영향분석 이렇게 한다』 (서울: 예지), 15쪽 {대통령자문 지속가능발전위원회, 2005, 『공공갈등관리의 이론과 기법』 (서울: 논형), 39쪽에서 재인용}.

2) 공공갈등 해결에 있어서의 ADR의 유용성에 대해서는 정정화, 2012, “공공갈등해결을 위한 ADR의 활성화 방안,” 『한국자치행정학보』 제26권 제2호, 4-5쪽을 주로 참조하였다.

적인 정보에의 접근이 중요한 공공갈등 분쟁에서 해당분야에 전문적 지식과 경험이 있는 조정인이 양 측에 공평한 정보를 제공할 수 있기 때문이다.

2. 미국 내 공공갈등과 ADR의 발전

(1) 미국 내 ADR의 태동

오래 전부터 종교인, 학자, 현인 등 전통적인 조정인에 의해 행하여왔던 ADR은 60년대 후반, 소송 적체에 따른 절차의 지연이 극에 달하면서 사법의 대체적 성격으로서 등장하였다. 시민단체의 증가와 시민의식의 향상, 시민 참여 요구의 증가, 정책에 이의를 제기하는 소송의 급증, 자원과 유연성의 부족으로 급변하는 정치적·사회적 환경에 신속하게 대응하지 못하는 공공기관 등이 당시 미국사회의 특징이었다.³⁾ 특히 공공분야에 대한 갈등이 발생할 경우 정치적 대치상황으로까지 벌어지면서 공공정책 영역이 정체 현상을 겪게 되었다.

이러한 사회적 분위기 속에서 1976년 전 하버드 법대 학장인 로스코 파운드(Roscoe Pound) 교수의 주도 하에 열린 파운드 회의(The National Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice)에서 ADR이 분쟁해결절차의 일환으로 제시되면서 변화가 일어나기 시작하였다. 이 자리에서 이미 산발적으로 시험 시행되고 있던 중재 제도가 주목을 끌면서 연방 차원에서의 도입이 제안되었고, 이후 사적 영역 뿐만 아니라 공적 영역에서도 당사자들이 합의에 이를 수 있도록 촉진하고 조율하는 ADR 절차에 대한 관심이 뜨거워졌다.

(2) 행정분쟁해결법에서 ADR 법까지

1990년에 제정된 후 1996년에 개정된 행정분쟁해결법(Administrative Dispute Resolution Act of 1996)에 따르면 모든 연방행정기관은 공공분쟁에서 ADR을 우선적으로 이용할 것을 명시하고 있으며, 해당 사안에 어떠한 ADR 방식이 가장 적합한지를 판단할 수 있도록 하는 지침을 두고 있다.⁴⁾ 특히 각 연방정부기관의 ADR

3) Carpenter S. L., W. J. D. Kennedy, 2010, 『공공갈등 해결』, 정주진 역(서울: 아르케), 12쪽.

4) 행정분쟁해결법에 대해서는 정정화(2012), 7쪽을 참조하였다.

담당자는 명부에 올라와 있는 조정인들을 대상으로 조정 및 협상 능력을 활성화하기 위한 교육을 주기적으로 실시하고, 지속적인 조정인 평가를 통해 향후 있을 ADR 신청사건에서 당사자들이 최적의 조정인을 선택할 수 있도록 정보를 제공하고 있다. 한편, 조정인이 해당 분쟁사안에 대해 업무적, 재정적, 개인적으로 이해관계가 있어서는 안 된다고 규정하는 등 조정인의 중립성을 강조하고 있다.

1998년에 제정된 ADR법(Alternative Dispute Resolution Act of 1998)은 모든 연방지방법원이 ADR 프로그램(조기중립평가⁵⁾, 조정, 간이배심재판⁶⁾, 중재 등)을 설치하여 민사소송 당사자에게도 ADR 사용을 장려하도록 의무화하는 등 ADR의 저변을 확대하였다. ADR법은 각 법원이 조정인의 선정을 위한 절차와 기준을 공표하도록 하였으며, 조정인의 자격과 자격상실에 대해 자체 규칙을 제정할 것을 명시하고 있다.

(3) 지역 내 분쟁해결 센터 및 다양한 민간단체의 활성화

법률, 제도가 개선되고 사법형 ADR이 활기를 띠기 시작하면서 법원과 연계된 조정 외에도 당사자에게 일정한 비용을 받고 ADR 서비스를 제공하는 사설 조정·중재 기관이 활성화되었다. 아래 소개할 태풍 카트리나 사례와 같이 민간 조정기관이 선정되어 공공갈등을 해결한 사례도 다수 존재한다. 미국의 민간 ADR기관 중 공신력과 역사, 규모 면에서 두드러지게 활동 중인 다음의 세 곳을 간략히 소개한다.⁷⁾

1) 주민분쟁조정센터(Community Mediation Center)

파운드 회의 이후 소송의 고비용, 저효율 구조를 극복하고 이웃 간의 분쟁을 주민이 스스로 해결하도록 하기 위해 1978년 이웃분쟁해결센터(Neighborhood Justice Center)가 처음 설립되었고, 현재 미국 전역에 550여 개의 주민분쟁조정센터로 확대되었다.⁸⁾

이웃 간 분쟁, 임대차, 소비자분쟁, 가정 내 분쟁 등에 대해 미리 자원한 조정인

5) 조기중립평가란 해당 분쟁이 법원에 계속 계류되면 어떠한 판결이 내려질 것인지에 대해 제3자가 사전에 이해관계자에게 알려줄 수 있도록 한 것으로, 소송당사자에게 사건에 대한 권고적 평가를 함으로써 협상가능성을 높이기 위해 개발된 비구속적인 절차이다 {함영주(2010), 347쪽} .

6) 간이배심재판은 배심원들이 어떤 결론을 내릴지 보여줌으로써 협상을 촉진시킨다. 양 측의 변호사들은 재판 전에 의견을 조율하여 핵심 쟁점에 대해서만 배심원들에게 설명을 하며, 간이재판 후 배심원들은 논의를 하여 권고적인 평결을 한다. 평결 후 협상을 시작하여 일정한 기일 내에 협상이 결렬되면 정식 재판이 열리게 된다. {함영주(2010), 347-348쪽} .

7) 3개 민간기관에 대해 서술한 이 단락은 함영주(2010), 354-359쪽을 주로 참조하였다.

8) 정정화(2012), 8쪽.

들이 조정서비스를 제공하며, 당사자의 자발적 신청보다는 법원에서 사건을 회부받아 사건이 개시되는 경우가 더 많은 편이다. 조정인은 지역사회 각 분야를 대표하는 자원봉사자로 구성되며, 지역 구성원 간의 관계를 돈독히 하고 지역사회의 기반을 더욱 공고히 하는 것을 목표로 한다.⁹⁾

2) 미국중재협회(American Arbitration Association)

미국중재협회(AAA)는 세계 최대 규모의 비영리 ADR 기구로, 1926년 연방중재법이 제정되면서 설립되었다. 당사자가 중재인을 선정하며, 자격증명서, 전문면허, 직무경험 및 ADR 훈련 프로그램의 참가 여부를 사전 검토할 수 있다. 아래에 소개할 대형재해 관련 ADR 프로그램 등 다양한 성격의 프로그램을 개발하고 각종 교육과 훈련 등을 실시하고 있다. 사건이 접수되면 당사자들은 중재협회의 명부를 통해 중재인의 자격증명서, 고용기록, 전문 면허, 개인의 직무 경험 및 훈련 프로그램의 참가 여부를 모두 검토한 후 자신의 사건을 담당할 중재인을 선정할 수 있다.¹⁰⁾ 주로 기업 등이 거래계약 및 약관 등에 이 협회의 절차를 이용하여 분쟁을 해결한다는 합의조항을 삽입하고, 이후 분쟁이 생길 경우 절차가 개시되는 것이 특징으로, 이러한 점에서는 우리나라의 대한상사중재원과 유사하다고 볼 수 있다.

3) 사법조정중재회사(Judicial Arbitration Mediation Service Inc.)

사법조정중재회사(JAMS)는 1978년 설립된 유한회사로, 주로 상사, 노동분쟁에 관한 중재와 조정서비스를 제공한다. 미국중재협회가 계약 당시 계약서에 기재한 조항을 중심으로 중재를 행하는 것과 달리, JAMS는 분쟁이 발생한 후에 조정의 신청을 통해 업무를 개시하는 경우가 많다. 분쟁해결 전문가, 은퇴한 법조인, 변호사 등이 전담 조정인으로 등록되어 활동하고 있는데, 판사 출신의 조정인을 선발하는 경우 화해 건수를, 변호사의 경우 ADR 실무 경험을 중시하여 선발한다.

9) 한편, 이웃분쟁해결센터의 취지에 대해 하버드 로스쿨 프랭크 샌더(Frank Sander) 교수는 다음과 같이 이야기한 바 있다. “어떤 사람의 개가 이웃의 땅에 무단침입한 경우를 가정해보자. 소송은 합리적인 해결책이라고 볼 수 없다. 여기서 중요한 논점은 누가 누구에게 피해를 입혔느냐가 아니라 무너진 관계를 어떻게 회복시킬 것인가에 있기 때문이다. 함께 살아가는 이웃간의 관계에서는 강압적인 절차보다는 협의하는 과정이 필요하다.” (Susskind L. E., S. McKearnan, 1999, The Evolution of Public Policy Dispute Resolution. Journal of Architectural and Planning Research. summer 16:2. p.101)

10) 함영주(2010), 356쪽.

III. 공공갈등 분야에서의 ADR의 대표적 사례와 의미

아래에서는 공공갈등을 ADR을 이용하여 평화적으로 해결한 시초로 꼽히는 워싱턴 주 스노퀄미(Snoqualmie) 강의 댐 건설 사례와, 태풍 카트리나의 이재민과 보험사 간 분쟁 사례를 차례로 소개하려 한다.

1. 스노퀄미(Snoqualmie) 강의 댐 건설 사례

(1) 개요

미국 서부 워싱턴 주 중부에 위치한 스노퀄미(Snoqualmie) 강의 댐 건설 사례는 공공갈등을 효과적으로 해결한 대표적 사례로 꼽힌다. 매년 발생하는 홍수 피해로 골머리를 앓고 있던 미 육군 공병대와 주 정부는 스노퀄미 강의 중류 지점에 댐을 건설하기로 결정했다. 이에 댐 건설을 찬성하는 지역농부 및 사업자 측과, 댐 건설로 인해 주변 생태계가 파괴되면 되돌리기 어렵다는 환경단체, 강의 환경 변화로 인한 관광객 감소를 우려하는 도시 주민들의 반대 입장이 거세게 부딪혔다. 분쟁이 좀처럼 해결될 기미가 보이지 않고 지역사회의 분위기가 침체되자 공병대와 주 정부는 ADR 절차를 이용하기로 결정했다.

조정인으로 선정된 워싱턴 대학 지역분쟁방지센터(Community Crisis Prevention Center)는 우선 참여를 원하는 시민, 단체, 조직들이 의견을 공유하고 토론할 수 있는 워크숍을 여러 차례 마련하여 각 대안에 대한 장단점을 심층적으로 검토하였다. 이후, 그 때까지 제기된 모든 대안과 그 대안에 대한 각 당사자들의 찬성과 반대 입장을 요약하여 실은 연구책자를 만들어 주민에게 공개하였고, 이를 바탕으로 각 조직의 토론과 연합이 이뤄질 수 있도록 유도하였다.

모든 의견이 충분히 검토되었다고 판단되자 이해관계자들이 모두 참여한 가운데 일련의 논의와 연구결과를 바탕으로 제시된 여러 대안을 놓고 본격적인 합의를 위한 절차가 진행되었다.¹¹⁾ 주지사가 최종 합의기한을 정한 가운데 전문 조정인이 조

11) 이 사건의 조정에 참여한 당사자는 미 육군 공병대, 워싱턴주 생태환경국, 시에라 클럽(비영리 민간환경단체), 해당지역 주민, 농부, 해당지역의 여성 유권자연맹, 워싱턴주 환경청 등이다(Joan Ko, 2007, "The Features of Environmental Conflicts and How These Impact on their mediation," Conflict Resolution Research Centre, *Conflict Resolution e-Journal*, p.3).

정절차를 개시하였고, 이해관계자들이 모두 참석한 가운데 각 쟁점에 대한 줄다리기가 시작되었다. 그러나 단계적으로 쌓아올린 상호간의 신뢰와 정보에 기반하여 서로의 입장을 이해하면서 합의의 급물살을 탔다.

최종적으로 이들은 대규모 댐 건설 계획을 변경하여 홍수 통제효과가 큰 중간 지류에 소규모의 댐을 건설하되, 기존의 환경과 경관이 유지될 수 있도록 정부가 개발권을 선매하고 토지이용규제를 강화하기로 합의하면서 15년 간 지속된 분쟁을 4개월 만에 성공적으로 해결하였다.

(2) 의미와 시사점

1) 기본원칙(ground rule)의 확립과 절차의 투명성 확보

이 사례에서 확립된 원칙과 절차는 현재 미국 환경분쟁의 해결을 위한 교과서적 매뉴얼로 자리잡고 있을 만큼 절차의 투명성과 합리성을 인정받았다.

우선 조정과정에서 참여자들이 지켜야 할 기본원칙을 정해 준수하도록 하고, 조정인의 역할과 한계 또한 주지시켰다. 회의에서는 양 당사자 모두 인정한 전문기관의 연구결과를 바탕으로 한 데이터가 인용, 공개되었고, 새로운 연구결과는 즉시 업데이트되어 재공개되었다. 절차의 공정성이 확보되어야 결과의 신뢰도가 높아지게 되며, 특히 공공분쟁에서는 신뢰받는 데이터의 확보와 공개가 중요하다.

2) 승패보다는 공동의 목표에 초점 맞추기

조정인은 당사자들이 이기고 지는 싸움보다는 문제의 해결에 초점을 맞추게 하기 위해 노력했다. 가능한 모든 대안을 검토해 본 후 각 대안의 장점과 예상 가능한 부작용을 함께 논의하고, 지속적인 협상을 통해 이견을 해소했다. 조정인은 댐건설을 반대하는 측에 조정이 실패할 경우 자칫 토지이용에 대한 아무런 제한 없이 댐이 건설될 우려가 있다는 점을 주지시켰고 이들 또한 홍수로 생존권을 위협받고 있는 지역 농부들의 입장을 이해했다. 농민들 역시 댐을 건설함으로써 홍수의 위험은 다소 줄어들 수 있으나 이로 인해 자신들의 전통적 생활방식이 달라질 수 있다는 점, 개발업자들이 함부로 땅을 개발할 경우 환경을 훼손할 우려가 있다는 도심 주민들과 환경보호단체의 입장을 이해하게 되었다. 안전하고 합리적으로 수자원을 공

급받으면서 환경에 미치는 피해를 최소화하자는 공동의 목표 아래 서로의 입장에 대한 상호이해를 기반으로 여러 대안을 검토한 것이 합의의 단초가 되었던 것이다.

3) 새로운 대안의 창출

애초의 논의는 댐을 건설할 것인지, 그렇지 않으면 백지화할 것인지를 논란에서 출발하였다. 그러나 거듭된 논의 끝에 결국 애초 예상된 규모와 지역을 변경하여 댐을 건설하고, 토지개발의 부작용을 막기 위한 조치를 취하기로 함으로써 최초 논의의 한계를 벗어나 새로운 대안을 창출할 수 있었다. 이는 당사자들이 공동의 목표를 가지고 있음을 인지하고 상호간 이해관계를 파악하여 이를 바탕으로 대안을 도출하는 통합적 협상의 결과였다고 볼 수 있다.

2. 태풍 카트리나 이재민과 보험사 간 분쟁 사례 (Disaster Mediation)¹²⁾

(1) 개요

2005년 여름 미국 남동부를 강타한 태풍 카트리나는 수많은 인명피해와 더불어 수십만 명의 이재민을 양산하였다. 게다가 지대 전체가 물에 잠기면서 1,000억 달러에 이르는 재산피해가 발생하였다. 이에 따라 생활터전인 집을 잃고 재건을 위한 보험료를 청구한 이재민들과 보험회사 간에는 필연적으로 보험금의 범위와 액수에 대한 대규모 분쟁이 예상되었다. 집을 잃고 격리되어 있던 이재민들은 인터넷도, 우편도, 교통도 통제된 상태에서 보험금을 청구하기가 거의 불가능했으나, 보험금을 일부라도 받아야 재건 노력을 할 수 있는 아이러니한 상황에 놓였다.

태풍이 휩쓸고 지나간 한 달 후, 미국중재협회(American Arbitration Association)는 미시시피와 루이지애나 주정부 보험국에 당사자들이 협회의 재난조정 프로그램을 이용할 경우 조정인은 물론이고 필요한 각종 데이터와 당사자에 대한 교육, 조정장소 등을 기간 제한 없이 모두 제공하겠다고 제의했다.

신속한 분쟁의 해결이 재건의 지름길이라는 판단 하에, 주정부는 미국중재협회의 제안을 받아들여 미국중재협회를 중재기관으로 지정하고, 긴급 규칙을 제정하여 제

12) 이 건 사례는 Zuckerman, S., 2006, "Mediation Program Helps Miss. and La. Rebuild after Katrina and Rita," *Dispute Resolution Journal*, vol.61, no.3에서 주로 참조하였다.

반 절차를 확립한 후 이재민들에게 널리 홍보하기 시작했다.

미국중재협회는 이재민들에게 자신들의 법적 권리와 제반 절차의 진행상황에 대한 교육을 실시한 후, 조정신청을 받기 시작했다. 중재협회는 조정인의 자격을 갖춘 전문가 중 해당 지역의 거주민을 조정인으로 선정하였고, 특히 이들 중에는 태풍의 피해자도 상당수 포함되어 있었다. 선정된 조정인들은 조정인이 갖추어야 할 자질, 유사 사례, 중재협회의 조정절차 흐름 등에 대한 교육 프로그램을 이수한 이후에야 조정에 투입되었다.

미국중재협회는 조정절차의 제공 뿐 아니라 당사자들에 대한 교육 등까지 실시하는 등 필요한 제반 서비스를 모두 제공하였고, 보험금 산정에 대한 객관적인 정보를 제공하여 신뢰도를 높였다. 태풍 카트리나와 뒤이어 닥친 리타에 대한 조정 신청 건수는 17,000건을 넘어섰으며, 조정 합의율은 약 74%를 기록하였다. 신속하고 효율적인 분쟁해결이라는 ADR의 기본 취지를 잘 살릴 수 있었던 사례로 볼 수 있다.

(2) 의미와 시사점

1) 이해관계의 파악 및 충족

카트리나 조정 프로그램의 가장 큰 성공요인은 조정인들이 당사자들의 내심의 이해 관계를 파악하고 이를 충족시키기 위해 설득했다는 것이다. ‘많이 달라’는 이재민과 ‘적게 주겠다’는 보험회사 간의 금액 조정이라는 고정된 틀 안에서 단순히 피해의 정도에 따라 산정한 금액을 기계적으로 제시했다면 분쟁은 쉽게 해결되지 않았을 것이다. 조정인들은 우선 예상치 못한 급작스러운 재해로 가족과 집을 잃은 이재민들의 감정을 어루만지며 편안한 분위기 조성을 위해 노력하였다. 격앙된 감정이 다소 해소된 후 이재민들에게는 삶의 터전을 다시 세워야 하는 긴박한 욕구가 있으므로 신속히 분쟁을 해결하고 미래를 설계하는 것이 가장 중요하다는 사실을 강조했고, 보험사에는 법원에서 피해의 정도를 면밀히 따졌을 경우 보험금이 더 상승할 우려가 있음을 제시하여 합의의 전초를 마련하였다. 미래 관계에 대한 신뢰 형성을 중요시하는 ADR의 기본 이념이 잘 드러났다고 볼 수 있는 대목이다.

2) 분리심리(caucus)의 활용

카트리나 분쟁조정을 위한 심리에서는 한쪽 당사자를 내보낸 상태에서 이야기를 나누는 분리심리의 중요성이 강조되었다. 즉, 잠시 상대방 없이 이야기를 나눔으로써 ① 당사자가 격앙된 감정을 추스르고, ② 조정인과의 신뢰를 쌓으며, ③ 논점을 재검토하고 대안을 찾아볼 시간을 제공하고, ④ 자신이 고수하고 있던 입장이 과연 현실적인지 재점검할 수 있는 기회를 줄 수 있다는 것이다. 이는 특히 당사자 간 본질적인 힘의 불균형을 인지하고 교정할 수 있는 기회를 제공할 수 있다는 측면에서 당사자 뿐만 아니라 조정인에게도 유용하였다고 볼 수 있다.

IV. 맺음말

갈등 없는 사회는 존재하지 않는다. 갈등으로부터 자유로웠던 시대는 이제껏 없었다. 갈등은 공동체의 화합과 평온을 깨뜨리는 부정적 기능과 함께 사회의 통합을 위해 한 발 나아갈 수 있도록 도와주는 순기능도 동시에 가지고 있다. 어느 정도의 사회적 갈등은 집단의 형성과 유지를 담보하는 필수적 요소이며, 새로운 상황에 적합한 새로운 규범을 만들어내는 적응 기제라고도 할 수 있다.¹³⁾ 따라서 갈등을 외면하고 부정할 것이 아니라 효율적이고 창의적인 해결책을 모색하는 것이 중요하다.

‘법대로 하라’는 법만능주의의 시대를 살아가는 우리에게 앞서 서술한 미국의 두 사례, 즉 장기간에 걸친 첨예한 갈등을 당사자들의 적극적 참여 하에 생산적으로 해결한 스노퀄미 강의 이야기와, 실의에 빠진 이재민들의 분쟁을 효과적으로 종결시켜 재기의 발판을 마련해준 이재민의 사례는 ADR이야말로 상호신뢰의 장을 형성함으로써 공공갈등을 평화롭게 해결하기 위한 가장 적합한 기제임을 우리에게 시사해준다.

13) 유수진, 2011, “공공갈등 해결을 위한 대체적 분쟁해결(ADR)조직의 역할증대 요인 분석-환경분쟁조정위원회를 중심으로,” 고려대학교 대학원 행정학과 석사논문, 15쪽.