

2014

02

언론중재위원회
교육본부 연구팀

vol. 8
월차보고서
2월호

조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion &
Rhetoric Report

- 한국 사회 갈등 원인에 대한 일고(一考)
 - 감정을 이용한 설득과 조정 스피치
- 『조선왕조실록』에 나타난 설득과 수사의 리더십 (下)
 - 『광해군일기』와 『정조실록』을 중심으로 -
- 미국 또래조정(Peer Mediation)의 현황과 사례



국민과 언론을 이어주는 —
언론중재위원회



조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion & Rhetoric Report

발행인 | 권 성

편집인 | 오광건

발행일 | 2014년 2월 1일

등록일 | 2013년 2월 21일

등록번호 | 서울중.라 00532

발행처 | 언론중재위원회 (서울 중구 세종대로 124 프레스센터빌딩 15층)

편집실무 | 언론중재위원회 교육본부장 심영진,

교육본부 연구팀장 류석창, 연구팀원 이정희, 김주연, 김나래, 임미숙

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

디자인·인쇄 | (주)계문사 (02-725-5216)

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

■ 한국 사회 갈등 원인에 대한 일고(一考)	1
백 종 현 (서울대 철학과 교수)	
I. 머리말	3
II. 사회 갈등의 주요인	4
III. 한국 사회 갈등의 주요인	5
IV. 맺음말	13
■ 감정을 이용한 설득과 조정 스피치	15
I. 감정의 힘과 영향력	17
II. 설득에서의 감정의 이용	18
III. 감정 형성에 관한 조정 스피치	22
IV. 맺음말	30
■ 『조선왕조실록』에 나타난 설득과 수사의 리더십 (下)	
- 『광해군일기』와 『정조실록』을 중심으로 -	33
I. 조선 후기의 정치 상황	35
II. 『광해군일기』를 통해 살펴본 설득과 수사	39
III. 『정조실록』을 통해 살펴본 설득과 수사	43
IV. 맺음말	46
■ 미국 또래조정(Peer Mediation)의 현황과 사례	49
I. 청소년기 갈등의 속성과 또래조정	51
II. 또래조정을 처음 시작한 미국	55
III. 미국 학교의 또래조정 운영 사례와 시사점	59
IV. 맺음말	61

한국 사회 갈등 원인에 대한 일고(一考)

I. 머리말

II. 사회 갈등의 주요인

III. 한국 사회 갈등의 주요인

1. '자유' 원리의 관점에서
2. '평등' 원리의 관점에서
3. '정의' 원리의 관점에서

IV. 맺음말

- 언론중재위원회에서는 지난 2013년 12월 4일 [한국 사회의 갈등해소를 위한 비정치적·비경제적 탐구]라는 주제로 정책 심포지엄을 개최한 바 있습니다. 이 글은 심포지엄에서 발표된 백종현 교수의 발제문으로, 설득과 수사의 바탕이 되는 갈등의 원인과 기초 원리를 철학적 관점에서 기술하고 있어 저자의 허락을 받아 이번 호에 수록합니다.



백종현
서울대 철학과 교수

한국 사회 갈등 원인에 대한 일고(一考)

I. 머리말

‘갈등(葛藤)’이란 문자 그대로 ‘쑥과 등나무가 서로 얽혀 있는 양태’를 말한다. 심리학에서는 ‘개인의 정서(情緒)나 동기(動機)가 다른 정서나 동기와 상충되어 그 표현이 저지되는 현상’을 말하기도 하지만, 흔히 사회를 구성하는 ‘개인이나 집단 사이에 목표나 이해관계가 달라 서로 적대시하거나 충돌함, 또는 그런 불화(不和)의 상태’를 뜻한다. 그래서 후자의 의미로 노사 간의 갈등, 노노(勞勞) 갈등, 고부 간의 갈등, 세대 간의 갈등, 지역 갈등, 남녀 간의 갈등, 여야 갈등 등이 이야기된다. 이런 이야기의 연장선상에 이 글의 주제 ‘한국 사회의 갈등’도 있겠다.

시선에 따라 서로 다른 조감이 가능하겠지만, 요즈음의 한국 사회의 주요 갈등은 ‘가진 자와 못 가진 자의 갈등’ 또는 ‘가진 자의 못 가진 자에 대한 백안시와 못 가진 자의 가진 자에 대한 적대시’에서 비롯하는 것이 아닌가 싶다. 따라서 이 글에서는 논의의 주제를 이에 맞추고, 이러한 사회적 갈등의 원인을 고찰하면서, 그럴 필요성이 확인되면 그 해소의 길을 찾아보겠다.

모든 ‘갈등’이 어떻게든 해소되어야 하는 것은 아니다. 대개의 갈등의 원인은 이해(利害)의 상충에 있기 때문에, 갈등의 당사자들 간에 이해가 맞아 떨어지면 그 갈등은 해소될 수 있다. 그런데 이해가 맞아 떨어지는 것이 반드시 의롭게 일어나는 것은 아니다. 불의한 자들끼리 이익 다툼하다가 이해가 맞아 떨어져 갈등이 해소되는 사례도 허다하니, 이런 경우에는 그나마 그 중에 의로운 자가 섞여 있어 갈등이라도 지속되는 편이 오히려 나을 것이다. 그래서 갈등을 화제로 삼아 갈등의 원인을 살필 때에는 불가불 시선의 중심을 잡아야 한다. 갈등 해소의 첫걸음은 상대방과 ‘함께하는 마음(恕)’을 갖는 일이겠지만, 그에 앞서 ‘가치의 중심(忠)’을 잡을 일이다. 그래서 『대학(大學)』의 저자가 ‘혈구지도(絜矩之道)¹⁾’를 논하기에 앞서 일찍이

1) 『大學』, 傳文, 釋治國平天下 참조.

공자는 ‘충서(忠恕)’의 도를 이야기했던 것이다.²⁾

II. 사회 갈등의 주요인

어떤 사회의 갈등은 그 사회의 구성원들 사이의 갈등이고, 그것은 구성원 전체, 또는 일부의 욕구의 미충족, 즉 불만에서 오는 것일 터이다. 그런데 사람의 욕구는 자연본성적인 것도 있지만 사회문화적인 것도 있다. 그리고 사람의 욕구는 무엇이 되었든 충족되는 것만이 능사가 아니고 경우에 따라서는 억제되고 조정되어야 하는 것이며, 후자의 종류의 것일수록 그러하다. 그래서 욕구야 동물 일반이 갖는 것임에도 불구하고, ‘인간은 이성적 동물’이라 정의하여 ‘욕구를 절제함’을 인간의 본질로 규정하고 있는 것이다.

“뜻을 높이 새기면 멋대로 행동하지 않게 되고, 외부 사물에 이끌리면 의지는 흘러가서 돌아오지 못한다. 그래서 성인은 사람을 인도하기를 이성[본성을 다스림]으로써 하여, 방탕함을 억제하고, 사람과 함께 하는 데에 조심하며 치우친 바를 절제한다. 비록 성정은 만 가지로 나뉘고 인간의 자질은 수없이 서로 다르지만, 일을 바로잡고 풍속을 개선하는 데에 이르러서는 그 방법은 하나이다.”³⁾

“마음(animus)의 작용은 두 겹이다. 하나는 사고(cogitatio)작용이고, 다른 하나는 욕구(appetitus)작용이다. 사고작용은 주로 진리 탐구와 밀접한 관계가 있고, 욕구작용은 행동을 유발한다. 그러므로 유의할 것은, 우리가 가급적 최상의 것들에 대해 사고하고, 욕구로 하여금 이성에 복종하도록 처신하는 일이다.”⁴⁾

동서의 사상가들이 충고하듯이 사람들이 욕구를 절제하여 법도에 맞게 발산하거나 충족한다면 대개의 사회적 갈등은 발생하지 않거나 해소될 것이지만, 그 반대의 경우라면 갈등이 순하게 일어나 결국은 인간사회를 파괴하고 말 것이다.

2) 『論語』, 「里仁」 15 참조.

3) “夫刻意則行不肆 牽物則其志流 是以聖人導人理性 裁抑宕佚 慎其所與 節其所偏 雖精品萬區 質文異數 至於陶物振俗 其道一也.”(『後漢書』, 卷六七, 堂錮列伝, 第571序)

4) Cicero, 『의무론(De officiis)』, I, 132.

Ⅲ. 한국 사회 갈등의 주요인

현대 사회 운영의 최고의 원리는 자유, 평등, 정의이다. 그런데 이 세 원리는 부분적으로 중첩되기도 하고, 경우에 따라서는 상충하기도 한다. 그렇기에 이런 원리를 바탕으로 사회를 운영하고자 하면, 결국 ‘운영의 묘’를 살려야 할 것인바, 바로 그 점에서부터 오히려 갈등이 발생하기도 한다. ‘묘’를 살린다는 것이 말처럼 쉬운 일이 아니기 때문이다.

사회 운영의 이 세 가지 기본 원리의 관점에서 일견(一見)하면 이즈음 한국의 국가시민들은 ‘자유’에 대해서는 일방적이고, ‘평등’에 대해서는 매우 민감하며, ‘정의’에 대해서는 일면적인 태도를 보인다. 그리고 이러한 태도가 사회적 갈등의 원인(遠因)이라 할 수 있다.

1. ‘자유’ 원리의 관점에서

‘자유(自由, libertas, liberté)’의 가치에 대한 한국인들의 사념과 체험은 깊지 못하다. 아마도 그것은 근대시민사회의 출발이 지연된 탓일 것이다(사회발전이 외적 원인보다 내적 원인에 기인하는 것으로 보면 말이다). 한국의 고전적인 사상에서 인간이 자유의 존재라는 통찰을 찾아보기는 어렵다. 그렇다 해도 ‘자유’야말로 인간을 인(人, person) 또는 인격(人格)으로 만드는 원리이다. 다시 말해 그것은 인간을 주체적으로 행위하고, 그런 만큼 자기 행위에 대해 책임을 지는 자로 만드는, 인간의 인간됨의 제일 원리이다. 그럼에도 불구하고 한국 사회의 구성원들이 이러한 ‘자유’에 대한 의식이 투철하지 못한 것이 한국 사회 갈등의 제1원인이자 아니겠나 싶다.

‘자유’란 정치적으로는 일차적으로 사람이 “타인의 허락을 구하거나 타인의 의지에 구애받지 않고, 자연법의 테두리 안에서 스스로 적당하다고 생각하는 바에 따라서 자신의 행동을 명령(order)하고 자신의 소유물과 일신(一身)을 처분할 수 있는 완전한 자유의 상태”⁵⁾를 뜻한다. 그러나 어떤 사람의 이러한 자유가 사회 안에서 실행될 때, 똑같은 자유를 가진 타인과 또는 사람들의 조직과 충돌하기 십상이므로 개인의 자유는 불가불 ‘공존의 원칙’에 제한 받기 마련이다.

5) Locke, 『통치론』, 제2논고: 시민정부론, § 4.

“너의 의사의 자유로운 사용이 보편적 법칙에 따라 어느 누구의 자유와도 공존할 수 있도록, 그렇게 행위하라.”⁶⁾

“행위가 또는 그 행위의 준칙에 따른 각자의 의사의 자유가 보편적 법칙에 따라 어느 누구의 자유와도 공존할 수 있는 각 행위는 법적이다[권리가 있다/정당하다/옳다].”⁷⁾

이로부터 ‘권리(jus, Recht)’의 개념도 나온다. 법적이고, 정당하고, 옳은 것만이 권리를 담보한다. 그래서 ‘권리(權利)’를 ‘의권(義權)’이나 ‘통의(通義)’ 또는 ‘공의(公義)’로 새기는 이도 있었다. 그리고 이러한 권리에는 바로 ‘의무(officium)’ 또는 ‘책무(obligatio)’가 상응해 있다. 권리 없는 의무가 없는 것과 마찬가지로 의무가 없는 권리 또한 없다. 그래서 권리 없는 의무가 강요당하는 사회에 갈등이 발생하는 것과 마찬가지로, 의무 수행이 동반하지 않는 권리 주장은 갈등을 유발하기 마련이다. 그런데 한국의 국가시민들은 대체로 의무 이행에는 스스로 관대하고(‘적당히’ 하고) 권리 주장에는 맹렬하다(한 치도 양보하지 않는다). 그것은 쌍방적인 사회 운영 원리인 ‘자유’에 대한 일방적인 태도의 표출이라 해야 할 것이다. 상대방에게 무엇을 요구할 때는 그에 상응해서 나는 무엇을 할 것인지를 분명히 밝히고, 상호 주장의 근사치를 찾아야 한다. 자기의 주장만을 일방적으로 모두 쏟아 내놓고 이를 받든지 말든지 하라고 상대방을 압박지르는 사회에는 으레 갈등이 넘치기 마련이다. 상대방 역시 살아 있는 사회에서는 말이다.

그런데 ‘자유’는 한낱 정치사회적 의미만 갖는 것이 아니다. 그것은 윤리 도덕적으로도 더 중대한 의미를 갖는다. ‘스스로에서 비롯함’이라는 ‘자유’는 “우리의 의사(의지) 안에” “자연원인들에 독립해서, 그리고 심지어는 자연원인들의 강제력과 영향력에 반하여, 시간질서에 있어서 경험적 법칙들에 따라 규정되는 무엇인가를 산출하고, 그러니까 일련의 사건들을 전적으로 자기로부터 시작하는 어떠한 원인성”⁸⁾이 있음을 말하는 것이다. 그런데 이것은 자연의 법칙성, 즉 자연 안에서 발생하는 사건의 원인은 오로지 자연 안에 있을 수밖에 없다는 존재 생성의 충분근거율에 어긋난다. 바로 이 어긋남으로 인해 도덕(당위)의 ‘세계’와 자연(존재)의 세계의 구별

6) Kant, 『윤리형이상학(MS)』, 『법이론의 형이상학적 기초원리(RL)』, AB34=V1231.

7) Kant, MS, RL, AB33=V1230.

8) Kant, 『순수이성비판(KrV)』, A534=B562.

이 있고, 자연적 존재자인 인간이 이 도덕의 ‘세계’에도 동시에 속함으로써 인격적 존재일 수 있으며, 인간이 인격적 존재로 승인될 때만 그 존엄성을 내세울 수 있다.

존엄성이란 ‘그 자체로 가치 있는 것’, 다시 말해 ‘목적’적 존재자만이 가질 수 있는 것이다. 그 자체로 가치 있는 것은 비교적인 값, 즉 가격을 갖지 않는 것이니 서로 비교되어 교환되는 물품이나 상품과는 위격이 다른 것으로, 그렇기에 그것은 원리상 ‘대체될 수 없는 것’이다. 인간이 존엄하다는 것은 단지 유(類)로서의 인간을 두고 하는 말이 아니라, 개개인 모두가 존엄하다는 것, 즉 어떤 개인도 무엇에 의해 대체될 수 없다는 것을 말한다. 그래서 물품이 아닌 인품을 가진 인격만이 존엄한 것이고, 이 인격은 인간이 여느 자연물처럼 한낱 인과연쇄의 한 매체로서 작동하는 것이 아니라, 스스로 인간다움을 표상하고, 그 표상에 따라 법도를 세우고, 그 법도에 자신을 복종시키는 자율(自律)적 존재자가 됨으로써 자연물 이상의 것임을 증명하는 데서 성립한다. 자연운동의 한낱 매체는 그 운동의 수단 또는 도구일 뿐으로, 그 운동과 그 운동의 매체에게 자발성이란 없으며, 따라서 ‘내가 한 일’이라는 것도 없고, 그런 만큼 내가 책임 질 것도 없고, 또한 ‘내 것’도 없다. 그런 연쇄 운동에서 한 고리는 ‘나’든 ‘그’든 ‘그것’이든 ‘저것’이든 이미 정해져 있거나, 어느 것이 돼도 ‘나’와는 상관이 없다. 아니 내가 관여할 여지가 없다. 그런 과정에는 ‘당위(當爲)’, 곧 ‘마땅히 그렇게 해야 함’이 있을 자리는 없는 것이고, 따라서 ‘인간은 모름지기 이러저러 해야 한다’는 따위의 당위명제는 성립할 수 없고, 그런 만큼 일체의 정치, 사회철학적 논의는 자연과학적(심리생리학적, 의학적) 논의로 전환되어야 할 터이다.

‘자유’는 인간 존엄성의 토대일 뿐만 아니라, ‘한국 사회의 갈등 요인을 알아내, 그를 해소할 수 있는 방안을 찾아보자’는 따위의 발상과 발언의 기초이다. 그러니 한낱 사람들 사이의 이해관계의 조정이 아니라, 인품이 인간 평가의 제일 척도가 되어, 사람들이 뛰어난 인품을 갖추려고 서로 다투는 곳에서야 사회적 갈등은 그 근원에서 해소될 수 있다. 어떤 사람이 아무리 뛰어난 인품을 갖추도 그것이 다른 사람이 인품을 갖추는 것과 상충할 일이 없기 때문이다.

2. ‘평등’ 원리의 관점에서

한국인은 ‘자유’에 비해 ‘평등’에 대해서는 이미 실학사상이나 동학운동에서 보듯이 상당히 오랜 주의주장을 가지고 있고, 민감한 태도를 취하거나, ‘평등’이라는 것이

애당초 이중적인 성격을 갖는 것인 까닭에, 사람들이 평등에 민감하면 민감할수록 갈등의 골은 자칫 깊게 파인다.

논의를 시작하자마자, 도대체 ‘평등(平等, aequalitas, égalité)’이 무엇인지, 무엇에서 평등인지 하는 것부터가 문제로 부상하여 논의를 난맥으로 이끌게 한다. 게다가 사태를 더욱 어렵게 만드는 것은, 많은 이들이 평등을 주창하면서도 실은 누구도 평등한 사회에서 살고자 하지는 않는다는 점이다. 자유의 문제가 누구나 자기는 충분히 자유롭기를 바라면서 미처 남의 자유를 돌보지 못하는 데서 발생한다면, 평등의 문제는 왕왕 사람들이 평등 사회를 바라는 척하면서 실은 자신은 끊임없이 타인들보다 우월한 상태에 있기를 꾀하는 데서 생기는 것이다.

평등의 가치는, 어느 누구에게도 자기보다 우월함을 허용하지 않고 혹시 누군가가 그러한 것을 추구하거나 앓을까 하고 염려하면서도, 자기는 남들의 위에 서려는 부당한 욕구와 결부되어 있는 사람들의 경향성에서 비롯한다고 볼 수 있다. 이러한 경향성은 질투심 또는 경쟁심이라고 일컬어지는 것으로서, 남들이 나보다 우위에 서고자 할 때, 자기의 안전을 위하여 이 타인 위에 서는 우월성을 방비책으로 확보해 두려는 경향성이다.⁹⁾ 그래서 못 사람들의 ‘평등’에의 몰두는 최소한 같음을 확보하기 위해 타인을 시기하고 해코지하는 상황을 빚기도 한다. 바로 이 서로 간의 경향성의 충돌로부터 얻은 공존의 지혜가 평등의 원리인 셈이다. 그렇기에 ‘평등’은 사회적 조정을 통해서만 확보될 수 있다.

흔히들 ‘천부인권’이라 말하지만, 그것은 당위에 있어서 그렇다는 것이지 사실을 두고 말한다고 보기는 어렵다. ‘자유’는 사람의 자연본성에서 비롯되 사회가 형성되면서 제약을 받게 된 것인 반면에, ‘평등’은 자연 상태에서는 이야기 될 수 없는 것으로, 평등은 그에 대한 인간의 이중적인 경향성을 ‘인권’이라는 당위로 조정하여 기준을 만들고, 그에 입각해서 불평등한 사실을 변경 또는 시정하고자 하는 사회적 의지에서 비롯된 것이기 때문이다.

사람들은 태어날 때 성별로나 재능에 있어서나 체력에 있어서나 미모에 있어서나 결코 똑같지가 않다. 그리고 이런 자연적 요소들은 후천적인 사회적 요소들 못지않게 사람들 사이를 불평등하게 만드는 충분한 원인들이 된다. 그럼에도 불구하고 ‘평등’은 사람들이 추구하는 가치를 똑같이 누림을 그 내용으로 가질 것이다. 신분, 지위, 재

9) Kant, 『이성의 한계 안에서의 종교』, B17=V127.

산, 명예, 권력, 건강, 미모, 더 나아가 자식의 양육, 교과 성적, 실적에 따른 성과급, 심지어는 배우자에 관해서도 평등을 말한다. 이런 것들 가운데 핵심 주제는 근대 이전 사회에서는 ‘신분’이었고, 근대 시민사회 형성 이래로는 ‘재산’이 아닌가 싶다.

그래서 많은 사람들은 한국 사회의 매우 큰 빈부의 차이가 한국 사회 갈등의 주요인이라 여긴다. 여기에 어떤 이들은 시민들을 정략적으로 부자와 빈자로 편 가르고 상대방에 대한 적대감을 증폭시킨다. 그러면서 그들은 경제적 빈부의 차이를 여러 가지 사회적 불평등을 초래하는 원인적 요소로 보아 경제적 불평등을 해소하면 여타 방면의 불평등한 상황도 개선될 것이라 말한다. 이는 부가 공평하게 배분되어 있으면 나머지 것들로의 접근도 비교적 용이할 것으로 보기 때문이다. 물론 그러한 면이 없지 않을 것이다. 그러나 경제적 빈부의 차이 못지않게 사회 갈등을 야기하는 것은 ‘재산’의 가치가 여타 가치들을 압도하는 사태이다. 작금에 한국사회에서 ‘재산’은 최고의 가치로서 여타 가치들의 창출 원천으로 여겨지고, “한국은 돈만 있으면 세상 어디보다 살기 좋아”, “한국에서는 자기 돈 없으면 끝장이야”, “유전무죄(有錢無罪) 무전유죄(無錢有罪)”라는 말들이 드물지 않게 들리며, “양반은 얼어 죽어도 결붙은 쪼지 않는다”는 염치 대신에 “수염이 대 자라도 먹어야 양반이다”라는 파렴치가 횡행한다. 돈만 있으면 원하는 바가 다 이루어지는 사회, 많은 사람들이 돈 앞에서는 품위 손상을 기꺼이 감수하는 사회에서 ‘평등’의 원칙은 인간다움의 발양을 위한 기반 조성의 원리가 될 수 없다. 그런 곳에서는 ‘평등’의 원리가 갈등 해소의 기능을 하기는커녕, 오히려 서로의 자유를 심하게 침해함으로써 다른 갈등을 증폭시키는 역기능을 할 수도 있다. 돈으로도 결코 할 수 없는 일이 많은 사회, 돈 보다는 인간의 품격이 여타 가치들의 창출의 원천이 되는 사회, 그런 사회에서라야 ‘평등’의 원칙은 ‘자유’의 원칙과 화해할 수 있어, 마침내 인간이 추구하는 이상적인 정치공동체인 ‘자유롭고 평등한 사회’를 구현할 수 있을 것이다. 사람이 돈이 많기 때문이 아니라 인품이 뛰어나서 존경받고, 돈이 없어서가 아니라 인품이 모자라 경멸의 대상이 되는 사회에서라면 빈부 차이에 의한 갈등은 자연 완화될 것이다.

재산상의 평등 추구는 어떤 의미의 ‘평등’이라 하더라도 자유의 원칙을 해치기 십상이고, 그래서 두터운 도덕성을 요구한다. 왜냐하면 평등의 실현은 그것이 인간적인 사회 운영의 요체를 이루어야 한다는 자율적 당위에 국가시민 모두가 복종하는 것을 전제로 하기 때문이다. 지금 이 문제로 한국 사회의 갈등이 깊다면 그것은 국가시민들의 도덕성이 아직 얕음을 뜻한다. 그래서 이 논의는 ‘정의’의 문제로 이어질 수밖에 없다.

3. ‘정의’ 원리의 관점에서

‘정의(正義, justitia)’는 적어도 세 겹의 의미를 갖는다.

첫째로, 정의는 ‘의로움’이다.

정의(正義)의 근본은 의(義)로움에 있다. 의로움이란 “올바른 길(正路)”을 걸음이다.¹⁰⁾ 그런데 올바른 길의 첫걸음은 사람이 남의 것을 탐내지 않음이라 한다. 그러니까 자기 것 이상을 가지려는 욕망, 즉 탐욕(pleonexia)은 불의를 낳는다. “자기 소유가 아닌 것을 취하는 것은 의로움이 아니다.”¹¹⁾ 근원을 따져 말하면 이같이 의롭지 않은 것에서 부끄러워하는 마음(羞惡之心)이 의로움의 실마리이다.¹²⁾ 이욕(利慾)으로 인해 “벽을 뚫고 담을 뛰어넘고 싶은 마음(穿踰之心)”¹³⁾이 생기지 않도록 자제하는 것이 도의(道義)의 기본이다.

그러니까 정의는 일차적으로는 부정적인 성격을 갖는다. “신의 정의” 또한 심판의 척도로 등장한다. “정의는 순전히 처벌적(punitiva)인 것으로 보상적(remunerativa)인 것이 아니다. 신은 정의에 의해 처벌하며, 보상은 오로지 자비로써 하는 것이다.”¹⁴⁾ 그런 의미에서 “정의는 자비의 제한이다.”¹⁵⁾

둘째로, 정의는 ‘법(jus)’이다.

인간의 행위 규범이 되는 당위적 명령이 내적으로 수립될 때 ‘윤리’ 또는 ‘도덕’이라고 일컫고, 외적으로 수립되면 우리는 그것을 ‘법’이라 일컫는다. 일반적으로 ‘의무에 맞는’ 인간의 행위는 ‘올바르다/옳다/정당하다/법적이다(rectum)’라고 하고, ‘의무에 어긋나는’ 행위는 ‘그르다/부당하다/불법적이다(minus rectum)’라고 말한다.

이때 “외적인 법의 면에서 옳은/정당한/법적인 것은 정의롭다(gerecht/justum)라고 일컫고, 그렇지 않은 것을 정의롭지 않다(ungerecht/injustum)라고 일컫는다.”¹⁶⁾ 그

10) 『孟子』, 「離婁章句」上 10.

11) “非其有而取之 非義也.” 『孟子』, 「盡心章句」上 33.

12) 『孟子』, 「公孫丑章句」上 6.

13) 『孟子』, 「盡心章句」下 31.

14) Kant, 이성신학 강의록: AA XXVIII, 1292.

15) 같은 책, 1294.

16) Kant, MS, RL, AB23=VI224.

래서 ‘법적임’과 ‘정의로움’은 사실상 같은 의미로 쓰인다. 그런 맥락에서 대개의 국가에서 법적인 사안의 주무 부서인 ‘법무부’는 ‘정의부(Department of Justice, DOJ)’라고 일컬어진다.

소크라테스가 아테네 법과 다중 재판의 부당성을 들어 자신의 탈옥을 돕겠다고 나선 친구 앞에서 사형 집행일 새벽까지 역설했던 바도, 설령 상대방이 부당한 짓을 한 상황일지라도, ‘법대로 함’이 정의라는 것이었다. 상대방의 부정의가 나의 부정의를 ‘정의’로 만들어줄 수는 없으며, 어떠한 경우에도 부당함/불법은 정의로울 수 없다.

“소크라테스: 그렇다면 많은 사람(다중)이 생각하듯이, 올바르지 못한 일을 당했다고 해서 양값음으로 올바르지 못한 짓을 해(antadikein)서도 아니 되는데, 이는 어떤 경우에도 올바르지 못한 짓을 해(adikein)서는 아니 되기 때문일세.”¹⁷⁾

“법정 자체를 한 나라의 정의”¹⁸⁾라고 부를 수 있는 곳에서라야 정의는 있다. 법원 앞에서 법관의 판결에 항의하는 시위가 빈번한 사회, 법관의 판결을 못마땅하게 여겨 그 법관의 직위를 왕왕 박탈하는 사회에 정의는 없다.

오늘날도 흔히 ‘정의의 법칙(lex justitiae)’이라 일컫는 율피아누스(Domitius Ulpianus)의 정식(定式), “각자에게 자기 것을 분배하라(suum cuique tribue)”¹⁹⁾가 말하는 바도 정의(justitia)는 곧 ‘법(jus)적임’이라는 것이다. 아니, 정의는 본래 법이다. “최고의 법은 최고의 불의이다(summum jus summa injuria).”²⁰⁾라는 경고가 있듯이 형식적이고 한낱 추상적인 제정법(制定法)의 한계는 납득해야 하겠지만, 그럼에도 불구하고 정의는 법을 떠나서는 존립할 수 없다. 정의는 법에 의해서만 표현될 수 있기 때문이다.

셋째로, 정의는 ‘복지(salus)’이다.

정의는 정말이지 법이다. 그런데 “인민의 복지가 최고의 법일진저(salus populi suprema lex esto).”²¹⁾ 여기서 인민의 복지란 국가시민 각자 모두의 평안한 삶의

17) Platon, 『크리톤』, 49b.

18) Kant, MS, RL, AB155=V1306.

19) 로마법대전(Corpus Iuris Civilis), Digesta, 1.1.10.

20) Cicero, De officiis, I, 10[33].

21) Cicero, 『법률론(De legibus)』, 3.3.8.

상태를 뜻할 터이다. 밥이 없으면 법도 없고, 따라서 정의도 없음이겠다. 그러니까 국민의 복지는 국가 경제를 모든 이가 평안한 삶을 운위할 수 있도록 관리해 나가는 데에서만 기대할 수 있다. 그것은 불가불 국가가 ‘나의 것과 너의 것’을 조정해야 함을 함축한다.

그래서 “正義, 人道”를 실현하고 “不義를 타파하며, 自律과 調和를 바탕으로 自由民主的 基本秩序”²²⁾를 확립하고자 하는 《대한민국헌법》 역시 국민들 내의 “적정한 소득의 분배”를 규정하고 있다.²³⁾ 복지는 이를테면 경제적 정의의 표현이다. ‘소득과 부’는 사람이 사람답게 사는데 필수적인 것이다. 사회 구성원 대부분이 또는 일부라도 경제적 궁핍으로 인해 심하게 고통 받고 있는 상황이라면 그러한 사회를 정의롭다고 볼 수 없으며, 어떤 사회가 정의롭지 못하다면 그 사회의 시민들 역시 정의롭다 보기 어렵다. 현저한 경제상의 불균형은 경제적 자유뿐만 아니라 정치적 자유와 평등의 실현 또한 저해할 뿐만 아니라, 결국은 인간의 품격 있는 삶을 파괴한다.

“경제적, 사회적 체제에 있어서의 불평등은 유리한 역사적 조건 아래에서 존재할 수 있었던 정치적 평등을 순식간에 저해한다.”²⁴⁾

경제적 정의는 정치적 정의의 초석으로서 법적 정의 실현의 기반이자 징표임이 분명하다. 그러나 ‘적정한 소득의 분배’나 각자의 ‘자기 것’이 어떠한 것인지는 국가 구성원들의 양식(良識) 있는 긴 논의와 협의를 거쳐야 비로소 드러날 것이다. 그런 과정을 거쳐 합의에 이르는 데 오랜 시간이 걸리면 우선 잠정적인 ‘합의안’을 낼 수도 있다. 그 합의안이 ‘현행의 법’이다. 사람이 만든 법은 더 좋은 합의안이 나오면 언제든지 개정될 수 있다. 제정법에 절대적인 것은 없을 터이다. 그렇더라도 현행의 법은 지금의 ‘정의’의 표현이다. 그렇기에 ‘법’은 언제 어디서나 준수되어야 한다.

한국 사회 갈등의 주요인 중 하나는 법정의 권위가 늘 위태위태하고, ‘자기 것’을 분별하지 못하는 데에 있다. 다시 말해 사람들이 ‘정의’의 세 겹의 뜻 가운데 첫 번째, 두 번째 뜻에는 주목하지 않은 채 세 번째 뜻 주변에서만 맴도는 데에 있다.

22) 《大韓民國 憲法》(1987. 10. 29), 前文.

23) 《大韓民國 憲法》, 제119조.

24) Rawls, J., 1999, *A Theory of Justice*, 36: p. 199.

IV. 맺음말

“국가란 법 법칙들 아래에서의 다수 인간들의 통일체(하나됨)이다.”²⁵⁾

“(법치의) 이념만이, 만약 그것이 비약, 다시 말해 기존의 결합 있는 체제의 폭력적인 전복에 의해 혁명적으로가 아니라, -(왜냐하면 그럴 경우에는 중간에 일체의 법적 상태가 폐기되는 순간이 생길 것이기 때문에) 오히려 확고한 원칙들에 따라서 점진적인 개혁을 통해 시도되고 수행된다면, 최고의 정치적 선, 즉 영원한 평화로의 연속적인 접근을 이끌 수 있다.”²⁶⁾

국가공동체는 법인(法人)인 만큼 법의 체계를 세우고, 한 번의 법체계로 미흡하면 다시 고쳐 세우고, 국가시민은 상호 배려와 인내 속에서 그에 복종해야 한다. 그래서 시민국가는 의회도 가지고 있고, 법원도 가지고 있으며, 일정 기간마다 통치자도 바꾸어 선출한다. 모든 실천적인 역량, 곧 덕(德)은 이념 주창이나 부자들의 거만과 빈자들의 울분만으로 얻어지는 것이 아니라, 절제의 실습과 훈련을 통해 증진되어 가는 것이다. 더 이상 신분사회가 아닌 시민사회에서라면 어떤 국가라도 계층 이동과 권력 교체가 합법적으로 이루어지는 횡수가 차츰 증가하면서 법치(法治)도 정착되어 갈 것이다.

“민주정의 기본적인 원칙은 민중이 통치자이자 피통치자라는 것이 아니라, 모든 시민이 이 두 위치를 번갈아 가며 차지할 수 있어야만 한다는 것이었다. 아리스토텔레스는 ‘민주정의 기본 원칙’인 자유가 취해야 할 두 가지 형태 가운데 하나를 다음과 같이 정의했다. ‘자유는 한 형태는 다스리고 또 다스림을 받는 것을 번갈아 하는 것이다.’²⁷⁾ 다시 말하면 민주적 자유는 [민중이] 자신에게 복종하는 것이 아니라 내 일이면 자신이 차지할 그 자리에 오늘 앉아 있는 누군가에게 복종하는 것이다.

아리스토텔레스는 이처럼 통치와 복종을 번갈아 하는 것을 시민의 덕 혹은 탁월함이라고 했다. 그는 다음과 같이 말했다. ‘좋은 시민의 탁월함은 잘 다스리고 잘 복종함으로 나타난다.’²⁸⁾ 시민에게 핵심적인 이 두 능력은 역할 교대를 통해 배우게 된다. 즉, ‘잘 복종할 줄 모르는 사람은 잘 통치할 수 없다는 것은 매우

25) Kant, *MS, RL*, § 45: A164=B194=V1313.

26) Kant, *MS, RL*, A235=B2650이하=V1355.

27) Aristoteles, 『정치학(*Politica*)』, 1317a 40~1317b 2.

28) Aristoteles, *Politica*, 1277a 27.

옳은 말이다.’²⁹⁾30)

갈등이 없다 해서 그것만으로 사회가 건강하다고 볼 수는 없다. 갈등은 해소되어야 할 것이기는 하지만 합리적인 방식으로 해소되어야 한다. ‘이치에 부합함’이라는 합리성(合理性)이 ‘서로의 이익이 맞아 떨어짐’이라는 ‘합리성(合利性)’으로 호도되어 잠재워지는 것보다는, 해소가 지체되더라도 갈등의 난국을 겪으면서 진정한 합리성(合理性)이 성숙해가서 마침내 화합을 이뤄내는 편이 더 좋을 수도 있다. 갈등 해소가 의롭지 못한 방식으로 이루어진다면, 또는 큰 사회적 갈등이 없는 대신에 어떤 사회의 구성원들이 전반적으로 생에 대한 의욕이 감퇴하고 침울하거나 행복에 대해 무감각해지면, 갈등의 와중에서도 활력이 넘치는 사회가 더 낫다고도 볼 수 있기 때문이다. 지금 한국 사회는 어느 지점에서 서 있는가?

29) Aristoteles, *Politica*, 1277b 12~13.

30) Manin, B., 2004, 『선거는 민주적인가』, 곽준혁 역(서울: 후마니타스), 46-47.

감정을 이용한 설득과 조정 스피치

I. 감정의 힘과 영향력

II. 설득에서의 감정의 이용

1. 미국 공익광고의 성패를 통해 본
감정 파악의 중요성
2. 조정에서의 적용 사례

III. 감정 형성에 관한 조정 스피치

1. 상대방의 공감을 유도하는 ‘스토리텔링’
2. 부정적인 감정을 차단시키는
‘나-메시지 기법’과 ‘NVC 대화법’

IV. 맺음말

감정을 이용한 설득과 조정 스피치

I. 감정의 힘과 영향력

감정이 인간에게 가지는 의미는 무엇인가. 플라톤은 인간의 감정을 말(馬)에, 이성을 마부에 비유하며 말이 마부의 조절과 통제를 받아야 하듯이, 감정은 이성에 의해 조절, 통제되어야 한다고 설명했다. 하지만 아리스토텔레스의 생각은 플라톤과 차이가 있었다. 그는 사람이 기쁨 때 내리는 판단과 슬픔 때 내리는 판단이 다를 수밖에 없다고 하면서, 감정에는 인간의 행동을 결정하는 힘이 있다고 보았다. 감정의 가치에 주목하는 철학적인 시도는 이후에도 이어졌다. 감정의 철학자로 불리기도 한 스피노자는 인간의 감정을 48가지로 세밀하게 분류하여 이를 통해 인간을 이해하고자 했다. 현대에는 감정을 개인적 차원을 넘어 사회·문화적 변화의 한 요소로 이해하는 감정사회학 분야가 새롭게 연구되고 있고, 『감정 자본주의』의 저자이자 베를린 지식연구소 교수를 지낸 에바 일루즈(Eva Illouz)는 감정을 “행동으로 나아가게 하는 내적인 에너지”¹⁾라고 정의하여 인간 행동의 근저에 감정의 힘이 존재한다고 보았다.

여기에서 공통적으로 생각해볼 수 있는 문제는 ‘인간에 대한 감정의 영향력’이다. 아리스토텔레스, 에바 일루즈 등이 감정의 영향력을 긍정하는 입장이었던 것은 물론이고, 이성으로 감정을 제어해야 한다고 봤던 플라톤도 감정의 힘을 아예 부인했다고 보기는 힘들다. 이성의 요구는 역설적으로 감정이 가진 본능적인 힘에 대한 경계에서 비롯되었기 때문이다. 그렇다면 누군가를 설득해야 하는 사람으로서는 감정의 영향력을 가볍게 다루지 않는 것이 현명할 것이다. 설득 상대방의 생각과 결정이 오로지 이성적이고 합리적이기만을 기대하기는 힘들기 때문이다. 마음의 위로가 필요한 상대에게 감정적으로 접근하지 말고 이성적으로 생각하라는 다그침은 오히려 설득을 방해하며, 내가 전달하는 사실 자체에 오류가 없다면 이로써 갖게 되는 상대방의 감정은 나의 문제가 아니라 상대방 문제라는 태도도 역시 설득에 득이

1) Illouz, E., 2010, 『감정 자본주의』, 김정아 역(파주: 돌베개), 14쪽.

되지 않는다. 그러므로 상대방에게 어떤 감정을 유도할지, 그리고 같은 사실의 전달 이라도 어떻게 말해야 상대방과의 공감 형성에 유리할지, 또는 상대방의 감정을 해치지 않을지 등에 대한 고민은 그 설득이 성공할 가능성을 높이는 데 생각보다 중요한 요소가 되기도 한다. 이 글에서는 설득에서 감정이 활용되는 법을 살피면서 더불어 조정에서의 구체적 적용례를 소개하고, 이어서 상대방의 감정의 형성과 관련된 말하기의 형식적인 기법에는 어떤 것들이 있는지에 대해서도 알아보겠다.

II. 설득에서의 감정의 이용

1. 미국 공익광고의 성패를 통해 본 감정 파악의 중요성

설득에 성공하기 위해서는 상대방의 감정이 무엇에 흔들리는지, 상대방이 어떤 내용에 감정이입을 더 많이 하는지를 세심하게 파악하는 것이 필요하다. 감정에 대한 이해와 활용은 종종 설득의 성공을 좌우하는 요소가 되기도 하는데, 1980년대 미국 텍사스 주에서 텔레비전에 방영되었던 두 편의 쓰레기 투기 금지 공익광고 캠페인은 이를 잘 보여주는 예이다.²⁾

두 편의 캠페인 중, 하나는 실패했고 하나는 성공했다. 아메리칸 인디언이 쓰레기가 튀는 고속도로를 보고 눈물을 흘리는 장면의 캠페인은 쓰레기 투기율 감소에 별다른 영향을 주지 못했다. 이후 텍사스를 대표하는 운동선수와 연예인들이 ‘텍사스를 더럽히지 말라’고 외치는 텍사스 교통국(Texas DOT)에서 제작한 캠페인은 텍사스의 쓰레기 투기율을 급감시키는 성공을 거뒀다.

이 대조적인 결과는 어디에서 비롯된 것일까. 당시의 댄 사이렉(Dan Syrek) 응용연구소의 조사에 따르면, 텍사스 주에서 쓰레기를 버리는 사람은 대개 18~35세의 픽업트럭을 운전하는 남성으로 아메리칸 인디언에는 큰 관심이 없고 텍사스 주에 대해서는 높은 자부심을 가지고 있는 것으로 드러났다. 이에 비추어 보면 쓰레기 투기자들의 마음을 움직이는 것은 텍사스의 오염을 슬퍼하는 원주민의 눈물이 아니

2) 텍사스 캠페인 관련 내용은 Smith, P., 2013, 『스토리로 리드하라』, 김용성 역(서울: IGM세계경영연구원), 268~269쪽을 참조했다.

라 더러워지는 텍사스 그 자체라는 사실을 추론할 수 있다. 양 캠페인은 공통적으로 이성보다 감성에 호소하고 있었지만, 후자 캠페인이 쓰레기 무단투기로 인한 피해자를 애초의 ‘원주민’에서 ‘텍사스’로 전환하여 텍사스 주를 향한 주민들의 애정과 자긍심을 건드리는 순간, 이 캠페인은 보는 이들의 감정을 지배했고, 결국 이것이 설득의 성패를 좌우했다.

2. 조정에서의 적용 사례

감정을 이용한 설득 전략은 조정에서도 통용될 수 있다. 예컨대 당사자 간의 관계, 당사자의 종교, 직업 등 개인적 특성을 주의 깊게 살피고 특기할 만한 당사자의 태도를 포착하여, 당사자의 감정과 정서를 얼마나 정확히 파악하고 유도하느냐에 따라 설득은 성공하기도 하고 실패하기도 한다. 실제 조정 사례를 통해 구체적인 모습을 살펴도록 하겠다.

(1) ‘가족애(家族愛)’를 환기한 조정

당사자들의 관계에 주목한 감정적 호소로 조정을 성공으로 이끈 사례를 소개한다.³⁾ 조정 당사자인 A와 B는 형제지간으로, 형인 A는 동생 B로부터 1억 원 받을 것이 있다고 주장하고, 동생 B는 2,500만 원만 돌려주면 되고 나머지는 형 A가 자신을 도와준 것이지 빌려준 것이 아니라고 주장했다. 조정위원은 조정불성립 시의 불이익에 대해 알리면서 설득해보려 했지만, 이들 간의 팽팽한 분위기는 나아지지 않았다.

마지막으로 조정위원은 형제지간인 이들에게 가족의 정을 환기시키는 대화를 시도해보기로 했다. 조정위원은 그들이 어떤 사이보다도 가깝다는 점을 강조하기 위해 “부모님이 돌아가신 뒤 가장 가까운 사람이 누구입니까. 처와 자식들, 그리고는 형제가 아닙니까?”라고 말했다. 이어 A에게 자녀에 대해 묻고는 “집에 가서 자녀에게 ‘오늘 돈 때문에 삼촌하고 조정을 하고 왔는데, 늙수그레한 조정장이 형제 간에 화해하고 잘 지내라고 간곡히 권했지만 거절했다. 돈이 걸려 있는데 끝까지 싸울 거다’라고 말하시겠습니까?”라고 말하여, 자녀에게 형제 간의 싸우는 모습을 보이고

3) 해당 사례는 법률신문 홈페이지 <http://www.lawtimes.co.kr/LawPnnn/Case/CaseContent.aspx?serial=3709&m=case>(검색일: 2014. 1. 3.)을 참조했다.

싶지 않은 아버지로서의 감정도 자극했다. 잠시 후 변화가 찾아왔다. 형 A는 동생 B가 고맙다는 말만 해주면 1억 원 전액을 받지 않겠다고 한 것이다. A의 뜻밖의 말에 B는 진심으로 고맙다고 하면서 울음을 터뜨렸고, A는 이런 B를 감싸 안았다. 이 조정을 통해 법률적 분쟁이 해결됐을 뿐 아니라 멀어질 뻔했던 가족 간의 우애도 되살아났다.

(2) ‘불심(佛心)’에 호소한 조정

양 당사자가 비구니라는 점에 주목해서 불심에 호소한 조정의 성공 사례도 있다.⁴⁾ 비구니 C는 비구니 D에게 절의 건물 등을 매도하였는데 이것이 타인 소유임이 밝혀져, D는 C를 사기죄로 고소했다. 하지만 C는 10개월의 구금 끝에 무죄로 풀려났고, 이에 C는 D에게 5,000만 원의 정신적 위자료를 청구했다.

조정심리가 열리자 조정위원은 D에게 반야심경 낭독을 부탁했다. “마하반야바라밀다...” 조정실에 울려 퍼지는 그의 낭독 소리에 숙연하고 경건한 분위기가 되었다. 이러한 가운데 조정위원은 설득을 시작했다. 그는 먼저 D에게 “C가 비구니로서는 겪을 수 없는 고통을 당하지 않았습니까. 잘잘못을 가리기 이전에 함께 진리(반야:般若)를 구하는 도반(道伴)으로서 원고를 위로해주어야 하지 않을까요. 돈이 스님들에게 의미가 있는 것은 아니지만, 이미 송사가 벌어졌으니, 너무 부담이 가지 않는 300만 원 정도로 C에게 정성을 표시하는 것이 어떻겠습니까?”라고 말했다. 한편 C에게는 “D가 어찌면 큰 공부를 시키는 부처님일지도 모릅니다. D가 전하는 금원이 어찌 겪은 고초에 비할 수 있겠습니까마는 사과하는 정성으로 받으시고, 부디 이번 일은 다 잊고 용맹정진(勇猛精進)하셔서 성불(成佛)하시길 빌겠습니다”라고 설득했다.

이들은 조정위원의 설득을 받아들였고, 조정 성립 후 보름이 지났을 무렵 D는 “많은 것을 물어두고 산으로 들어간다”라는 붓으로 정성스럽게 쓴 편지를 다구(茶具)와 함께 조정위원에게 보냈다. 조정위원이 이 조정에서 역점을 둔 부분은 당사자가 상대를 대할 때 불교의 자애로움을 느끼도록 한 것이다. 그는 반야심경의 낭독, ‘도반, 용맹정진, 성불’ 등 불교 용어의 사용, 불도(佛道)를 떠올리게 하는 설득을 통해 누군가를 미워하는 속세의 감정을 버리고 다른 이를 용서하며 이해하도록

4) 이 사례는 강태훈(現 서울중앙지법 부장판사), “조정외 추억,” 『대전일보』, 2008.7.30. 22면을 참조했다.

하는 감정적 토대를 마련코자 했다. 이러한 노력은 조정의 성립으로 이어졌고, 갈등을 잘 봉합한 당사자가 평화로운 마음을 갖고 돌아갈 수 있도록 했다.

(3) ‘슬픔의 위로’에 집중한 조정

당사자에 대한 세심한 관찰로 지나칠 뻔했던 당사자의 슬픔을 포착하고 이에 대한 진정어린 위로로 조정을 성공시킨 예도 있다.⁵⁾ 빵집 주인 F의 실수로 빵집 전열기에 E 할머니의 밉코트가 손상되었는데, E가 과도한 보상금을 요구하는 상황이었다. 그런데 조정위원은 점잖아 보이는 E가 무리한 요구를 하는 것이 이상하다는 생각이 들어, 혹시 밉코트에 무슨 사연이 있는지 연유를 물어보았다. 여기에서 조정위원은 질문하지 않으면 몰랐을 사실들을 추가로 알게 됐다. 그 밉코트는 E의 하나밖에 없는 아들이 그녀에게 선물한 것인데, 밉코트가 망가진 지 얼마 안 되어서 아들이 갑작스레 교통사고로 사망한 일이 생겼던 것이다. 보험처리도 되지 않은 사건이라 E는 변변한 보상금도 받지 못하고 합의를 해줄 수밖에 없었다고 했다.

이러한 그녀에게 밉코트의 훼손은 아들의 죽음을 연상시키는 일이었을 테고, 그녀의 오갈 데 없는 상실감의 화살이 F에게 모두 쏠려버린 것이었다. 조정위원은 일단 E가 슬픔과 분노, 허망함을 모두 표출하도록 했다. 그래야만 비로소 E의 부정적인 감정들이 씻겨 내려갈 것을 알았기 때문이었다. 또한 E의 슬픔에 대하여 조정위원은 깊은 공감과 위로를 건네며 아들을 잘 떠나보내길 권유했다. 결국 E가 처음의 무리한 요구를 철회하였기에, E와 F는 합의할 수 있었다. 이 조정은 당사자의 작은 행동도 허투루 보지 않는 조정위원의 세심한 관찰력과 인간의 감정에 대한 깊은 이해력으로 당사자의 어떤 감정을 어떻게 어루만져야 하는지에 대한 파악이 잘 이루어졌기 때문에 성공적으로 마무리될 수 있었던 사건이었다.

지금까지 조정 당사자에게 특정한 감정·정서를 유도하여 설득에 성공하는 조정 사례를 살폈다. 가족 간의 뉘레야 뉘 수 없는 정을 불러일으키고, 불심에 흐르는 타자에 대한 자애로움을 환기시키며, 아들을 떠나보낸 슬픔과 회한을 위로하는 설득은 주효했다. 조정위원은 이처럼 당사자의 말과 표정, 당사자가 처한 상황, 직업,

5) 해당 사례는 법률신문 홈페이지 <http://www.lawtimes.co.kr/LawPnnn/Case/CaseContent.aspx?serial=3635&m=case> (검색일: 2014. 1. 3.)을 참조했다.

가족관계, 당사자 상호 간의 관계 등 전반적인 사항들을 다각도로 세심하게 파악하여, 당사자가 어떤 감정에 취약할지, 어떤 감정에 무딜지, 어떤 감정으로의 유인이 설득으로 이어질 수 있을지를 고려해야 할 것이다.

Ⅲ. 감정 형성에 관한 조정 스피치

앞서 감정을 활용하는 설득 및 관련 사례를 살폈다면, 지금부터는 어떤 말하기의 형식이 상대방으로 하여금 설득에 유리한 감정을 느끼게 하는지에 대해 알아보려고 한다. 한 가지 기법은 이야기의 감성을 활용하여 상대방의 공감을 끌어내 설득하는 기법인 스토리텔링이고, 또 다른 기법은 상대방이 부정적인 감정을 갖지 않도록 하는 데 도움이 되는 나-메시지와 NVC 대화법이다. 이들은 말하기 기법들 가운데서 이성적인 논증을 돕는 부분과 관련된 것이 아니라 상대방의 감정 형성과 연관이 있는 말하기 방식이다.

1. 상대방의 공감을 유도하는 ‘스토리텔링’

(1) 오바마(Barack Obama)의 대답에서 본 스토리텔링

스토리텔링(Storytelling)이란 ‘이야기하다’라는 의미의 합성어로 이야기의 형식으로 생생하고 흥미롭게 사실을 전달하여 설득력을 높이는 기법이다. 미국의 오바마 대통령은 이러한 스토리텔링을 잘 구사하는 사람으로 알려져 있다. 오바마는 대선후 보였던 시절 ‘가장 최근에 흘린 눈물에 대해 이야기해 달라’라는 질문에 대해 다음과 같이 대답했다.⁶⁾

“10살 난 딸 말리아의 생일 파티 때였습니다. 그때 우리 가족은 몬태나에 있었어요. 우리 부부는 선거 운동 때문에 종종 딸의 생일에도 집을 떠나야 할 때가 많았지만, 이 날은 우리 가족이 함께 있었습니다. 우리가 묵었던 작은 홀리데이인 호텔

6) 오바마와 매케인의 사례는 이정숙, 2008, 『오바마는 귀가 아닌 가슴을 향해 말한다』(파주: 살림Biz), 92-93쪽을 참조했다.

회의실에 큰 딸 말리아, 둘째 딸 나타샤, 아내 미셸 그리고 다른 몇몇 가족도 모였
 죠. 생일 케이크 하나와 생일잔치치고는 좀 초라한 음식들이 차려졌습니다. 선거운
 동 캠프 스텝들이 아이팟에 말리아가 좋아하는 음악들을 녹음해왔어요. 우리는 저
 녁 내내 그 음악에 맞춰 춤을 췄습니다. 내 춤이 우스웠는지 가족들은 계속 나를
 보며 웃었어요. 그리고는 말리아가 다가오더니 ‘아빠 이번 생일 파티가 지금까지 내
 가 경험한 것 중 최고예요’라고 말했습니다. 딸의 말을 듣고 딸이 얼마나 성장했는
 지를 새삼 깨달았습니다. 그래서 눈물이 났어요. 아마 딸애는 아빠를 배려해서 그
 령게 말했을 것입니다. 그때를 생각하면 지금도 괜히 가슴이 뭉클합니다.”

반면 경쟁후보였던 매케인의 대답은 오바마의 대답과 차이가 있었다. 그는 “저는
 자주 읍니다. 군 복무중인 젊은이들을 볼 때마다 감상적이 됩니다. 일전에 아들이
 이라크 전에서 전사했다는 여성을 타운 홀 미팅에서 만났는데, 그녀가 아들의 이라크
 전 참전을 자랑스럽게 생각한다고 말하는 것을 들으며 감동을 받았습니다. 지금도
 그렇지만 그런 군인 가족들을 생각할 때마다 저는 눈물이 솟구칩니다”라고 말했다.

두 사람에 대한 대중의 반응은 대조적이었다. 오바마의 눈물에는 공감하는 이가
 많았지만, 매케인에 대해서는 대선을 고려한 계산된 답변 같다는 평가가 많았다. 오
 바마와 매케인 대답의 가장 큰 차이는 오바마의 대답에는 ‘이야기’가 있었고 매케인
 의 대답에는 ‘이야기’가 없었다는 점이다. 그리하여 사람들은 딸의 생일날을 이야기
 하는 오바마에 대해서는 몰입했지만, 군 복무 중인 젊은이를 생각할 때마다 눈물이
 난다는 매케인에 대해서는 그러지 못했다.

오바마와 매케인의 대답에서 우리는 스토리텔링의 효과를 알 수 있다. 먼저 스토
 리텔링이 사람의 감정을 움직여 공감을 이끌어내는 설득에 강하다는 점이다. 이는
 이야기가 논리적인 증거와 체계 속에서 설득하는 형태가 아니라, 이야기를 듣는 사
 람들로 하여금 웃고 울고 분노하고 감동하게 만드는 힘을 동력으로 삼는 설득이라
 는 데서 출발한다. 가령 ‘왕이 죽고 이어 여왕도 죽었다’라는 문장은 청자에게 객관
 적인 정보만을 제공하는 단순한 문장이지만, 이를 변형한 ‘왕이 죽자 비탄에 빠진
 여왕도 뒤이어 죽었다’라는 문장은 스토리가 가미된 문장으로서 청자로 하여금 슬픔
 을 느끼게 하고 발화자의 이야기에 공감하도록 하는 힘이 있다.⁷⁾ 이에 비추어 오바
 마의 대답을 매케인과 비교해본다면, 이야기의 형식을 갖춘 오바마의 대답에 대중

7) Smith, P.(2013), 100쪽.

의 감정이 움직여 대중이 오바마의 인간적인 면에 공감하게 하는 계기로 작용할 가능성이 높다고 할 것이다.

또 다른 스토리텔링의 강점은 나와 다른 견해를 지녔거나 부정적인 감정을 가지고 있는 사람들을 대상으로 한 설득에서 유리하다는 점이다.⁸⁾ 상대방이 새로운 설득 메시지와 반대되는 입장이거나 의심, 분노 등의 부정적인 감정을 느끼는 경우에 이것은 새로운 설득 내용을 받아들이는 데 있어 걸림돌이 되는 때가 많다. 그런데 스토리텔링을 활용하면 이와 같은 방해는 최소화된다. 스토리텔링은 사람들이 흥미를 느낄 이야기의 줄거리와 표현력을 갖추고 있고 말하는 자의 설득 의도를 함축적으로 담고 있어서, 청자를 이야기 자체에 빠져들게 하고 부정적인 감정을 희석시키며 때로 새로운 설득 메시지가 자신의 기존 입장에 반하는 것인지 알아채지 못하게 만들기도 한다. 이런 측면에서 오바마의 스토리텔링을 다시 보면, 그의 이야기는 그에게 적대적이었던 유권자들조차도 몰입시키는 힘이 있다. 반면 매케인의 대답은 적대적인 입장에 있던 기존 유권자들의 저항감을 낮추고 공감을 불러일으키는 데 실패했다고 볼 수 있다.

(2) 조정에서의 적용 사례

① 경험담을 담은 스토리텔링

스토리텔링은 조정 현장에서도 충분히 활용해볼 수 있는 화법이다. 언론중재위원회에서는 2013년 2월에 현직 중재위원 및 조정절차를 담당한 경험이 있는 조사관 총 110명을 대상으로 조정을 통한 분쟁해결 과정에 있어서의 문제점 및 개선사항을 진단하기 위해서 설문조사를 진행한 적이 있다.⁹⁾ 설문조사 내용 중 “조정 당사자를 설득하여 합의에 이르게 한 경험”을 묻는 주관식 문항이 있었는데, 이에 대해 “언론사가 다른 언론사의 보도를 문제 삼은 사건의 경우 언론사에 몸담았던 경험을 바탕으로 한 설득”이 조정을 성공으로 이끌었다는 답변이 있었다. 이는 중재위원의 기자생활 경험담이 설득에 효과적이었음을 알 수 있게 하는 대목이다.

8) 이 단락의 내용은 김소윤, 2007, “장기기증에 대한 내러티브 메시지와 통계적 설득 메시지의 효과에 관한 연구 : 감성반응과 인지반응을 중심으로,” 한양대학교 대학원 석사학위 논문, 16-29쪽을 주로 참조했다.

9) 2013. 2. 실시한 언론중재위원회의 설문조사는 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제1호, 6-8쪽에 실려 있다.

지난 호에서 소개한 바 있는 도널드 사포스넵(Donald T. Saposnek)도 조정에서의 스토리텔링 활용에 대해 언급했다. 아래는 그의 연구에 소개된 사례로, 자녀양육권 조정에서 당사자 부부가 서로를 불신하는 상황을 타개하는 전환점이 된 조정위원의 스토리텔링이다.¹⁰⁾

“한 1년 전 쯤에 어떤 부부를 조정한 적이 있어요. 그들은 서로를 강하게 의심하고 있었죠. 남편은 아내와 장모의 전화를 녹취하고, 부인은 매일 남편의 직장에 운전해 가서 그의 차가 직장에 있는지, 그가 다른 여자를 만나지는 않는지를 확인할 정도였죠. 조정이 잡히자, 그들은 나에게 따로 연락해서 상대방이 틀림없이 조정에서 거짓말을 할 거라고 말하기도 했어요. 조정에서도 역시 그들은 상대방의 일거수 일투족에 편집증적이어서, 모든 쟁점에 대해 원수처럼 다봤어요. 그런데 그 상황에서 갑자기 한 배우자가 웃음을 터뜨린 거예요. ‘그 웃음의 의미는 뭐냐’고 내가 물어봤죠. 그러자 그 배우자가 이렇게 대답하더군요. ‘이 싸움이 갑자기 우스꽝스럽다는 생각이 든다. 우리 부부는 서로를 증오하지만 아이들은 사랑하고 있지 않나. 그러니까 우리는 아이들을 위한 해답을 내면 된다. 아이들이 우리처럼 영망이 되도록 하지는 말자’라고요. 그 후 그들은 육아에 대한 합의를 했고, 이것은 지금도 잘 지켜지고 있습니다. 또, 그들은 여전히 서로를 증오하고 있지요.”

이러한 스토리텔링이 설득에 유용한 이유는 앞에서 살핀 것처럼 논증 형식보다는 이야기의 형식이 상대방의 공감을 부르는 데 효과적이기 때문이다. 특히 당사자들이 화가 나 있거나 의심을 품고 있어서 상대방이 설득하기 위해 말을 꺼내는 것 자체를 꺼리는 상황일수록 이러한 스토리텔링의 효용 가치가 높다. 다른 사람에 관한 이야기인 조정위원의 스토리텔링은 조정 당사자에게 일단 본인들과는 무관하다는 인상을 줘서 그들로 하여금 부담감 없이 듣게 하는 효과가 있다.

② 은유적인 표현의 스토리텔링

한편 좀 더 은유적으로 표현된 스토리텔링도 조정에서 활용해볼 수 있다. 이는 당사자의 무의식에 스며든다는 측면에서 메시지에 대한 거부감을 줄이는 효과가 있

10) - 스토리텔링의 조정 적용 사례는 Saposnek, D. T., 1983, “Strategies in Child Custody Mediation: A Family Systems Approach,” *Conflict Resolution Quarterly*, issue 2, pp. 43-44을 주로 참조했다.
- 도널드 사포스넵은 자녀양육권 분쟁의 전문가로서 1977년부터 5,000건이 넘는 자녀양육권 분쟁을 조정했다. 지난 호에서는 조정에서의 칭찬법에 대한 부분에서 도널드 사포스넵의 연구를 참조했다.

다. 후술할 스토리텔링 사례도 적대감이 깊은 부부 사이의 양육권 조정을 다룬다는 점에서 앞의 사례와 동일하나, 직접적이지 않은 은유적이고 함축적인 표현에 기초한다는 면에서 양자 간 차이가 있다.

“지난밤에 제 딸이 토끼에 대한 악몽을 꿴다고 울었어요. 딸애는 작은 덩불에 사는 아빠, 엄마, 아기 토끼가 나오는 가족 토끼 꿈을 꿴데, 아기 토끼가 덩불을 나가서 놀려고 할 때마다 엄마 토끼가 뒷발로 아기 토끼를 덩불로 밀어 넣었고, 아빠 토끼는 아기 토끼를 집 근처에서만 머무르게 하려는 엄마 토끼가 마음에 들지 않아, 엄마 토끼로부터 아기 토끼를 떨어뜨려 놓으려고 아기 토끼의 귀를 잡아 당겼대요. 엄마, 아빠 토끼가 아기 토끼를 서로 잡아당기는 일도 있었고, 아기 토끼가 바닥으로 떨어지는 일도 생겼어요. 아기 토끼는 계속해서 울었죠. 이런 일이 계속 되자, 아기 토끼의 털은 여기저기 뽑혔고, 그의 몸은 온통 피가 나고 상처가 났어요. 그리고 그의 귀는 길어지고 예민해져서 부모가 싸우는 모든 소리를 들을 수밖에 없었죠. 불쌍한 아기 토끼는 자신의 추해진 모습을 보며 슬퍼했고, 누구에게도 사랑받지 못하고 있다고 생각하게 됐어요. 그런데 가장 슬픈 사실은 부모 토끼가 이러한 사실을 알아채지 못했다는 거예요. 왜냐하면 그들은 여전히 서로를 물고 뜯는 데 바빴기 때문이에요.”

상대방에 대한 불신이 깊은 조정 상황에서는 조정위원의 합리적인 논증보다는 이야기의 감성으로 상대방을 몰입시키고 감정적인 공감을 이끌어내어 갈등을 해소시키는 등 감정의 전환을 꾀하는 스토리텔링이 설득에 보다 효과적이다.

2. 부정적인 감정을 차단시키는 ‘나-메시지 기법’과 ‘NVC 대화법’

상대방의 감정을 부정적으로 만드는 말하기 중에 가장 저지르기 쉬운 실수는 나도 모르게 하게 되는 ‘상대방을 평가하는 말하기’이다. 예를 들어 부드럽게 대화를 시작하여 집주인과의 아파트 임대료 협상을 유리하게 끌어가고 싶은 세입자가 있다고 하자.¹¹⁾ 그는 이러한 요량으로 “회사를 옮기셨다면서요? 힘드시겠어요”라고 이야기를 건넸지만, 이에 집주인의 반응은 냉랭할 뿐이었다. 집주인의 생각은 이러했

11) 이 사례는 Fisher, R. and D. Shapiro, 2007, 『논리와 이성을 뛰어넘어 감성으로 설득하라』, 이진원 역 (서울: 두드림), 57쪽을 참조했다.

기 때문이다. ‘내가 새로운 변화를 감당하지 못할 만큼 약해 보이냐? 나를 어떻게 봤길래?’ 즉 집주인은 세입자로부터 자신이 변화에의 적응을 어려워하는 사람이라고 평가되었다는 사실에 감정이 상했던 것이다.

이 사안의 문제가 더욱 심각한 이유는 애초에 발화자가 평가 의도 없이 한 말이 상대방의 오해를 불러왔기 때문이다. 이에 비추어 우리는 타인을 평가해서는 안 된다는 문제를 당위적, 규범적 차원으로만 풀려고 해서선 완전한 해결을 기대할 수 없다는 사실을 알 수 있다. 문제의 해소를 위해서는 ‘어떻게 말을 할 것인가’라는 수사적 접근이 추가되어야만 한다. 이와 관련하여 ‘나-메시지 기법’과 ‘NVC 대화법’은 타인에게서 평가받는 듯한 기분을 들게 하는 표현을 분석하여, 상대방이 특정한 표현으로 인해 부정적인 감정을 갖지 않도록 하는 실용적인 착안점을 제안한다.

(1) 나-메시지 기법

나-메시지 기법은 부모 효율성 훈련 프로그램¹²⁾을 개발한 토머스 고든(Thomas Gordon)이 창안한 커뮤니케이션 방법으로, 대화의 주어를 ‘너’가 아닌 ‘나’로 설정하여, 상대의 행동이나 잘못이 아닌 나의 경험과 느낌에 대해 진술하는 기법이다.¹³⁾ 예컨대 가정에서라면 “당신, 설거지 좀 해”는 너-메시지이고, “나는 당신이 설거지를 해주면 좋겠어”는 나-메시지이다. 회사에서라면 “당신, 일처리가 더더서 제 시간에 마칠 수 있었어요?”가 너-메시지라면, 반면 “나는 제시간에 일이 끝났으면 합니다”는 나-메시지이다. 상대방을 주어로 하는 화법은 상대를 평가나 판단의 자리에 놓고 그를 비난하는 것처럼 들릴 수 있기 때문에 상대방의 감정을 악화시킬 위험이 있는 데 반해, 나를 주어로 하는 화법은 나의 경험이나 느낌을 중점적으로 표현하여 상대방이 아니라 문제 그 자체를 화제로 삼기 때문에 상대방의 감정을 해칠 확률이 낮아진다. 또한 이러한 나-메시지 기법은 상대방의 방어 심리를 감소시켜 그의 경청을 유도하는 효과도 있다.

가령 토론 중에 나의 말을 계속 가로막는 사람이 있어서 “당신은 제가 말하는 게

12) Parent Effectiveness Training은 부모와 자녀의 효율적인 의사소통을 통하여 부모-자녀 간의 갈등을 단계적으로 해결하기 위해 개발된 프로그램이다.

13) 나-메시지의 내용 및 구체적인 적용례는 박민수, 2012, 『마음을 움직이는 커뮤니케이션 기법』(서울: 시그마북스), 241-268쪽을 참조했다.

안 보이십니까”라고 하면 이는 상대방에게 책임을 지우는 너-메시지의 전형적인 유형이다. 만일 나-메시지로 이를 재구성하면 “제가 이야기를 하는 중에 자꾸 끊어지니까 신경이 곤두서네요. 이야기가 끝난 다음에 말을 하면 좋겠습니다”로 바꿀 수 있다. 이 두 개의 메시지는 결국 상대방에게 같은 행동을 요구하지만, 메시지에서 주체로 삼은 주어와 메시지의 내용은 차이가 있고, 이로 인해 메시지가 청자에게 주는 정서도 확연히 다르다. 그러므로 누군가를 설득할 때, 특히 상대방이 썩 달가워하지 않을 내용을 전해야 하는 경우에는 너-메시지인지 나-메시지인지를 한 번 생각해 보는 것이 좋겠다.

그런데 나-메시지 기법은 모든 경우에 효과적인 것은 아니어서, 발화자 자신이 화가 났을 때는 마음을 가라앉히는 게 우선이다. 나-메시지는 차분하며 조용한 목소리로 구사되어야지, 격앙되고 화난 목소리의 나-메시지 구사는 듣는 이에게 너-메시지와 다를 바 없기 때문이다. 한편으로 상대방이 감정적으로 흥분된 상태여서 발화자의 진술을 소화할 준비가 되어 있지 않거나, 상대방이 이미 알고 있어서 다시 듣는데 반감을 가질 수도 있는 경우에도 나-메시지의 구사는 신중하게 이루어져야 한다.

조정에서도 얼마든지 나-메시지 기법의 활용이 가능하다. 예컨대 자기 입장만 주장하는 당사자가 있다면 조정위원은 “당신은 당신의 입장만 계속 이야기하고 있습니다”보다는 “저는 여러분이 서로 상대방의 입장에서 이 문제를 생각해보기를 바랍니다”라고 하는 것이 상대방이 부정적인 감정을 덜 느끼게 말하는 방법이다.

(2) NVC(Nonviolent Communication) 대화법

NVC(Nonviolent Communication, 비폭력대화) 대화법은 국제적 평화단체인 CNVC(The Center for Nonviolent Communication)의 설립자인 마셜 B. 로젠버그(Marshall B. Rosenberg, 1934-)가 갈등의 평화로운 해결 및 중재를 목표로 고안한 것으로, 말 속에 타인에 대한 평가가 섞이는 것을 경계해야 한다고 강조한다.¹⁴⁾ 로젠버그는 폭력성을 종식시킬 수 있는 것은 감정적인 공감, 즉 연민의 감정이라고 여겼는데, 말에 담긴 타인에 대한 평가는 대화의 공기 속에 흐르는 연민의 감정을 말라붙게 만든다고 보았다.

14) NVC 대화법 내용 및 구체적인 적용례는 Rosenberg, M. B., 2012, 『비폭력대화』, 캐서린 한 역(서울: 한국NVC센터)을 참조했다.

NVC 대화법의 핵심 원리는 ‘관찰, 느낌, 욕구, 부탁’이라는 네 가지 요소에 근거하여 다른 이를 평가와 판단의 대상으로 삼을 위험을 대화에서 사전에 차단하고자 하는 것이다. 이는 상대방의 부정적인 감정 형성의 위험성을 낮춘다는 측면에서, 대화를 통해 감정적인 교감을 이루려는 자에게 매우 중요한 부분이다.

로젠버그에 의한 NVC 대화법의 각 영역을 구체적으로 살펴보면, 첫째, ‘관찰’ 영역에서 중요하게 다룰 것은 ‘있는 그대로의 관찰’이 진술되어야 한다는 점이다. 관찰에 평가의 요소가 섞이면 듣는 이는 이를 비난으로 받아들일 수도 있으므로 관찰과 비난은 분리되어야 한다는 것이 여기서의 핵심이다. 예컨대 “당신은 어제 내게 아무 이유 없이 화를 냈습니다”라는 말은 객관적 사실만을 진술한 것 같지만 실은 그렇지 않다. ‘이유 없이’ 혹은 ‘화를 냈습니다’라는 말에는 상대에 대한 말하는 사람의 평가가 들어 있다. 이 문장에서 평가가 배제되려면 “나는 당신이 화가 났다는 말을 들었습니다” 혹은 “당신은 주먹으로 탁자를 세게 쳤습니다” 등이 되어야 한다.

둘째, ‘느낌’ 영역에서는 ‘느낌의 표현’이 강조되는데, 여기서의 핵심은 느낌을 표현하는 말과 생각·평가·해석을 나타내는 말의 구별이다. 이를 위해서는 기쁨, 슬픔, 갑갑함, 서운함, 분개함 등 구체적인 느낌을 표현하는 연습이 필요하다. 왜냐하면 느낌을 잘 표현하지 못하는 사람은 ‘느낀다’라고 말은 하면서 실제로는 생각이나 평가를 섞는 경우가 숭하고, 이러한 의사표현은 결국 타인의 감정을 상하게 할 우려가 있기 때문이다. 예컨대 “대답을 바로 해주지 않는 건 옳지 못하다고 느껴요”라든가 “나는 무시당하고 있다고 느껴요”라는 말은 ‘느껴요’라고 종결되고 있지만 실은 다른 사람의 행동에 대한 나의 해석과 평가가 들어있는 것이다. 이를 NVC 대화법에 따라 적절하게 수정하면 “대답을 바로 주지 않아서 나는 신경이 쓰여요”, “~가 나에게 인사하지 않는 모습을 보니 나는 섭섭함을 느껴요” 정도가 된다.

셋째, ‘욕구’ 영역에서 주의할 점은 ‘스스로의 욕구’를 개인의 느낌과 연결시켜야 한다는 점이다. 다른 사람의 말과 행동을 내가 갖는 느낌의 원인으로 두는 말하기는 절대적으로 피해야 한다. 가령 감정의 원인을 다른 이의 행동에서 찾은 “당신이 어제 저녁에 오지 않아서 나는 실망했어요”라는 말보다는 자신이 가진 욕구와 직접 연결시킨 “걱정되는 일이 있어서 당신과 상의하고 싶었기 때문에 당신이 오지 않았을 때 실망했어요”라는 말이 대화 상대방과의 긍정적인 교감을 부를 가능성이 훨씬 크다.

넷째, ‘부탁’ 영역은 화자의 느낌과 욕구를 바탕으로 다른 이에게 원하는 것을 말하는 마지막 단계로서, 구체적인 언어로 표현하고, 상대방에게 원하지 않는 것보다

원하는 것을 말함으로써 긍정적인 행동을 부탁해야 한다.

NVC 대화법은 조정위원의 대화 구사에 대한 한 가지 방향을 제시한다. 예컨대 조정 당사자가 조정에 협조적이지 않은 모습을 보인다고 생각되더라도 바로 “당신은 조정에 비협조적이군요”라고 말하기보다는 “조정의 진행을 위해 지난주부터 의견서를 요청 드렸는데 답이 없어서 답답했어요. 조정이 신속하게 진행되길 바라기 때문에 조속히 의견서 제출을 부탁드립니다”와 같이 말하는 게 상대의 호응을 얻기 좋을 것이다.

IV. 맺음말

철학자 소크라테스는 BC 399년 아테네의 청년들에게 악영향을 끼쳤다는 혐의 등으로 고발되어 형사재판에서 사형을 선고받고 최후를 맞았다. 소크라테스는 변론에서 “저는 신께서 내린 선물”¹⁵⁾이며 “제 변론은 저 자신보다는 여러분을 위한 것입니다. 저에게 유죄판결을 내림으로써 신이 그대들에게 주신 선물에 대해 죄를 짓지 않게 하기 위함이지요”¹⁶⁾라고 말하는 등 자신의 변론으로 인해 청중이 느끼게 될 감정은 크게 고려하지 않았다. 배심원들은 이처럼 자신만만했던 소크라테스의 진술에 거부감을 느껴 유죄의 평결을 내렸는데, 결국 이 변론의 실패는 소크라테스가 배심원들의 감정에 대해 통찰과 호소가 부족했던 데 있다는 분석도 있다.¹⁷⁾ 소크라테스에 대한 재판은 우리에게 이성적 논증 능력에 더하여 감정에 대한 고려와 활용이 설득의 성공을 위해 추가적으로 필요하다는 점을 다시 한 번 상기시키는 좋은 예이다.

이 글은 조정에서의 감정의 활용 문제 및 상대방의 감정 형성과 관련이 있는 말하기 기법에 대해 살폈다. 먼저 조정 상황에 대한 전반적인 고려를 통한 필요적절한 감정의 유도가 조정 성립으로 이어진 사례들을 알아보았다. 다음으로는 당사자

15) 안광복, 2004, 『소크라테스의 변명, 진리를 향해 죽다』(파주: 사계절출판사), 162쪽.

16) 안광복(2004), 161쪽.

17) - 이 분석은 김윤희, 2012, “고대 연설에 나타난 설득의 방법적 요소(pistis)에 관한 연구,” 『인문과학연구』 제34권, 272쪽을 참조했다.

- 반면 감정적인 판단으로 위대한 철학자 소크라테스를 사형으로까지 몰고 간 배심원들에게 잘못이 있다고 보는 시각도 있다. 이러한 측면에서 소크라테스에 대한 재판을 군중심리에 의해 다수가 현명하지 못한 판단을 내리는 중우정치(衆愚政治)의 단면을 보여준 사건이라고 보기도 한다.

의 감정에 영향을 주는 스피치 기법으로 스토리텔링과 나-메시지 기법, NVC 대화법을 소개했다. 스토리텔링은 조정 당사자로 하여금 이야기에 몰입하게 하여 당사자의 공감을 유도하는 방법이고, 나-메시지 기법은 대화의 주어를 변경하는 방식을 통해, NVC 대화법은 대화를 관찰, 느낌, 욕구, 부탁이라는 네 가지 영역으로 나누어 분석하는 방법을 통해 대화의 상대방이 이야기 도중 부정적인 감정을 느끼지 않도록 하는 기법으로서, 이들의 적절한 활용은 조정 성공에 도움이 될 것이다.

감정이 종종 인간의 행동을 결정하는 동력이 됨은 분명하다. 설득의 향방을 결정하는 것은 이성적인 논리만이 아니며, 감정의 활용은 설득의 길을 한 걸음 더 가깝게 만들기도 한다. 이것이 우리가 감정을 이해하고 활용하는 설득에 주목해야 하는 이유이다.

『조선왕조실록』에 나타난 설득과 수사의 리더십 (下)

I. 조선 후기의 정치 상황

1. 조선 후기의 시대 구분
2. 조선 후기 주요 정치 상황

II. 『광해군일기』를 통해 살펴본 설득과 수사

1. 역사적 예증의 수사법
2. 실리를 위한 설득

III. 『정조실록』을 통해 살펴본 설득과 수사

1. 비유의 수사법
2. 탕평을 통한 정국 구도의 조화

IV. 맺음말

『조선왕조실록』에 나타난 설득과 수사의 리더십 (下)

- 『광해군일기』와 『정조실록』을 중심으로 -

『조선왕조실록』에는 국정 운영을 둘러싼 다양한 논의의 장(場)의 모습이 잘 기록되어 있다. 특히 조정에서 오간 국왕과 신하 간의 대화가 자세히 기록되어 있는데, 이러한 대화가 국가정책을 둘러싸고 서로 다른 의견을 조율해 나가는 과정이었다는 점에서 『조선왕조실록』은 상호 간의 이해와 설득의 순간을 살펴보기에 좋은 사료다. 지난 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제7호에서는 설득적 측면에서 『조선왕조실록』 중 『태조실록』과 『세종실록』 속 조선 전기 두 군주의 기록을 다루었다. 이번 호에서는 지난 호에 이어 조선 후기 광해군(光海君, 재위 1608-1623)과 정조(正祖, 재위 1776-1800) 시대의 실록을 살펴본다.¹⁾ 『광해군일기』²⁾에서는 명·청 교체기에 광해군이 펼친 실리외교를 중심으로, 『정조실록』에서는 정조의 정치에 대한 가치관과 탕평 인사정책을 중심으로 살펴보고자 한다.

I. 조선 후기의 정치 상황

1. 조선 후기의 시대 구분

조선왕조의 시대를 구분하는 기준은 학자에 따라 조금씩 차이가 있다. 임진왜란(壬辰倭亂, 1592-1598)이라는 특정한 사건을 중심으로 이전과 이후로 구분하기도 하고, 훈구(勳舊)와 사림(士林), 사족(士族)의 지배³⁾와 같이 정치 세력의 변화 및 경제적

1) 실록의 기록은 “『조선왕조실록』 온라인 데이터베이스 국역 자료” (국사편찬위원회 조선왕조실록 홈페이지 http://sillok.history.go.kr/intro/intro_info.jsp 검색일: 2014.1.2.)를 근거로 하며 해당 내용은 실록의 연월까지 각주로 표기했다.

2) 광해군에 대한 기록이 『광해실록』이 아닌 『광해군일기』로 명명되는 것은 광해군이 1623년 인조반정(仁祖反正)으로 폐위되었기 때문이다.

3) 훈구파는 조선 전기의 지배세력으로 조선 건국에 참여한 사대부 세력을 지칭하며 사림은 조선 중·후기

변화를 중심으로 시대를 구분하기도 한다. 또는 단순히 시기에 따라 15세기를 전기, 16세기에서 17세기를 중기, 18세기에서 개항까지를 후기로 나누어 보는 시각도 있다.

보편적으로 역사학자들은 임진왜란을 거치며 사회가 변한 시기를 기준으로 전기와 후기를 구분한다. 이 글에서는 임진왜란 직후 광해군부터 순종(純宗, 재위 1907-1910)까지를 조선 후기로 보고, 그 중 광해군과 정조 시대의 정치 상황을 먼저 살펴보겠다.

2. 조선 후기 주요 정치 상황⁴⁾

임진왜란 이후 조선은 전란의 상흔 속에서 민심이 동요하고, 정치 또한 다수의 이해관계가 얽혀 복잡한 양상을 보였다. 정치적으로 조선 후기는 사림(士林)들이 당파를 이루어 분열하는 붕당정치(朋黨政治)⁵⁾가 고조에 달한 시기였으며, 이로 말미암아 하나의 세력이 반대 세력에 의해 축출되는 사화(士禍)나 급격한 정권 교체인 환국(換局)이 발생하는 등 정치적 혼란이 극심했다. 당대의 이러한 주요 정치적 맥락을 이해하는 것은 후에 살펴볼 『광해군일기』와 『정조실록』 속 군주의 모습을 이해하는데 있어 도움이 될 것이라 생각된다.

16세기 후반에 이르러 정국 주도 세력의 변화가 발생한다. 개국 공신 등의 소수로 이루어진 훈구파가 정권에서 밀려나고, 지방에서 서원(書院)⁶⁾이나 향약(鄉約)⁷⁾을 기반으로 꾸준히 인재를 양성해오던 사림은 대거 중앙 정계에 진출하기 시작한다. 이는 정치에 참여하는 사람의 수가 많아졌다는 것을 의미한다. 그러나 관직의 수는 한정되어 있어 필연적으로 당파의 분열이 생겼다. 조선 후기의 실학자 이익(李瀾)은

의 지배계층으로 고려 말 신진 사대부 중 고려 왕조를 인정하는 범위 내에서 개혁을 주장한 온건파를 가리킨다. 사족은 조선 후기 향촌사회에서 농민을 지배하던 계층으로 중앙집권적 지방 통제 정책을 전개하는 가운데 향촌사회의 수령권을 강화한 시기에 나타난 지배세력이다.

4) 여기에서 정리하는 조선 후기 정치적 특징은 오수창, 2004, 『조선중기 정치와 정책』(서울: 아카넷), 이성무, 2007, 『조선시대 당쟁사』(서울: 아름다운날), 이태진·김백철, 2011, 『조선후기 당평정치의 재조명』(서울: 태학사), 최창렬, 2006, “17세기 조선의 붕당정치에 관한 연구: 의미와 한계를 중심으로,” 『인문사회논총』 제13호, 153-169쪽, 최완기, 1992, “조선후기 당쟁의 종합적 검토,” 『정신문화연구』 제15권 제2호, 281-284쪽 을 주로 참조했다.

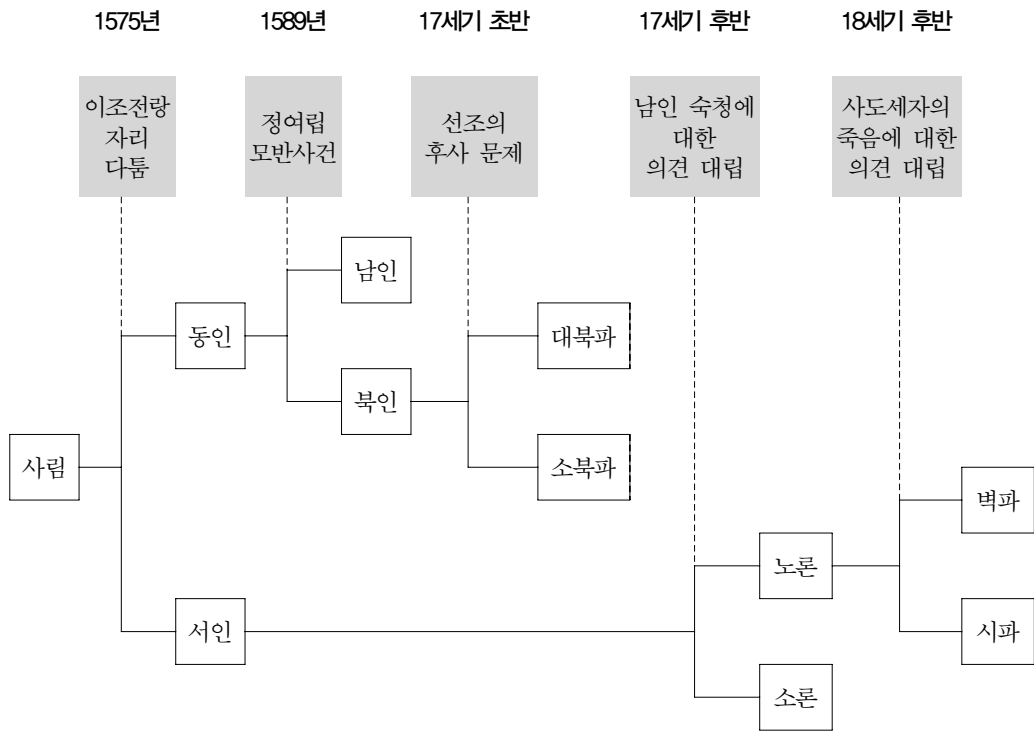
5) 붕당이란 학문적으로 또는 정치적으로 뜻을 같이 하는 사람들의 모임을 말하고, 붕당정치란 과거에 관료들이 이러한 붕당을 이루어 파벌을 형성하고 정권을 차지하기 위해 서로 다투던 일을 일컫는다.

6) 명현(明賢)을 위한 제사를 행하고 인재를 양성하기 위해 전국 곳곳에 만든 사설기관(私設機關)이다.

7) 양반층이 유교사상을 바탕으로 하여 만든 지방의 자치적 말단조직 또는 그 규약이다.

『곽우록(藿憂錄)』⁸⁾의 「붕당론(朋黨論)」에서 “이(利)가 하나이고 사람이 둘이면 곧 2개의 당(黨)을 이루고, 이가 하나이고 사람이 넷이면 4개의 당을 이룬다”며 붕당 정치를 경계했다.⁹⁾ 붕당의 복잡한 분파와 대립 양상을 정리하면 아래와 같다.

〈조선의 붕당정치〉



1575년, 선조(宣祖, 재위 1567-1608) 시대에 이조전랑(吏曹銓郎)¹⁰⁾ 자리를 두고 사림이 동인(東人)과 서인(西人)으로 나뉘게 된 것이 붕당 간 갈등의 효시다. 붕당 정치 초기에는 대체로 동인들이 정치를 주도했으나, 동인은 1589년 정여립(鄭汝立) 모반 사건¹¹⁾을 계기로 또다시 의견이 나뉘었다. 이에 대해 사건을 확대하지 말고

8) 조선 후기 실학자 이익이 국가정책에 관하여 논한 책이다.

9) 이익, 1992, 『이익 곽우록』, 이익성 역(서울: 한길사)을 참조했다.

10) 이조전랑은 중앙 부서 6조 중 하나인 이조(吏曹)의 관직으로 정5품 정랑과 정6품 좌랑을 합쳐 부른 말이다. 비록 관직이 낮았지만 여론 기관인 삼사의 관리를 임명하고 자신의 후임을 추천할 수 있어서 그 권한이 매우 강했다.

온건하게 처리하지는 쪽과 강경하게 대처하지는 쪽으로 갈라지면서 동인은 또다시 온건과 남인(南人)과 강경과 북인(北人)으로 갈라지게 된다.

선조의 뒤를 이어 임금이 된 광해군 시대에는 북인이 정치의 주도권을 잡게 되었다. 임진왜란 과정에서 주전론(主戰論)¹²⁾을 주장하며 의병활동에 적극적인 모습을 보인 덕분이었다. 그러나 북인은 이후 선조의 후사 문제로 광해군과인 대북(大北)파와 인목왕후(仁穆王后)의 소생 영창대군(永昌大君)과인 소북(小北)파로 또다시 분열된다.

이후 서인이 1623년 인조반정(仁祖反正)¹³⁾을 일으켜 광해군을 폐위시키고 정권을 쥐게 되면서 봉당 정치에서 북인은 사라지고, 서인 주도 하에 남인이 야당 세력으로 서인을 견제하는 구도가 형성되었다. 남인과 서인은 상례 문제를 둘러싸고 상복을 입는 기간에 대해 예송논쟁(禮訟論爭)¹⁴⁾을 벌여 두 차례 또다시 대립했다.

1680년 경신대출척(庚申大黜陟)¹⁵⁾ 이후 서인은 남인 숙청에 대한 의견 상의 대립으로 노론(老論)과 소론(少論)으로 나뉘고, 노론은 다시 사도세자(思悼世子)의 죽음에 대한 의견 대립으로 벽파(僻派)와 시파(時派)로 나뉘었다. 당시 강경 벽파는 국책에 반대했고 온건 시파는 주요 정책에 동의하는 형국이었다.

조선 후기는 이와 같이 정치 세력 사이에 다툼이 빈번한 시기였다. 끝없는 봉당의 갈등으로 인해 하나의 국책이 시행되기까지의 과정은 정치 주도권을 잡으려는 정쟁(政爭)의 연속이었다.

11) 동인은 서경덕(徐敬德), 조식(曹植), 이황(李滉)을 따르는 학파이고 서인은 이이(李珣)와 성혼(成渾)을 따르는 학파인데, 정여립은 본디 서인이었으나 동인이 집권하자 동인의 편에 섰다. 이 과정에서 정여립은 많은 비난을 받게 되고 또한 그가 동인과 조직한 대동계(大同契, 1589년 정여립이 만든 모반 단체)가 밀미가 되어 역모죄를 쓰게 된다.

12) 주전론은 전쟁하기를 주장하는 의견이나 태도를 말한다. 이와 대비되는 개념으로 주화론(主和論)이 있는데, 이는 전쟁을 피하고 화해하거나 평화롭게 지내자고 주장하는 의견이나 태도를 일컫는다.

13) 1623년 4월 11일에 이서(李瑞)·이귀(李貴)·김유(金瑬) 등 서인(西人) 세력이 정변을 일으켜 광해군을 왕위에서 몰아내고 능양군(綾陽君) 이종(李倧)을 왕으로 옹립한 사건이다.

14) 현종 때 인조의 계비인 조대비(趙大妃)의 상례(喪禮) 문제를 둘러싸고 남인과 서인이 두 차례에 걸쳐 대립한 사건이다. 예송은 두 차례 일어났는데, 1차 예송은 1659년(효종 10년) 효종이 죽자 효종의 어머니 조대비의 복상을 서인의 뜻에 따라 만 1년으로 정한 것에 대해 남인 허목(許穆)·윤휴(尹鑄) 등이 이의를 제기하면서 일어났다. 2차 예송은 1674년(현종 15년) 효종의 비가 죽자, 다시 조대비의 복상을 몇 년으로 할 것인가를 둘러싸고 일어났다. 당시 집권층인 남인은 만 1년을 주장했고 서인은 8개월을 주장하며 대립했다.

15) 경신환국(庚申換局)이라고도 하며 남인 일파가 정치적으로 서인에 의해 대거 축출된 사건을 일컫는다.

II. 『광해군일기』를 통해 살펴본 설득과 수사¹⁶⁾

광해군이 명·청 교체기라는 시대 흐름 속에서 중립적 실리외교를 펼 것은 주목할 만하다. 명나라는 임진왜란 때 파병과 수차례의 원정으로 재정 및 군사력이 약화되는 어려움을 겪어 쇠락의 길을 걷게 되었다. 반면 그들의 지배를 받던 여진족은 누르하치(努爾哈赤, 1559-1626)가 후금을 이끌며 점차 강성해졌다.¹⁷⁾ 이런 관계 속에서 광해군은 명분이나 기존의 관습이 아닌 철저한 실리를 추구했는데, 이는 1618년 명나라가 조선에 군사 파병을 요청했던 사례에서 잘 드러난다. 명나라가 여진을 공격하는 명분으로 조선에 병력을 요청했던 당시에는 비변사(備邊司)¹⁸⁾를 중심으로 사대부들 사이에서 명나라를 천조(天祖)의 나라로 여기고 왜란 때 명나라가 조선을 도운 것에 대해 재조지은(再造之恩)¹⁹⁾해야 한다는 인식이 강했다.²⁰⁾ 따라서 조정에서는 조선은 소방(小邦)²¹⁾으로서의 당연한 예의를 다해야하기 때문에 명의 요청에 즉각 출동할 준비를 해야 한다는 주장이 지배적이었다. 그러나 광해군은 “경솔히 정벌하려 하지 말고 만전을 기해야 한다”²²⁾고 말하며 상황에 대한 객관적 시각을 견지하고 조선의 실정에 맞게 명분이 아닌 실리적 측면에서 명나라와 후금과의 적절한 거리를 유지하는 실리외교 정책을 강조했다. 명나라에 예의를 다하면서도 후금이 강성해지고 있는 기세를 고려해야 한다는 요지였다.

광해군과 비변사의 신료들 사이에 수차례의 상소와 공론이 오간 후 광해군은 일단 명나라에 1만여 명의 군사를 파견하기로 결정했다. 광해군은 강홍립(姜弘立)²³⁾에게 비밀 교지를 내렸는데, ‘후금과 대적하지 말고 형세를 보아 현명하게 항배를 정하라’²⁴⁾는 내용이었다. 심하전투²⁵⁾에서 조선과 명의 연합군이 후금의 군대에 대패

16) 여기에서 정리하는 광해군 시대의 역사는 박시백, 2008, 『박시백의 조선왕조실록11 광해군일기』(서울: 휴머니스트), 한명기, 2000, 『광해군』(서울: 역사비평사), 계승범, 2005, “조선감호론 문제를 통해 본 광해군대 외교 노선 논쟁,” 『조선시대사학보』제34호, 5-33쪽, 계승범, 2007, “광해군대 말엽(1621~1622) 외교노선 논쟁의 실제와 그 성격,” 『역사학회보』제193집, 1-37쪽, 한명기, 2002, “광해군(光海君) : 외교의 ‘빛’과 내정의 ‘그림자,’” 『한국사시민강좌 제31집』, 62-78쪽을 주로 참조했다.

17) 누르하치는 부족을 통일해 후금을 세웠고 후에 후금은 청나라로 이름이 바뀌었다.

18) 조선 중·후기 군사업무를 비롯하여 정치, 경제의 문제를 토의하던 최고 문무합의기구이다.

19) 재조지은(再造之恩)이란 ‘거의 멸망해가던 것을 구원하여 도와준 은혜’를 뜻하며 명나라가 임진왜란 당시 조선을 도와준 것에 대한 은혜를 의미하는 말로 쓰였다.

20) 『광해군일기』 10년 4월.

21) 소방(小邦)은 조선을 낮추어 부르는 말이다.

22) 『광해군일기』 10년 4월.

23) 강홍립은 광해군의 신뢰를 받아 후금과의 관계를 형성하는 데 큰 역할을 했다.

하자 강홍립은 광해군의 밀지대로 일단 후금에 항복했다. 후금에 투항한 강홍립 일행은 이후 광해군과 개인적인 서신교환을 통해 후금의 동정을 알려주었다. 후금의 누르하치는 임진왜란 때 명나라로부터 파병 지원을 받은 조선 입장으로서 명나라의 파병 요청을 거부하기 어려웠음을 이해하고 있었다. 물론 후금은 조선의 태도가 흡족하지는 않았지만, 명나라와 일전을 벌여야 하는 처지여서 조선에 우호적 관계를 유지하자고 제안했다.

이와 같이 광해군은 즉위 이후 복잡한 동북아 패권 다툼 속에서 실리외교를 펼쳐 국가적 위기를 타개하기 위해 노력을 기울였다.

1. 역사적 예증의 수사법

당시 광해군은 국가가 나아갈 방향을 정하는 데 이전의 역사를 참고했다. 한반도 북쪽의 복잡한 주도권 다툼 상황에서 외교 노선을 정할 때, 광해군은 임진왜란과 고려시대의 역사에서 유사한 사례를 찾아 이를 인용했다.

심하전투에서 강홍립이 투항했다는 사실이 알려지자 비변사는 명나라와 교(交)하지 않고 대국의 원수와 화친을 맺는 것을 강하게 비판했다. 이 때 광해군은 임진왜란 시대를 들며 여론을 잠재웠다. 그는 “우리에게 의지할 만한 힘이 있다면 경들의 요청대로 그들의 서신을 불태우거나 의리에 따라 타이를 수 있으나 우리에게는 지금 그럴 만한 힘이 없다. 단지 고상한 말로써 그들을 꺾으려 하면 반드시 위망(危亡)할 것이다. 임진년에 왜의 서신에 답할 때가 바로 이것과 같은 상황이었다. 큰 병란은 이렇게 초래된 것이다. 전철이 멀지 않다”²⁴⁾라고 말하며 “다시는 역사가 반복되지 않아야 한다”²⁷⁾고 강조했다. 이는 다른 사람의 잘못된 일과 실패를 거울 삼아 자신의 가르침으로 삼는 반면교사(反面教師)와 같은 것이라 할 수 있다.

또한 광해군은 고려의 역사에 관심이 컸다고 알려져 있는데, 그는 조선이 취해야 할 행동의 방향을 고려의 예에서 찾았다. 광해군은 “요나라와 금나라가 강성했을

24) 『광해군일기』 11년 3월.

25) 1619년 명나라에 쳐들어오는 후금에 대항하기 위해 조선까지 참전한 대전투로 이 전투에서 명나라가 크게 패했다. 이로 인해 명나라의 쇠퇴는 가속화 되었고 후금은 만주 지역을 차지했다. ‘사르후전투’라고도 한다.

26) 『광해군일기』 11년 3월.

27) 『광해군일기』 11년 3월.

때도 고려는 송과의 관계에 목매지 않고 등거리 전략을 취했다. 이것이 고려의 생존전략이었다”²⁸⁾라고 말하며 “이럴 때는 안으로 스스로를 강화하며 밖으로는 견제하는 계책을 써서 고려가 했던 것처럼 한다면 나라를 보전할 수 있을 것”²⁹⁾이라고 말했다. 명·청 교체기의 상황에서 조선의 현명한 역할을 고려의 역사 속에서 찾는 등 역사적 사실을 들어 신하들을 설득하려 했던 것이다.

아리스토텔레스는 설득을 위한 수사학적 방편의 하나로서 예증법을 강조하였는데, 앞서 일어난 사실을 인용하는 ‘역사적 예증법’과 우화 등을 통해 예증 자체를 만들어내는 ‘허구적 예증법’으로 구분하여 정의하였다.³⁰⁾ 광해군이 신하들에게 임진왜란과 고려시대의 역사를 예로 들어 설득했던 것은 역사적 예증법을 통한 수사기법에 해당된다고 볼 수 있다. 이러한 역사적 예증법이 주로 활용되는 분야는 정치적인 영역으로, 정책을 숙의(熟議)하는 과정에서 역사적 예증을 통해 과거를 점검하고 미래를 예측, 판단하는 데 큰 도움을 얻을 수 있다.

역사적 예증법은 이미 결과가 존재하는 사례를 예로 든다는 점에서 설득 대상자의 수긍을 이끌어 내기에 용이하다. 갈등이 존재하는 상황을 유사한 상황에 빗대어 결과를 유추할 수 있도록 말하기 때문에 상대방의 반박 기제를 최소화할 수 있다. 과거의 사례를 인용하는 것은 오늘의 선택에 대한 결과를 예상 가능하게 하며, 상황과 결과의 관계를 일반화함으로써 설득력을 높일 수 있는 유용한 방법이다. 조선 시대에 지방 유생들과 조정의 대신들이 올린 상소에서도 왕을 설득하기 위해 중국의 고사를 인용한 경우가 많았다고 한다.³¹⁾ 이들은 역사적 사실이나 경전에 있는 말을 적재적소에 구사해 왕이 과거의 사례를 본으로 삼아 현명한 선택을 하도록 했다.

이처럼 설득 상황에서 역사적 사례나 일화를 예증으로 활용하는 것은 상대방에게 결과에 대한 재고의 기회를 줌으로써 설득력을 높일 수 있다.

28) 요(遼)는 10-12세기에 거란이 중국 북방에 세운 왕조로 당시에 연운16주(燕雲十六州)를 획득하는 등 급격한 기세로 성장했다. 이후 1125년 여진이 세운 금나라가 요나라를 정복하고 이 지역의 패권을 잡게 되었다. 고려후기, 송나라가 쇠퇴하고 요나라와 금나라가 강성해지던 시기에 고려는 기존의 송과의 관계 유지에만 집착하지 않고 요나라 및 송나라와 등거리 외교 전략을 구사해 실리를 챙겼다.

29) 『광해군일기』 13년 6월.

30) 예증법에 대한 내용은 강태완, 2010, 『설득의 원리』 (서울: 페가수스), 101-107쪽을 주로 참고하였다.

31) 오인환·이규완, 2003, “상소의 설득구조에 관한 연구 : 시무상소문을 중심으로.” 『한국언론학회보』 제47권 제4호, 5쪽.

2. 실리를 위한 설득

조선시대에는 명분외교와 실리외교를 둘러싼 갈등이 심했다. 비변사의 관료들은 성리학적 이론에 근거해 마땅히 조선이 명의 신하국으로서 예를 갖추어야 하고 명에 군사를 파병해야 한다고 주장했다. 이들을 설득하기 위해 광해군이 사용한 전략은 조선의 현 상황을 냉철하게 인식하게 함으로써 명분이 아닌 실리 추구의 필요성을 주지시키는 것이었다. 이 때 광해군은 명분외교는 감정외교이며, 실리외교야말로 논리적이고 합리적인 외교라고 보았다.

관료들은 “여진은 우리의 부모의 원수고 형세로는 표범이나 범처럼 흉악한 존재 이옵니다. 하오나 표범과 호랑이가 아무리 포악하다 할지라도 자식이 어찌 부모를 버리겠나이까?”³²⁾라고 말했다. 그러나 이 때 광해군은 “경솔히 정벌하려 하지 말고 만전을 기해야 한다”³³⁾라는 입장을 견지했는데 이는 “평소에 중국처럼 병농을 분리해 군사를 양성했다라면 하루아침에 영을 내려 저녁에 출발할 수 있었을 것이나, 훈련받지도 못한 약졸을 억지로 징발해 몰아 보낸다면 압록강을 건너기도 전에 변이 생길 것이다. 우리의 실정을 고려해야 한다”³⁴⁾라는 이유에서였다. 또한 “모름지기 대국을 섬기는 일도 물론 해이해지면 안 되겠지만, 기세가 왕성한 이적들을 잘 미봉해야 한다”³⁵⁾라고 말하며 실리외교의 중요성을 다시 한 번 강조했다. 이것은 ‘대국적인 부자의 의리’만을 내세우며 명의 요구에 응할 것을 주장한 비변사의 입장과는 달리 현 상황에 대한 분석을 기반으로 실리를 얻기 위한 것이었다.

설득이란 무릇 사람의 정서에 호소하는 기제라는 점에서 그 과정이 자칫 감정적이 되기 쉽다. 그러나 설득의 과정에서는 설득의 궁극적 목적을 상기하고, ‘웅당 그러해야 한다’는 식의 명분 논리나 감정보다는 객관적이고 냉철한 상황 분석을 바탕으로 실리적 설득의 틀을 견지하는 것이 중요하다. 광해군은 당시 명·청 교체기라는 불안한 대외 정세 속에서 약자일 수 밖에 없었던 조선의 현실을 파악하고, 유연하고 지혜롭게 국가의 실리를 추구했던 군주였다고 할 수 있다.

32) 『광해군일기』 10년 4월.

33) 『광해군일기』 10년 4월.

34) 『광해군일기』 10년 4월.

35) 『광해군일기』 10년 4월.

Ⅲ. 『정조실록』을 통해 살펴본 설득과 수사³⁶⁾

조선의 제22대 왕 정조는 개혁군주로 불린다. 제21대 왕 영조(英祖)와 함께 ‘영·정조 르네상스’를 이끌었다고 평가받는 정조 시대에는 규장각(奎章閣)³⁷⁾ 설치, 화성(華城)³⁸⁾ 축조, 금난전권(禁難塵權) 폐지³⁹⁾ 등 다양한 사회 개혁 정책이 실시되어 백성들의 삶의 질을 한 단계 끌어올렸다. 여기에서는 정조가 정치에 대한 자신의 가치관을 비유적으로 표현한 방식과 그가 펼쳤던 탕평 인사정책을 중심으로 설득과 수사법을 살펴본다.

정조는 정치를 의국론(醫國論)의 관점에서 접근했는데, 이는 정치를 ‘나라의 병을 다스리는 일’로 보는 관점을 말한다. “나라를 다스리는 것은 병을 치료하는 것과 같아서 증세에 따라 약을 투여하는 것이 진실로 병을 치료하는 방법”⁴⁰⁾ 혹은 “대저 나라의 병을 다스리는 자는 먼저 그 병에 걸린 근원을 알고 증세에 대응하는 약을 써야 한다”⁴¹⁾라는 기록이 의국론의 관점을 잘 보여준다. 그는 또한 이러한 관점에서 당대를 “마치 큰 병이 든 사람이 전원이 허약하여 혈맥이 막혀 버리고 흑이 불거지게 된 것과 같은 꼴”⁴²⁾이라 말하기도 했다.

한편 탕평(蕩平)⁴³⁾이란 조선 후기에 지나친 당파 싸움을 막기 위해 붕당 간의 세력 균형을 도모한 정책으로 정조는 분열된 붕당정치 속에서 탕평책을 통해 다양한 인재를 등용하고 정국을 균형 있게 이끌고자 했다. 이하에서는 의국론에 기초한 정조의 수사법을 살펴보고 그 다음으로 탕평론에 근거하여 제3자를 함께 등용시킴으로써 의견 대립 시 정국 구도의 조화를 추구했던 정조의 모습을 살펴본다.

36) 여기에서 정리하는 정조 시대의 역사는 박시백, 2010, 『박시백의 조선왕조실록16 정조실록』(서울: 휴머니스트), 이덕일, 2008, 『정조와 철인정치의 시대』(서울: 고즈윈), 박현모, 2003, “정조의 탕평정치 연구2: ‘의국론’의 관점에서 본 정조의 리더십,” 『정신문화연구』제26권 제1호, 153-175쪽, 박현모, 2000, “정조의 탕평정치 연구: 성왕론의 이념과 한계,” 『한국정치학회보』제34권 제1호, 45-62쪽을 주로 참조했다.

37) 조선시대의 왕실 도서관이자 학술과 정책을 연구하는 기관이었다.

38) 정조가 그의 아버지 사도세자의 원(園)을 옮기면서 축조한 성으로 현재 경기도 수원시에 위치해 있다.

39) 금난전권이란 조선 후기에 시전상인이 상권을 독점하기 위해 정부와 결탁하여 난전을 금지할 수 있었던 권리를 뜻한다. 그러나 이 권한으로 인해 영세 상인층과 세궁민(細窮民)들의 삶의 어려움이 심해지면서 정조 15년 금난전권은 폐지된다. 이 조치를 신해통공(辛亥通共)이라 부르기도 한다.

40) 『정조실록』 1년 10월.

41) 『정조실록』 11년 11월.

42) 『정조실록』 2년 6월.

43) 유교 경전 중 하나인 서경(書經)에 나온 말로 ‘어느 편에도 치우치지 않는다’는 뜻이다.

1. 비유의 수사법

정조가 정치를 바라보는 관점은 매우 비유적이다. 정조는 정치를 ‘나라의 병을 다스리는 일’에 비유해서 보았다. 이러한 관점은 신하들과 의견이 충돌하는 경직되고 직설적인 논박의 장에서 유연하게 관료들을 설득시켜 의견을 규합하는 데 일조했다. 특히 ‘정치의 이상향’이라는 추상적이고 관념적인 대상을 의술에 구체화하여 비유했다는 점이 특징적이다. 정조가 조선의 부흥을 이끌게 된 것에는 권위의 언어가 아닌 쉽고 구체적인 대상에 비유하는 수사법을 통해 대신들의 마음을 움직였던 것이 바탕이 되었으리라 짐작 가능한 대목이다. 비유의 언어는 상대방에게 보다 익숙하고 이해하기 쉬운 예시라는 점에서 상대의 감정적 동화를 일으키기 쉽기 때문이다.

정조는 신하들과 소통하는 데 있어서도 의국론의 관점을 견지했다. 정조 4년 정언(正言)⁴⁴⁾ 심낙수(沈樂洙)와 홍국영(洪國榮)이 갈등한 사건이 있었다. 심낙수는 정조에게 홍국영의 죄를 밝히기를 청하면서, 홍국영과 가까이 지내던 송환억(宋煥億)⁴⁵⁾을 먼저 변방으로 내쳐야 한다고 주장했다.⁴⁶⁾ “지금의 세상을 보면 치세(治世)라고도 할 수 없고 난세(亂世)라고도 할 수 없습니다. 병을 고칠 때에 병이 열에서 원인하여 온몸에 단독이 퍼졌으면 먼저 정수리에 침을 놓아 독열을 빼는 것처럼, 신은 송환억을 오늘날 세도의 정수리로 생각하여 침 한 대를 놓기를 바랍니다.”⁴⁷⁾라고 상소를 올렸다. 그러자 정조는 “나는 정수리에 침을 놓는 것은 장년의 병에 시험해야 하고 늙은 사람의 기력이다 써서는 안 된다고 생각한다. 약이 증세에 맞지 않으면 앓는 사람을 죽음으로 재촉하는 꼬투리가 되기에 알맞다. 나라를 고치는 것도 어찌 이것과 다르겠는가”⁴⁸⁾라고 답했다. 즉 조선과 같이 노쇠한 환자에게는 정수리에 침을 놓는 것보다 먼저 환자를 안정시키고 원기를 보충하는 처방이 우선이라는 뜻이었다.

심낙수가 홍국영의 죄를 밝히기를 청했을 때 정조가 의국의 비유를 사용한 사례는 상대방을 설득함에 있어 비유적인 부드러운 표현 속에 메시지를 담아 전달할 필

44) 조선시대 언론기관인 사간원에 속한 정6품 벼슬이다.

45) 송환억은 영조시대에 과거에 급제해 관직에 오른 문인이다. 홍국영은 송시열의 후손인 그를 정조에 불러 중용했다.

46) 홍국영의 가문은 왕실과 혼인 관계를 맺으면서 외척 세력으로 깊이 뿌리내린 가문이었다. 이에 홍국영은 기세등등하여 권력을 휘둘러 반대 세력을 숙청하고 귀양을 보내기도 했다. 홍국영의 행실이 파국에 달하자 심낙수는 홍국영을 단호히 처단할 것을 정조에게 청한다.

47) 『정조실록』 4년 3월.

48) 『정조실록』 4년 3월.

요가 있음을 환기시킨다.

2. 탕평을 통한 정국 구도의 조화

정조는 탕평 인사의 일환으로, 조선 정치에 한의학 용어인 ‘이열치열(以熱治熱)의 처방’과 ‘군신좌사(君臣佐使)⁴⁹⁾의 처방’을 내린 바 있다. ‘이열치열의 처방’은 한 당파에서 반역자가 나오면 반대 당파의 반역자와 대비시켜 다스리고, 한 당파에서 충신이 나오면 반드시 반대 당파의 충신과 대비시켜 표창하는 일종의 대국(對局)의 통치 방식이다. 정조는 즉위년(1776년)에 외척 간의 다툼이 심할 때는 공홍파와 부홍파라는 두 외척 세력을 대비시켜 대역부도죄로서 한꺼번에 제거했다. 이를 두고 후에 정조는 “병신년(즉위년)에 역적을 다스리면서 이열치열(以熱治熱)의 방법을 썼기 때문에 … (후략)”⁵⁰⁾ 라고 회상한 바 있다. 집권 중반기에 노론이 천주교와 관련된 남인계를 공격하자 ‘문체반정(文體反正)’⁵¹⁾을 통해 노론계 신하들의 학문풍조를 견제했다.⁵²⁾

주목할 만한 것은 ‘군신좌사의 처방’이다. 그는 “지금의 폐단을 구원하려면 어찌 대승기탕(大承氣湯)에 좌사(佐使)의 두 맛을 가미하지 않을 수 있겠는가”⁵³⁾라고 말한 바 있다. 이는 국가정책을 지지하는 세력(君)과 반대하는 세력(佐)이 맞서는 가운데 제3의 세력(使)을 등장시켜 서로 조화를 이룰 수 있도록 한 인사 방식이다.⁵⁴⁾

49) 군신좌사는 본디 한약처방의 기본원리를 일컫는 것으로, 약제를 조제할 때 ① 그 병을 주로 다스리는 약재를 군(君)이라 부르고, ② 그 약재를 곁에서 도와주는 성분의 약재를 신(臣)이라 한다. 이 외에도 좌, 사의 약재를 함께 써서 치료효과를 증강시킨다. ③ 좌(佐)는 주병(主病) 외에 겸병(兼病)이 있을 경우 이를 치료하는 데 쓰이거나 혹은, 군(君)의 독성과 준열(峻烈)함을 억제하기 위해 군약과 상반되는 성분으로 쓰이기도 한다. ④ 이들이 모두 조화를 이루도록 하는 사(使)도 함께 쓴다(홍원식, 『黃帝內經素問』至眞藥大論 제74(5) (서울: 전통문화연구회), 이상인 외, 1990, 『方劑學』(서울: 영림사), 25-26쪽).

50) 『정조실록』 17년 5월.

51) 문체반정은 정조가 당시 유행하던 소설체 문장을 잡문체라고 규정하고 전통적인 고문을 문장의 모범으로 삼도록 한 정책이다. 연암 박지원(朴趾源)의 『열하일기』와 같은 문장들을 파관소품(稗官小品)이라 규정했는데 이것은 남인 천주교 신자에 대한 노론의 공격을 방지하기 위해 박지원을 일종의 볼모로 삼으려는 정치적 의도였다.

52) 박광용, 1984, “탕평론과 정국의 변화,” 『한국사론』제10권, 235쪽을 참조했다.

53) - 대승기탕이란 감기와 같은 열성 질환에 급히 열을 내리게 하는 등의 목적으로 쓰이는 한의학상의 처방을 일컫는다.

- 『정조실록』 17년 4월.

54) 박현모, 2003, “정조의 탕평정치연구2: ‘의국론’의 관점에서 본 정조의 리더십,” 『정신문화연구』 제26권 제1호, 168쪽을 참고했다.

다시 말해 좌사를 가미시켜야 한다는 것은 반대 세력과 제3세력도 골고루 등용하여 균형을 추구해야 한다는 의미일 것이다.

당평 정신에 입각한 인사 사례는 다음과 같다. 즉위년 9월 초기 제학으로 노론의 황경원(黃景源), 소론의 이복원(李福源), 직제학은 노론의 홍국영(洪國榮)과 남인 유언호(兪彦鎬)를 뽑았고, 그 후에 남인 채제공(蔡濟恭), 노론 김종수(金鍾秀) 등을 추가했다.⁵⁵⁾ 이처럼 그는 공평하게 노론, 소론, 남인 등의 정파에서 다양한 인재를 골라 선발했다. 재위 12년(1788년)에는 시파와 벽파의 대립이 드러나자 곧 세 당의 색깔을 뒤섞어 노론의 김치인(金致仁)과 소론의 이성원(李性源), 남인의 채제공을 삼정승에 임명하는 획기적인 인사를 단행했다. 『정조실록』 12년 2월 기록에는 정조가 “붕당이 생긴 이래 삼정승이 오늘과 같은 적은 아마도 처음 있는 일일 듯하다. 이번 일로 나는 자부하는 바가 있다. 경들은 모름지기 각자 마음을 다해 나로 하여금 공효(功效)⁵⁶⁾를 볼 수 있게 하라”⁵⁷⁾와 같이 자평한 대목이 있다. 또한 집권 중반기에도 노론의 김종수를 의정부 우의정으로 삼고, 남인 채제공을 좌의정에 승진시켰으며, 소론 세력인 이재협(李在協)은 영의정에 승진시켰다.⁵⁸⁾

두 의견이 극심히 대립할 때 완충 역할을 할 수 있는 제3자를 등용해 활용한 ‘좌사를 함께 쓰는’ 정조의 인사 정책은, 오늘날 각종 분쟁을 조화롭고 균형 있게 해결하는 데 많은 참고가 될 것이다.

IV. 맺음말

『조선왕조실록』에 나타난 설득과 수사의 리더십 「(上)」과 「(下)」 두 편에 걸쳐 역사에 기록된 설득과 수사의 순간을 살펴보았다. (上) 편에서 살펴본 태조와 세종 시대에는 설득 및 수사가 국가 초기에 국가가 나아가야 할 방향을 설정하는 데 있어 대신들의 의견을 유연하게 규합하기 위한 수단으로 활용되었고, 이번 호에서 살펴본 광해군과 정조 시대에는 국가적 위기 상황을 극복하고 붕당정치의 다양한 의견

55) 이상각, 2007, 『조선의 이노베이터 이산 정조대왕』(파주: 추수밭), 132쪽.

56) 공을 들인 보람이나 효과를 의미한다.

57) 신동준, 2007, 『조선의 왕과 신하 부국강병을 논하다』(서울: 살림), 487-488쪽.

58) 『정조실록』 13년 9월.

을 하나로 모으기 위한 수단으로서 중요한 역할을 했다.

국가적 위기의 상황에서 광해군의 역사적 예증을 통한 수사법과 실리의 설득법, 정조의 비유의 수사법과 탕평 인사정책을 통한 조화와 균형의 추구는 위기를 타파하고 정국의 안정과 발전을 위한다는 공통된 목표 아래 이루어졌다. 광해군이 현명한 외교 노선을 설정하는 데 있어서 과거의 사례를 언급하며 경각심을 일깨우고, 명분이 아닌 실리를 강조하며 반대 세력을 설득한 것은 조선이 명·청 교체기의 패권 이양 가운데에서 어느 한 쪽에 종속적인 관계를 형성하지 않고 조선 나름의 독자적인 위치를 잡는 데 일조했다. 정조가 조선 후기의 정치적 위기를 타파하는 데 활용한 비유와 탕평책은 붕당이 난립한 가운데에서 정치의 궁극적 목적은 민생임을 상기시켰다. 조선 후기 두 군주의 모습에서 착안할 수 있는 설득과 수사의 요소들을 되새겨 보면 오늘날 우리가 직면한 대립과 갈등을 푸는 실마리를 발견할 수 있겠다.

미국 또래조정(Peer Mediation)의 현황과 사례

I. 청소년기 갈등의 속성과 또래조정

1. 청소년기 갈등의 속성
2. 또래조정의 목적과 효과

II. 또래조정을 처음 시작한 미국

1. 또래조정의 태동과 발전
2. 또래조정의 최근 동향

III. 미국 학교의 또래조정 운영 사례와 시사점

1. 아발론 스쿨(Avalon High School)의 사례
2. 테네시 주 공립 초등학교의 사례
3. 시사점

IV. 맺음말

미국 또래조정(Peer Mediation)의 현황과 사례

갈등은 가정, 학교, 회사, 국가, 지역 등 모든 사회 분야와 영역에서 생겨난다. 더욱이 복잡다단한 현대사회에서는 갈등 양상도 다양한 형태로 나타나므로 이를 예방, 또는 해결하기 위한 여러 가지 대처 방안들이 등장하고 있다. 특히 갈등을 평화적, 경제적으로 해결하기 위한 방안으로 협상, 조정, 중재 등 사법제도 외의 대체적 분쟁해결제도인 ADR(Alternative Dispute Resolution)의 중요성이 부각되고 있다.

또래조정(Peer Mediation)이란 학교 내 다양한 갈등을 해결하기 위한 ADR의 일환으로서, 또래 학생들이 직접 조정자의 역할을 맡아 분쟁을 해결하도록 돕는 절차이다. 특히 갈등의 일시적 해소와 단순한 학교 내 분쟁 조정이라는 측면에 그치는 것이 아니라, 사회에 진출하기 이전의 학생들에게 평화로운 분쟁 해결방법으로서의 조정의 장점을 알려주고, 대인관계와 커뮤니케이션 기술을 연마하도록 함으로써 향후 접하게 될 각종 갈등을 슬기롭게 해결하여 건전한 사회인으로 성장하는 기반을 다진다는 의미가 있다.

이 글에서는 청소년기 갈등의 속성에 따른 또래조정의 필요성과 그 효과를 먼저 알아본 후, 학교 내 갈등의 평화적 해결 기제로서의 또래조정에 대한 연구가 처음 시작된 국가인 미국의 최근 동향과 실제 또래조정의 운영 사례를 이어서 살펴보려 한다.

I. 청소년기 갈등의 속성과 또래조정

최근 들어 청소년기의 갈등은 사회구조 및 가족의 형태, 의식구조의 변화, 매스미디어의 발달 등에 따라 복잡, 다양해지고 그 양상 또한 심각해지고 있다. 친구와의 사소한 오해나 말다툼이 때로는 따돌림, 학교폭력, 사회 부적응, 자살의 증가 등 극단적인 사회문제로 이어지기도 한다. 청소년기의 갈등은 어떤 특성을 갖고 있으며, 일반적인 갈등 조정 상황과 다르게 권위 있는 조정자가 아닌 또래 집단에 의한 조정이 권장되는 이유는 무엇인가? 여기에서는 먼저 청소년기에 겪는 갈등의 속성과 이에 따른 또래조정의 목적 및 효과를 살펴보겠다.

1. 청소년기 갈등의 속성

청소년기에 발생하는 갈등은 인간의 발달 단계에서 나타나는 독특한 특성에 따른 것이기도 하므로 청소년기 갈등의 발생 원인과 특성을 먼저 짚어볼 필요가 있다.

인간은 부모의 헌신적 사랑과 돌봄을 통해 성장하지만 청소년기에 접어들수록 가족 간의 절대적 우호 관계에 균열이 생기면서 갈등이 뒤따르게 된다. 정신분석학에서는 이 같은 갈등은 성인으로서의 새로운 인지 체계를 갖추기 위한 필연적 과정으로서, 개인의 독립성을 키우고 부모와의 관계를 재설정하며, 성년이 된 이후의 불안 심리를 감소시키는 데 필수적이라고 설명한다.¹⁾

이러한 가정에서 겪게 되는 갈등의 대안으로서 청소년은 학교에서 대부분의 시간을 함께 보내는 또래 친구들과의 관계에서 위안을 찾게 된다. 청소년기의 또래 집단은 자신들의 행동양식 및 태도의 기준이 되는 준거집단이자 지지집단으로서, 자신들만의 고유한 방식을 공유하고 이해하며 동일 집단에 속해 있다는 소속감 및 정서적, 심리적 안정감을 제공하는 중요한 역할을 한다.²⁾

한편 또래 친구의 중요성이 커지면서 이들과의 새로운 갈등이 야기된다. 청소년기에 오랜 시간을 보내게 되는 학교라는 공간은 그 특성상 또래 친구와 상호 협력하는 공동생활을 배우는 곳이기도 하지만, 동시에 치열한 경쟁을 유도하는 장소이기도 하다. 경쟁 상황에서 최선의 결과를 얻기 위해서는 상대방이 나보다 앞서나가지 못하도록 해야 한다는 전제가 깔려있게 되므로, 우호적 관계의 유지보다는 상대방을 이기는 데 더 큰 에너지를 쏟게 된다. 게다가 가족이 아닌 타인과의 갈등을 처음 겪게 되는 청소년은 이를 해결하는 방법에 익숙하지 못해 무조건 그 상황만을 모면하려 하거나 또는 폭력으로 이어지는 극단적인 수단을 선택하기도 하므로 사소한 갈등이라도 그 해결은 쉽지 않다.

위와 같은 청소년기 갈등의 고유한 속성을 감안한다면 학교에서 일어나는 청소년기의 갈등을 회피하거나 덮기보다는 자연스러운 현상으로 인식하고 적극적으로 대

1) 이 문단의 내용은 Blos, P., 1979, *The Adolescent Passage*(New York: International Universities Press), Freud, A., 1958, "Adolescence," *Psychoanalytic Study of the Child*, vol. 13, pp. 255-278 (Johnson, D. W. and R. T. Johnson, 1996, "Conflict Resolution and Peer Mediation Programs in Elementary and Secondary Schools: A Review of the Research," *Review of Educational Research*, vol. 66, no. 4, pp. 463-464에서 재인용) 를 주로 참조했다.

2) 김학린, 2011, "청소년 또래조정활동 효과분석," 『분쟁해결연구』 제10권 제3호, 179쪽.

처할 수 있도록 도와주되, 우호적인 상호 관계를 형성하고 유연한 해결책을 도모할 수 있는 분쟁해결 방식에 익숙해지도록 할 필요가 있다. 특히 청소년들이 또래 집단에 대해 갖는 소속감이 그들의 성장 발달 과정에서 중요한 부분을 차지한다는 점을 생각해보면 때 같은 집단에 소속된 또래들이 조정자 역할을 수행하는 또래조정은 보다 효과적인 해결 수단이 될 수 있다.³⁾

2. 또래조정의 목적과 효과

또래조정은 애초 증가하고 있는 학교폭력의 감소 등 심각한 교내 갈등의 조기 해결을 위해 미국에서 처음 도입되었으나, 최근에는 이러한 목적 외에도 학생들에게 조정자로서의 역할을 부여하거나, 또는 조정 과정을 경험하게 함으로써 향후 성인이 된 이후 각종 갈등 상황에서의 문제해결 능력을 함양시킨다는 것에 역점을 두고 있다. 즉, 학생들에게 협상과 조정기법을 알려줌으로써 장차 직장, 가정, 사회, 나아가 국가 간 갈등상황에 있어 갈등을 건설적으로 통제할 수 있는 능력을 키우는 것이 최종 목표라고 할 수 있다.⁴⁾

한 예로 현재 미국 오하이오 주의 갈등해결 및 관리위원회(OCDRCM, Ohio Commission on Dispute Resolution and Conflict Management)에서 주도하여 실시하고 있는 또래조정 프로그램은 그 목적을 ① 학습방해요인을 제거함으로써 학습 분위기를 증진시키고, ② 학생들의 갈등해결 및 조정능력을 직접적으로 함양시키며, ③ 학생들이 갈등조정 능력을 교내 뿐만 아니라 가정, 사회에서도 사용할 수 있도록 함으로써 가족 간 화목과 사회정의를 실현하도록 하는 데에 두고 있다.⁵⁾

테네시 주 정부에서 실시하고 있는 테네시 평화학교 프로그램(Tennessee Peaceable Schools) 역시 학생들의 부적응 행동 및 학교폭력을 감소시켜 평화로운 학교를 만들어가겠다는 본래의 취지 뿐만 아니라 학생들이 갈등상황에서 긍정적으로 대처할 수 있도록 학습시켜 폭력적이고 자기방어적인 행동 대신 협상, 조정 등 다른 대안

3) 김학린(2011), 179-180쪽.

4) Johnson, D. W. and R. T. Johnson, 1995, "Teaching Students to be Peacemakers: The Results of Five Years of Research," *Peace and Conflict Journal of Peace Psychology*, vol. 1, no. 4, pp. 417-438.

5) Haft, W. S. and E. R. Weiss, 1998, "Peer Mediation in Schools: Expectations and Evaluations," *Harvard Negotiation Law Review*, vol. 3, no. 213, pp.216.

을 활용하는 방법을 익히도록 한다는 목적을 가지고 각 학교에 조정 프로그램을 제공하고 있다.⁶⁾

한편 또래조정 이전과 이후를 비교한 미국의 여러 연구에서도 또래조정을 경험한 학생들의 갈등 대처 방식에 긍정적 변화가 있었음이 밝혀졌고, 이는 교내 뿐 아니라 가정, 사회 등 학교 외에서 일어난 갈등에 대해서도 마찬가지로 드러났다.

미네소타 대학에서 진행한 한 연구⁷⁾에 따르면 또래조정 프로그램을 도입한 이후 ① 학생들 간의 갈등이 덜 심각해지고 교내 분위기가 나아졌으며, ② 갈등과 갈등 해결 프로그램에 대한 태도가 긍정적으로 변화했고, ③ 학생들 간 싸움 횟수, 또는 교사에게 경고 또는 벌을 받는 횟수가 현저히 감소하는 등의 유의미한 결과가 나타났다. 학업성취도 측면에서도 2주간 수업 시간에 갈등해결의 구체적 과정을 배우게 한 학생들이 교과 학습만 했던 비교군보다 더 높은 학업성취도를 보였다. 특히 조정자 역할을 맡은 학생들의 경우 학교 밖에서의 분쟁에 있어서도 조정자의 역할을 수행하려는 경향을 보이는 등 문제해결 능력의 함양에 긍정적으로 작용하는 것으로 드러났다.

또래조정이 학교 및 가정의 분쟁을 해결하는 데 미친 영향에 대한 또 다른 연구⁸⁾는 학생들이 또래조정에 대한 교육을 받은 후 학교와 집에서 발생한 갈등에 대해 보이는 태도를 분석했다. 교육을 받기 전에는 상대방과 무조건 대립하거나 갈등의 해결을 애초부터 포기하는 경향이 있었으나 교육을 받은 이후에는 협상을 통해 문제를 해결하려는 태도를 보이는 등 또래조정에 대한 교육이 학생들의 생활 태도와 갈등 대응 방식에 근본적 변화를 가져올 수 있다는 점을 보여주었다.

6) 테네시 주 정부 홈페이지 <http://www.state.tn.us/sbe/Policies/2.302%20Model%20for%20Alternative%20Schools.pdf>(검색일: 2014.1.20.)를 참조했다.

7) 이 단락의 내용은 Johnson, D. W., R. T. Johnson and B. Dudley, 1992, "Effects of Peer Mediation Training on Elementary School Students," *Mediation Quarterly*, vol. 10, pp. 89-99, Johnson, D. W., R. Johnson, B. Dudley and K. Acikgoz, 1994, "Effects of Conflict Resolution Training on Elementary School Students," *Journal of Social Psychology*, vol. 134, pp. 803-817, Johnson, D. W., R. T. Johnson, B. Dudley and D. Magnuson, 1995, "Training of Elementary School Students to Manage Conflict," *Journal of Social Psychology*, vol. 135, pp. 673-686 {Johnson, D. W. and R. T. Johnson(1996), p. 488에서 재인용} 을 주로 참조했다.

8) Johnson, D. W., R. T. Johnson, B. Dudley, B. M. Ward, and D. Magnuson, 1995, "The Impact of Peer Mediation Training on the Management of School and Home Conflicts," *American Educational Research Journal*, vol. 32, no.4, pp.829-844 {곽한영·이정우, 2007, "사회과 갈등해결 교육 모형으로서의 또래 조정 모형에 대한 고찰," 『시민교육연구』 제39권 제2호, 11-12쪽에서 재인용} .

이밖에 학생들에게 ‘갈등(Conflict)’이라는 단어를 들었을 때 떠오르는 단어를 적도록 하자 또래조정을 경험하기 이전의 학생들은 평균적으로 부정적 단어 7개와 긍정적 단어 1개를 써낸 반면, 경험한 이후에는 긍정적 단어 5개와 부정적 단어 3개를 적어냈다는 연구⁹⁾를 통해서도 또래조정이 갈등에 대한 학생들의 태도 변화에 긍정적인 역할을 한 것으로 나타났다.

이처럼 또래조정은 직면한 갈등의 해소 뿐만 아니라 청소년들의 바람직한 갈등해결 방식을 함양시키는 데 도움이 되며, 성인이 된 이후의 원만한 인간관계 및 커뮤니케이션 능력에도 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

II. 또래조정을 처음 시작한 미국

아래에서는 미국에서 또래조정이 교내 갈등의 효과적인 분쟁해결 수단으로 대두된 과정을 살펴보겠다. 또래조정의 도입과 발전 과정에 대해서는 또래조정에 대해 본격적으로 연구를 진행한 미네소타 대학의 데이빗 존슨과 로저 존슨의 논문 “Conflict Resolution and Peer Mediation Programs in Elementary and Secondary Schools: A Review of the Research”¹⁰⁾를 주로 참조하여 서술했다.

1. 또래조정의 태동과 발전

미국에서는 다양한 분야에서 ADR이 효율적인 분쟁해결 수단으로서 연구, 활용되고 있는데, 특히 1960년대에 이르러 청소년기의 심각한 교내 갈등을 조기에 해결하기 위한 방편으로 또래조정에 대한 연구가 처음 진행되기 시작했다.

1960년대 중반 미네소타 대학의 연구자들은 ‘TSP 프로그램’(Teaching Students to be Peacemakers Program)을 활용하여 초·중·고 및 대학생들이 어떻게 갈등을 바람직하게 풀 수 있을지에 대한 광범위한 연구를 진행했다. 또래조정의 효시라고

9) Dudley, B., D. W. Johnson and R. T. Johnson, 1996, “Conflict Resolution Training and Middle School Students’ Negotiation Behavior,” *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 26, no. 22, pp. 2038–2052 {Johnson, D. W. and R. T. Johnson(1996), p. 488에서 재인용} .

10) Johnson, D. W. and R. T. Johnson(1996), pp. 459–506.


할 수 있는 이 연구는 청소년들도 갈등해결 교육을 통해 충분히 스스로의 행동을 조절하고 건설적인 방향으로 갈등을 승화시킬 수 있다는 전제 하에 진행되었는데, 연구자들은 학생들에게 갈등의 의의와 갈등 해결을 위한 다양한 전략, 협상의 과정, 구체적인 또래조정의 절차에 대한 교육을 실시했다. 이후 갈등을 대하는 태도가 적극적으로 변화하고 학업성취도 및 학습 분위기가 향상되었으며, 학교폭력이 감소하는 등의 긍정적인 연구 결과가 도출되었고, 미국 전역에서 TSP 프로그램을 활용한 또래조정을 실시하게 되었다.

이후 1980년대에 이르러 각 지역 조정센터의 도움으로 일부 학교에서 본격적인 또래조정의 움직임이 일기 시작했으며, 법조계에서도 ADR의 활성화 방안의 일환으로서 관심을 가지고 관련 프로그램과 적용 모델을 본격적으로 개발하게 되었다.

오늘날과 유사한 본격적인 또래조정은 1983년 미국의 롱아일랜드 브라이언트 고등학교에서 시험적으로 실시되었는데, 기대 이상의 성과를 거둔 것으로 평가되었다.¹¹⁾ 애초 이 학교는 인종 구성이 매우 다양하고 학교 폭력 사건이 빈번하기로 유명했다. 거듭되는 교내 갈등으로 학생과 교사들의 불안감이 커지자 뉴욕 청소년국의 지원 하에 ‘SMART’(School Mediators Alternative Resolution Team)라는 교내 갈등 해결 전문팀이 구성되었다. 이들은 학교 측과 협의, 해당 학교를 위한 프로그램을 개발하고 학생, 교사, 학부모, 교직원 등 25명을 선발하여 전문적인 교육을 실시한 후 또래조정을 개시했다.

2년 간의 프로그램 운용 결과, 총 260건의 분쟁이 또래조정을 통해 해결되었고, 조정 당사자들을 인터뷰한 결과 90% 이상이 합의 사항을 준수하였고 원만한 관계를 유지하게 된 것으로 드러났다. 또한 학생들의 학습 태도나 교내 인간관계가 크게 개선되어 연간 정학 건수가 63건에서 첫 해에는 34건으로, 그 다음 해에는 18건으로 크게 경감한 것으로 나타나 이후 미국 전역에서 또래조정을 본격적으로 도입하게 된 계기가 되었다.

11) 브라이언트 고등학교의 또래조정 사례는 강영진, 2009, 『갈등해결의 지혜』(서울: 일빛), 306-308쪽을 주로 참조했다.




What Kinds of Conflicts can be Mediated?

- Teasing
- Disagreements
- Name-calling
- Rumors
- Relationships
- Misunderstandings
- And more...

For more information on Peer Mediation in your school contact:

Pathways to Peace
Fairfax County Public Schools

Peer Mediation



Why Participate in Mediation?


It's confidential

Peer mediators don't take sides

You can tell your side of the story

You can solve your problem peacefully

You decide the outcome



There are many paths to peace

Distributed by the Student Safety and Wellness Office

Department of Special Services

Office of Prevention and Intervention Services

571.423.4270

Revised: November 2013

In Peer Mediation, no problem is too big to solve!

* 미국 버지니아 주 페어팩스 카운티의 공립 학교들이 도입해 사용 중인 또래조정 프로그램에 대한 소개글

2. 또래조정 의 최근 동향

21세기에 이르러 미국의 학교폭력은 심각한 수위에 이르렀다. 2011년 미국에서 개봉한 리 허시(Lee Hirsch) 감독의 다큐멘터리 영화 <불리(Bully)>는 집단 따돌림 피해자들의 고통을 그린 영화로, 실제 왕따를 당하고 있는 5명의 아이들과 가족들의 아픔을 1년 여에 걸쳐 취재, 큰 반향을 일으켰다. 미국의 연간 왕따 피해자가 1,300만 명에 이른다는 학교폭력의 현실을 그대로 반영함으로써 반(反) 왕따 캠페인이 전국적으로 전개되기에 이르렀다.

이같은 문제의 심각성을 인식한 사회 각계의 노력으로 현재 미국에서는 ‘단순하고 즉각적인 해결책은 없다’(There is no single quick-fix)는 전제 하에 갈등의 원인을 심층적으로 분석하여 이를 방지하기 위한 각종 법안과 예방 프로그램, 매뉴얼을 제

정하는 등 근본적 차원에서 갈등을 예방하려는 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력의 일환으로 각 주에서 일명 ‘왕따방지법(Anti-Bullying Act)’을 제정, 가해 학생에 대한 처벌을 강화하고 학교 내 왕따 사건에 제대로 대처하지 못한 학교와 교육 당국의 법적 책임도 의무화하여 시행하고 있다. 폭력사건의 증가에 따라 또래조정的重要性이 다시금 부각되기 시작했는데, 2005년에 이미 미국 내 공립학교의 91%에서 또래조정 프로그램을 도입했다는 통계는 이를 잘 말해준다.

현재 각 학교에서 운용되고 있는 또래조정 프로그램은 학생들을 교육시키는 범위에 따라 일부 선발된 학생들을 조정자로 훈련시키는 ‘조정자 훈련(Cadre Approach)’과 전체 학생들에게 훈련을 진행하는 ‘전체 훈련(Total Student Body Approach)’ 프로그램으로 크게 나뉘고 있다.¹²⁾ 전체 훈련의 경우 조정자 훈련에 비해 교내 구성원들의 인식을 긍정적으로 바꾸고 조정 활성화를 위한 분위기 조성에도움이 될 수 있다는 측면이 있다는 연구결과¹³⁾에 따라 최근에는 조정자 중심의 훈련보다는 전체 훈련 방식이 활성화되고 있는 추세이다.

현재 또래조정은 미국의 각 주에서 다양한 프로그램을 통해 실시되고 있으며, 각 학교에 맞는 가이드라인을 제정, 준수토록 하고 있다. 메릴랜드 지역의 학교에 또래조정 프로그램을 실시하고 있는 CLREP(The Citizenship Law-Related Education Program)의 조정절차에 대한 6단계 원칙을 소개하면 아래와 같다.

〈CLREP의 학교갈등 조정모델¹⁴⁾〉

단 계	내 용
1단계	또래조정을 통한 분쟁해결에 합의한 후, 조정자가 기본적인 원칙을 정함
2단계	조정자가 갈등 당사자들에게 분쟁의 내용을 설명하고, 공격적이지 않은 태도로 자신의 느낌을 표현하도록 요청함
3단계	갈등 당사자들이 문제에 대해 진술함
4단계	조정자는 정보를 정리, 요약하고 쟁점을 분명하게 하기 위해 질문함
5단계	조정자는 갈등 당사자들이 해결책을 제안하도록 하고 이를 정리하되, 해결책을 제공하지 않도록 주의함
6단계	합의 시 합의 내용을 문서로 작성하여 갈등 당사자들이 사인함

12) Johnson, D. W. and R. T. Johnson(1996), pp. 460-461.

13) Humphries, T. L., 1999, "Improving Peer Mediation Programs: Student Experiences and Suggestions," *Professional School Counseling*, vol. 3, no. 1, pp. 13-21.

14) 이 표는 이주형, 2011, "교내갈등해결을 위한 또래조정(Peer Mediation) 이론에 관한 연구," 『분쟁해결 연구』 제10권 제2호, 21쪽을 참조했다.

미국의 다른 또래조정 프로그램들 역시 조정의 기본적인 절차를 준용하여 적용하고 있는데, 또래조정을 통해 분쟁을 해결한다는 데에 양 당사자 모두 합의해야 한다는 점과 당사자가 스스로 창의적 안을 창출할 수 있도록 해야 한다는 점을 공통적으로 강조하고 있다.

III. 미국 학교의 또래조정 운영 사례와 시사점

1. 아발론 스쿨(Avalon High School)의 사례

미국의 한 고등학교에서 진행되었던 또래조정의 운영 사례를 소개한다.¹⁵⁾ 아발론 스쿨은 미네소타 주 세인트 폴에 위치한 자율형 공립학교로, 또래조정 프로그램은 2001년에 처음 도입되었다.

이 학교에서는 매년 추천을 통해 조정자를 선출하는데, 조정자로 선정된 학생은 조정 워크숍에 참석하여 전문적인 교육을 받게 된다. 조정신청의 대상은 물리적 폭력을 동반한 극단적 상황을 제외하고 모든 유형의 갈등에 대해 가능하도록 문을 열어두고 있으며, 조정을 원할 경우 조정신청서를 작성, 또래조정 담당자에게 제출한다. 갈등의 상대방이 조정신청에 응하면 담당 직원은 해당 갈등에 가장 적합하다고 판단되는 조정자를 2인 선정한다. 조정자의 선정 후에는 장소와 일정을 잡는데, 특히 당사자들이 불안하거나 불평등하다는 느낌을 받지 않도록 앉는 위치와 테이블의 배치에 세심하게 신경을 쓰도록 주의한다.

조정이 시작되면 먼저 제반 규칙을 설명하고 규칙 준수에 대한 합의를 작성하여 서명하도록 한다. 합의서에 서명한 이후 조정을 신청한 학생에게 신청 이유를 들어본 후 상대방의 확인을 거침으로써 갈등의 구체적 내용 및 원인에 대해 함께 생각해보도록 한다. 조정자들은 원칙적으로 합의안을 당사자들이 스스로 생각해내도록 도와주는 역할을 하며, 다만 실현 가능한 대안에 대한 아이디어를 제시한다.

아발론 스쿨의 또래조정은 재심리 요청 건이 전체 17건 중 4건에 불과하였으며, 조정 이후의 학생들의 만족도도 높았던 것으로 나타났다.

15) 이 사례는 Celeste, A. and P. Buller, 2012, "Peer Mediation in United States High Schools," College of Saint Benedict, Saint John's University, pp. 6-18을 주로 참조했다.

2. 테네시 주 공립 초등학교의 사례

테네시 주 서부에 위치한 한 초등학교의 사례 또한 주목할 만하다.¹⁶⁾ 이 학교는 전교생이 약 800명에 달하는 공립 초등학교로, 전교생의 약 70%가 급식을 정부로부터 보조받을 만큼 생활수준의 정도가 낮은 곳이었다. 연구자들은 이 학교에 또래조정 프로그램을 도입하기에 앞서 또래조정에 대한 학생과 교사들의 불신 및 저항감을 없애는 것이 우선이라고 판단했다. 연구팀은 먼저 전교생이 참석한 가운데 관련 설명회를 개최하여 구체적인 매뉴얼을 설명해주고, 또래조정이 이루어지기까지의 전 과정에 있어 전문적인 지원을 약속하였다.

조정자로 활동할 학생을 선발하는 과정은 2단계로 진행되었는데, 학생들이 후보군을 1차적으로 추린 후, 전문가들이 최종 선발하였다. 최종 선발 과정에서는 소극적이고 내성적인 성품을 지녔거나 특히 그럴만한 필요가 있다고 판단되는 학생을 우선적으로 고려하였는데, 이는 조정자 역할을 맡음으로써 해당 학생의 갈등해결 능력을 함양시키고 커뮤니케이션 기법을 숙련시키는 등의 교육적 측면을 감안한 것이었다.

조정 훈련 과정은 경청의 기술, 비언어 커뮤니케이션 해석법, ‘나-메시지 기법’(I-Statement)의 사용 등 연령대에 맞는 조정기법의 교육과 역할(Roll-Playing) 게임으로 진행되었다. 훈련이 끝난 후 조정자 역할을 맡게 된 학생들의 프로필과 사진, 조정 절차의 이용법에 대한 벽보를 복도에 게시하였다. 조정 담당 교사는 조정 스케줄을 총괄하고 필요한 경우 조정자들에게 조언하며, 조정 결과를 모니터링하는 역할을 맡았다. 학생들의 이용 편의성을 높이기 위해 조정은 매일 가능하도록 했고, 조정의 구체적 절차는 비영리 갈등해결 단체인 CRU(Conflict Resolution Unlimited)의 매뉴얼에 따랐다.

조정을 실시한 6주 동안 이 학교에서는 총 34건의 조정이 신청되었고, 이 중 94%인 32건이 성공한 것으로 평가되었다. 교내에서의 다툼이 확연히 줄어들었고, 교사가 학생에게 훈계하거나 벌을 준 횟수 역시 전년도 같은 기간에 비해 감소했다. 특히 조정자로 활동한 학생들의 커뮤니케이션 스킬을 비교한 결과, 이전보다 협상력 부분이 월등히 향상한 것으로 드러났다.

16) 이 사례는 Bell, S. K., J. K. Coleman, A. Anderson and J. P. Whelan, 2000, “The Effectiveness of Peer Mediation in a Low-SES Rural Elementary School,” *Psychology in the Schools*, vol. 37(6), pp. 505-516을 주로 참조했다.

3. 시사점

아발론 스쿨은 특히 조정자를 선정함에 있어 당사자들과의 관계(학년, 친분관계, 성별, 인종 등)를 고려했다. 조정자의 선정은 공신력과 관련한 것으로, 또래조정에 있어서의 조정자는 그 특성상 특히 권위를 부여받기 힘든 위치에 있으므로 일반 조정 절차보다도 엄격하게 당사자와의 관계를 고려하는 것이 마땅하다는 취지였다. 조정이 이루어지는 공간에서의 자리 배치 과정에서도 당사자와 조정자의 역학관계를 고려하는 등 조정의 효율을 높이기 위한 각종 기법들을 다양하게 활용하였다.

한편 조정자로 선정된 학생들을 학교가 아닌 다른 장소에서 교육을 받도록 하였는데, 이는 학습 공간에서 분리됨으로써 조정자로서의 경험을 특별한 것으로 인지하도록 하고 또한 학습 부담을 덜 수 있도록 하기 위함이다. 특히 모든 과정이 학생의 눈높이에서 진행될 수 있도록 되도록 쉽고 간편하게 절차를 만듦으로써 ‘또래’ 조정의 의미가 퇴색되지 않도록 유의했다.

두 번째로 소개한 테네시 주 공립 초등학교에서의 적용 사례에서 주목할 만한 것은 또래조정 프로그램의 본격적인 도입 이전에 조정 자체에 대한 불신감을 없애기 위한 노력을 기울였다는 점이다. 절차 자체에 대한 불신은 그 절차를 통해 도출된 결과의 불신으로 이어진다. 절차에 대한 공신력은 조정 결과의 이행률에까지 영향을 미치므로 간과해서는 안 되는 중요한 개념이다.

두 사례 모두에서 조정자가 자신의 입장을 표명하지 않고, 합의안을 조정자가 먼저 제시하는 것이 아니라 갈등 당사자가 스스로 제안하도록 유도하였다는 점을 공통적으로 볼 수 있는데, 조정에서의 자율성과 자기결정권을 보장해주기 위한 배려이다.

IV. 맺음말

1999년 미국 콜로라도 주 콜롬바인(Colombine) 고등학교에서 일어난 총격 사건은 당시 졸업을 앞둔 두 재학생이 학생 12명과 교사 1명의 목숨을 앗아가고 자결한 비극적 참사로, 미국 사회에서 학생들 간의 집단 괴롭힘 현상과 그 부작용에 대해 집중 조명하게 되는 계기가 된 사건이었다. 미국 전역이 충격에 빠지자 당시 클린턴(Bill Clinton) 대통령은 미국 고등학생들과의 TV 토론 시간을 가졌다. 이 자리에

참석한 일부 고등학생들이 학교폭력의 대안으로서 또래조정을 제시하면서, 또래조정 이야말로 서로 존중하면서 상호 간의 차이와 다름을 인정하게 하는 가장 좋은 방법이라는 주장을 펴고 클린턴 대통령이 이에 귀 기울이며 경청하던 장면은 교육 현장에서 또래조정의 유용성을 다시금 환기시키는 계기가 되었다.

“Peaceful Schools Build Peaceful Communities”(평화로운 학교가 평화로운 사회를 만든다). 이는 미국 플로리다 주의 법률교육협회와 분쟁해결센터, 플로리다 교육부가 공동으로 진행하는 또래조정 교육 프로그램의 좌우명이다. 평화적 갈등해결 방법을 학교라는 교육의 공간에서 배우고 익히게 하는 가장 쉽고도 빠른 해결책으로서, 나아가 평화로운 사회의 초석을 세우는 기초 작업으로서 또래조정의 의미를 되새길 필요가 있다.

■ 『조정을 위한 설득과 수사의 자료-Persuasion & Rhetoric Report』 과월호 목차

2013년 3월호 (창간호)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 마음을 얻는 조정기법 2. 법정의 수사학 - 설득을 위한 변론과 판결 3. 경청으로 시작하여 합의로 매듭짓기
2013년 4월호 (vol.2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 설득을 위한 말하기 전략 2. 설득을 위한 비언어 커뮤니케이션의 활용 3. 아리스토텔레스의 설득의 기법과 메시지 구성
2013년 5월호 (vol.3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 상대방의 유형에 따른 설득의 전략 2. 난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법 3. 대화와 물음의 新수사학
2013년 7월호 (vol.4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 공정한 조정 - 과정에서 결과까지 2. 그리스신화 속 갈등 조정 3. 한비와 귀곡자의 수사학 4. 대체적 분쟁해결제도(ADR)의 의미와 이념
2013년 8월호 (vol.5)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 리스킨(Leonard L. Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략 2. 역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜 - 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로 - 3. 공자와 맹자의 인(仁)의 수사학 4. 미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례
2013년 10월호 (vol.6)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조정을 위한 공간활용의 전략 2. 고대 그리스 문학의 효시, 호메로스의 『일리아스』 속 설득의 순간 3. 질문의 수사학 4. 일본의 협상 문화로 짚어본 산업폐기물 분쟁 조정사례 5. 법원 조정제도의 현황과 조정 활성화를 위한 과제 - 서울중앙지방법원의 경우를 중심으로 -
2013년 12월호 (vol.7)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조정을 위한 첫걸음 - 갈등분석 2. 『조선왕조실록』에 나타난 설득의 리더십 (上) - 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 - 3. 스몰토크(small talk)의 수사학 4. 중국의 법문화로 살펴본 인민조해(人民調解) 제도의 특징 5. 언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법

▣ 구독안내 ▣

- ☞ **신 청** 언론중재위원회 연구팀(02-397-3041~3045)
 - ☞ **구 독 료** 1년 30,000원(배송료 포함) / 날권 5,000원(배송료 1,000원 별도)
 - ☞ **납입방법** 은행온라인으로 입금할 경우 / 계좌번호 농협 301-0041-5052-71 (예금주: 언론중재위원회)
입금 후 독자의 이름, 주소, 전화번호, 구독기간을 알려주십시오
- ※ 「조정을 위한 설득과 수사의 자료」는 격월로 발간됩니다.